

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO**

LUCIANA CATTONY SILVA ARAÚJO

**CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM “DESIGN ORIENTADO AOS DILEMAS”
NA CONSTRUÇÃO DE SOLUÇÕES PARA O BEM-ESTAR NO CONTEXTO DA
MATERNIDADE NAS EMPRESAS**

**Porto Alegre
2021**

LUCIANA CATTONY SILVA ARAÚJO

**CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM DESIGN ORIENTADO AOS DILEMAS
NA CONSTRUÇÃO DE SOLUÇÕES PARA O BEM-ESTAR NO CONTEXTO DA
MATERNIDADE NAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Área de concentração: Design Estratégico

Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

Porto Alegre

2021

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

A663c

Araújo, Luciana Cattony Silva.

Contribuições da abordagem “design orientado aos dilemas” na construção de soluções para o bem-estar no contexto da maternidade nas empresas / Luciana Cattony Silva Araújo. – 2021. 139 f.; il. color.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, Porto Alegre, 2021.

Inclui bibliografia e apêndices.

“Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa”.

1. Design estratégico. 2. Design orientado ao dilema. 3. Profissões. 4. Maternidade. I. Título.

CDU 7.05

Bibliotecária responsável: Bruna Heller – CRB 10/2348

LUCIANA CATTONY SILVA ARAÚJO

**CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM DESIGN ORIENTADO AOS DILEMAS
NA CONSTRUÇÃO DE SOLUÇÕES PARA O BEM-ESTAR NO CONTEXTO DA
MATERNIDADE NAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Área de concentração: Design Estratégico

Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Orientador

Prof. Dr. Fabricio Tarouco – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Examinador

Prof^a. Dra. Patricia Martins Fagundes Cabral - Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Examinadora

AGRADECIMENTOS

Dedico essa pesquisa ao meu pai, que sempre me apoiou em minhas escolhas, me incentivando na busca dos meus sonhos. À minha mãe, exemplo e inspiração, que experimentou de uma forma diferente, com a minha chegada, o dilema em conciliar maternidade e carreira.

Ao meu filho Henrique por ser meu Mestre, me fazendo experimentar a vida sob novas lentes. Ao meu marido Helmar, por estar sempre presente, pelo apoio incondicional e pela parceria.

À querida Maria Thereza Guimarães Strongoli que me despertou o gosto pela pesquisa, me incentivou e compartilhou, com amor, o seu conhecimento.

Ao meu orientador Filipe Campelo Xavier da Costa pela disponibilidade, direção, humanidade e convivência harmoniosa.

À todas as mães que experimentam o dilema em conciliar maternidade e carreira e a todos os participantes que se voluntariaram em participar deste estudo.

Que este projeto possa inspirar novos olhares, gerando empatia e aumentando a percepção de bem-estar de quem executa, com dedicação, o valioso trabalho da preservação da vida.

RESUMO

Estudos apontam que a maternidade é uma das principais barreiras para as mulheres avançarem suas carreiras dentro das empresas. A partir do dilema “desempenhar a maternidade *versus* participar do mercado de trabalho”, e do potencial do Design Orientado ao Dilema (*dilemma-driven design*) para o desenvolvimento de soluções que proporcionam a redução de emoções negativas e a promoção de emoções positivas, chega-se ao problema desta pesquisa: Como o Design Orientado ao Dilema pode contribuir para o bem-estar das mães, considerando os demais atores envolvidos no contexto da maternidade nas empresas? Para responder a este problema, propôs-se uma prática empírica, dividida em três etapas, dentro de um mesmo contexto organizacional. A primeira etapa foi um grupo focal com mães e gestantes para entender os principais dilemas vividos sob a ótica das mães que trabalham. Na segunda etapa, entrevistas em profundidade com líderes e profissionais de recursos humanos, com e sem filhos, foram realizadas como forma de entender a temática sob a ótica dos outros atores que fazem parte do contexto da maternidade nas empresas. E por último, na terceira etapa, foi realizado um workshop com especialistas e mães para cocriação de soluções para minimizar os dilemas encontrados. Em relação aos resultados, foi possível identificar que o design orientado para o dilema possui forte contribuição na delimitação do problema de design; sendo forte recurso para geração da empatia, conectando as pessoas de forma intensa ao projeto, o que se faz vantajoso, principalmente ao lidar com problemas complexos.

Palavras-chave: maternidade; carreira; dilemas; design orientado ao dilema; design estratégico.

ABSTRACT

Studies show that motherhood is one of the main barriers for women to advance their careers within companies. From the dilemma “playing motherhood versus participating in the labor market”, and the potential of Dilemma-Driven Design (dilemma-driven design) for the development of solutions that reduce negative emotions and promote positive emotions, comes to the problem of this research: How the Dilemma Oriented Design can contribute to the well-being of mothers, considering the other actors involved in the context of motherhood in companies? To answer this problem, an empirical practice was proposed, divided into three stages, within the same organizational context. The first stage was a focus group with mothers and pregnant women to understand the main dilemmas experienced from the perspective of working mothers. In the second stage, in-depth interviews with leaders and human resources professionals, with and without children, were carried out as a way to understand the theme from the perspective of other actors who are part of the context of motherhood in companies. And finally, in the third stage, a workshop was held with specialists and mothers to co-create solutions to minimize the dilemmas encountered. Regarding the results, it was possible to identify that the dilemma-oriented design has a strong contribution to the delimitation of the design problem; being a strong resource for generating empathy, connecting people intensely to the project, which is advantageous, especially when dealing with complex problems.

Keywords: motherhood; career; dilemmas; dilemma-driven-design; strategic design.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo básico de compreensão entre produtos e emoções	20
Figura 2 - Representação de um dilema	24
Figura 3 - Pirâmide das faces do dilema	26
Figura 4 - Potenciais ganhos e perdas do dilema	27
Figura 5 - Integração do dilema ao processo projetual /atividades principais	28
Figura 6 - Esquema para detalhamento do dilema.....	29
Figura 7 - Perguntas importantes para priorização dos dilemas	30
Figura 8 - Estratégias projetuais para a resolução ou atenuação de conflitos pessoais	31
Figura 9 - Máquina de tirar leite Elvie Pump.....	32
Figura 10 - Campanha Elvie.....	33
Figura 11 - Bossy - ferramenta de produtividade	33
Figura 12 - DURR - pulseira vibratória	34
Figura 13 - Evolução da pesquisa em termos metodológicos	46
Figura 14 - Atores envolvidos no contexto da maternidade nas empresas e os momentos que importam.....	47
Figura 15 - Convite para os participantes do grupo focal	50
Figura 16 - Etapa: entrevistas em profundidade.....	53
Figura 17 - Convite para os participantes das entrevistas.....	54
Figura 18 - Proposta do Workshop.....	58
Figura 19 - Convite do Workshop.....	59
Figura 20 - Iceberg do Contexto / Visível	63
Figura 21 - Iceberg do Contexto / Invisível.....	64
Figura 22 - Fichas / Modelo para criação de soluções orientadas ao dilema	65
Figura 23 - Fichas / Geração de ideias para combater o dilema	66
Figura 24 - Fichas / Modelo para criação de soluções orientadas ao dilema	67
Figura 25 - Fichas / Modelo para criação de soluções orientadas ao dilema	67
Figura 26 - Carrinho de bebê: SmartBe	71
Figura 27 - Maternidade no trabalho: momentos que importam.....	72
Figura 28 - Jamboard Grupo 01: reflexões sobre o contexto	87
Figura 29 - Jamboard Grupo 01: detalhamento do dilema	88
Figura 30 - Jamboard Grupo 01: geração de ideias	91
Figura 31 - Jamboard Grupo 02: reflexões sobre o contexto	94
Figura 32 - Jamboard Grupo 02: detalhamento do dilema	95
Figura 33 - Jamboard Grupo 02: geração de ideias	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura da Dissertação	16
Quadro 2 - Estrutura da fundamentação teórica	17
Quadro 3 - Participantes do Grupo Focal	51
Quadro 4 - Participantes das Entrevistas	55
Quadro 5 - Roteiro de perguntas.....	56
Quadro 6 - Participantes do Workshop	60
Quadro 7 - O que é o melhor em ser uma mãe que trabalha?	69
Quadro 8 - O que é o mais difícil em ser uma mãe que trabalha?	70
Quadro 9 - Principais conflitos vividos pelas mães que trabalham.....	77
Quadro 10 - Mentiras ouvidas: em relação à sabedoria de mãe	83
Quadro 11 - Mentiras ouvidas: em relação aos conselhos.....	83
Quadro 12 - Mentiras ouvidas: em relação à romantização da maternidade	84
Quadro 13 - Soluções por atores	92
Quadro 14 - Soluções por atores	100
Quadro 15 - Convergências e Divergências.....	101

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	DESIGN, EMOÇÃO E DILEMAS.....	18
2.1.1	Design, Emoção e Bem-estar	19
2.1.2	Design Orientado aos Dilemas ou <i>Dilemma-Driven Design</i>	25
2.2	MATERNIDADE NO CONTEXTO DAS EMPRESAS	36
2.2.1	Desafios vividos pelas mulheres no ambiente de trabalho	36
2.2.2	Supressão dos valores femininos e a sobrecarga da mulher	38
2.2.3	Ambivalências da maternidade	40
2.2.4	Equilíbrio entre trabalho e maternidade	42
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1	ETAPA 01 - GRUPO FOCAL	48
3.1.1	Grupo Focal: Seleção de Participantes	49
3.1.2	Grupo Focal: Coleta de dados	51
3.2	ETAPA 02 - ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE.....	53
3.2.1	Entrevistas em Profundidade: Seleção de Participantes.....	54
3.2.2	Entrevistas em Profundidade: coleta de dados.....	55
3.3	ETAPA 03 - WORKSHOP	58
3.3.1	Workshop: Seleção de participantes	59
3.3.2	Workshop: Dinâmica do workshop.....	60
3.3.3	Workshop: Materiais empregados	63
4	RESULTADOS.....	68
4.1	RESULTADOS - GRUPO FOCAL.....	68
4.1.1	O melhor e o mais difícil de ser uma mãe que trabalha.....	68
4.1.2	Momentos conflitantes - percepções Grupo 01.....	72
4.1.3	Momentos conflitantes - percepções Grupo 02.....	74
4.1.4	Síntese dos grupos: momentos conflitantes	76
4.2	RESULTADOS - ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	77
4.2.1	Aparente versus Invisível	78
4.2.2	Percepção de avanços.....	79

4.2.3	Acolhimento da mãe não é algo institucionalizado.....	80
4.2.4	Estruturas sociais e vieses	80
4.3	RESULTADOS - WORKSHOP.....	82
4.3.1	Quebra-gelo	82
4.3.2	Achados do Grupo 1	85
4.3.2.1	Contexto pela visão do grupo.....	85
4.3.2.2	Detalhamento do dilema.....	87
4.3.2.3	Soluções encontradas para minimizar ou acabar com o dilema	89
4.3.3	Achados do Grupo 2	93
4.3.3.1	Contexto pela visão do grupo.....	93
4.3.3.2	Detalhamento do dilema.....	95
4.3.3.3	Soluções para minimizar ou acabar com o dilema	97
4.3.4	Síntese dos grupos	100
5	DISCUSSÃO	103
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
	REFERÊNCIAS.....	114
	APÊNDICE A - ESTRUTURA MACRO DO GRUPO FOCAL 01	120
	APÊNDICE B - SLIDES DO GRUPO FOCAL MÃES	121
	APÊNDICE C - INFOGRAFICO CONTEXTO	126
	APÊNDICE D - ESTRUTURA MACRO DO WORKSHOP	127
	APÊNDICE E - SLIDES DO WORKSHOP	128

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a participação da mulher no mercado de trabalho é crescente, assim como o aumento de sua importância na economia. A responsabilidade feminina no sustento da família e destaque profissional em diversos setores é cada vez mais notada. Entretanto, os cargos e as remunerações dessas mulheres ainda se encontram em defasagem considerável quando comparados aos dos homens. As mulheres brasileiras ainda recebem em média 70% do salário que os homens recebem executando as mesmas tarefas, nos mesmos postos de trabalho.

O caminho para igualdade de gênero no ambiente organizacional ainda é longo, mesmo as mulheres já estando inseridas no mercado de trabalho brasileiro há quase um século. Segundo dados do IBGE de 2016 (ESTATÍSTICAS..., 2018) e da Deloitte de 2017 (AVANÇA..., [2017]), a presença feminina na liderança das empresas ainda está longe do equilíbrio: 37,8% das mulheres em cargos gerenciais no Brasil; 7,7% das mulheres em cargos de alta liderança no Brasil; 4% das mulheres nos cargos de CEO e alta diretoria no Brasil.

A pesquisa brasileira realizada pela empresa de consultoria de negócios Bain & Company, em 2013, apontou alguns fatores que impedem as mulheres de atingirem posições de liderança. O resultado da pesquisa revelou que 45% (o maior grupo de entrevistados, composto por 52% homens) acredita que a razão dominante para a falta de mulheres no topo é o conflito de prioridades entre trabalho e família, o que inclui a maternidade (BAIN, 2013).

Susana Ayarza, em seu estudo “Mulheres e o mercado de trabalho: os desafios da igualdade” (AYARZA, 2018), aponta a maternidade como uma das principais barreiras para as mulheres avançarem suas carreiras dentro das empresas. Além da maternidade, a pesquisadora ainda cita: equiparação salarial, assédio no ambiente de trabalho, baixa representatividade e divisão mais justa de tarefas, como sendo obstáculos para o crescimento profissional das mulheres. Segundo Susana, muitas profissionais brasileiras sentem medo quando decidem ser mães e alguns fatos parecem comprovar essa hipótese. As buscas por “congelamento de óvulos” cresceram 89% nos últimos cinco anos – 25% somente no ano passado – e servem como indicativo de que, mesmo as

mulheres que querem ter filhos, ainda sentem a necessidade de adiar a maternidade por receio de perder oportunidades profissionais enquanto tentam conciliar carreira e família. A procura por termos relacionando demissão, estabilidade e licença maternidade, no buscador Google, cresceu mais de 300% nos últimos 5 anos.

Diante das particularidades da mulher atual, Molina (2006) atenta para o fato de que, dadas as características da sociedade, há um aumento de possibilidades e exigências em torno da mulher e de sentimentos de insuficiência frente às responsabilidades. Mansur (2003) realizou um estudo exploratório com oito mulheres entre 40 e 50 anos que não têm filhos. Dentre as participantes, seis delas são denominadas “adiadoras”, ou seja, apesar da idade, estão vivenciando o conflito entre a maternidade e outras áreas de sua vida. O dado acima vai ao encontro da pesquisa de Hewlett (2002), chamando atenção para o fato de que muitas mulheres altamente qualificadas acabam não sendo mães, não por uma escolha, mas pelo adiamento da maternidade até se tornarem inférteis.

Em 2011, a Revista Crescer (MENGUEÇO, 2013) fez uma pesquisa com mais de 5 mil mães que trabalham. Essa investigação comprovou que conciliar maternidade e carreira ainda é fator de preocupação extrema das mães. Os resultados mostraram que, para 63% delas, seria ideal ter um esquema em que pudessem passar meio período no escritório e a outra metade em casa. 72% disseram sentir culpa justamente por trabalhar fora. De acordo com o estudo, a flexibilidade no horário de trabalho e a possibilidade de trabalhar em casa são algumas das alternativas que podem ajudar as mulheres a conciliar carreira e maternidade (MENGUEÇO, 2013).

A emancipação feminina significou uma soma de responsabilidades, conjugando o ser mãe e o ser profissional (GRANT, 2002; JERUSALINSKY, 2009). Porém, vida pessoal e profissional não deve ser pensada de forma dicotômica. Para o indivíduo construir sua carreira, as metas da vida pessoal e profissional devem ser pensadas e planejadas em consonância (LIMA; TOSE, 2001). (BELTRAME; DONELLI, 2012, p. 209).

Não conseguir equilibrar maternidade e carreira tende a fazer com que as mães que trabalham se sintam culpadas e insuficientes. No retorno ao trabalho, após a licença-maternidade, é comum se enxergarem “divididas” entre o trabalho e os filhos. Muitas mulheres vivem um sério conflito entre o trabalho e a maternidade, o que gera emoções intensas e ambivalentes.

Pensando que as emoções são um aspecto central da existência humana e que grande parte do nosso comportamento, motivação e pensamento são enriquecidos e influenciados por elas (DESMET, 2008), merece destaque, no contexto desta pesquisa, a área de estudos do campo design emocional ou design para emoção. Esta área explora o espaço de influência e contribuição do design na esfera psicológica dos usuários com o objetivo de gerar estratégias que possam estimular determinadas emoções ou facilitar o bem-estar dos indivíduos. Busca-se entender como os produtos desencadeiam emoções nos usuários para então explorar essa possibilidade no processo projetual (DESMET, 2008). Desmet defende que a emoção é provocada, não pelo uso do produto em si, mas pela avaliação (*appraisal*) provocada pela relação entre um produto ou situação (estímulo) e os interesses e motivações (*concerns*) de um determinado usuário. A partir disso, o autor propõe a teoria dos appraisals, amplamente difundida e utilizada nos dias de hoje, cujo ponto de partida para o processo projetual consiste na investigação dos *concerns* do usuário, aspecto que determina a dinâmica de suas motivações e emoções.

Investigar os *concerns*, ou seja, interesses, percepções, objetivos, motivações, crenças / valores específicos dos usuários é o início para se projetar situações em que emoções específicas possam ser estimuladas (DESMET; HEKKERT, 2007). Um indivíduo é capaz de experimentar uma emoção positiva quando uma situação está em sinergia com suas crenças / concerns. Ao contrário, caso a situação vá contra seus concerns, a emoção provocada é negativa (OZKARAMANLI; ÖZCAN; DESMET, 2017). Portanto, o fato de um mesmo produto provocar emoções às vezes tão diversas entre as pessoas, se explica pelo fato de que cada indivíduo possui seu repertório próprio de *concerns*.

Quando se deparam com duas escolhas mutuamente exclusivas, as quais tocam em seus *concerns* pessoais, e a realização simultânea de ambas as escolhas é um desafio, se não impossível de se alcançar, as pessoas experimentam um **dilema**. Por causa disso, os dilemas sempre envolvem escolhas entre alternativas atraentes: cada escolha leva a um potencial "ganho" e "perda" e faz com que as pessoas experimentem emoções positivas e negativas. Por exemplo, você vai se deliciar com a sobremesa (ganho) no custo de se sentir culpado pela saída da dieta (perda)? Ou você controlará

seus desejos pedindo a conta, mantendo-se fiel à dieta e sentindo orgulho (ganho), ao custo de terminar mais cedo uma agradável experiência de jantar (perda)?.

Os dilemas envolvem objetivos ou valores pessoais (*concerns*) conflitantes, como o conflito entre saúde e indulgência. Ao reunir e analisar dados do usuário, identificar dilemas exige refletir sobre alternativas concorrentes e estar atento às possíveis alternativas que, de outra forma, poderiam passar despercebidas nas decisões de design.

O foco em conflitos é uma maneira poderosa de aumentar a criatividade no processo de projeto. Benack, Basseches e Swan (1989) sugeriram que a contradição é uma rica fonte de criatividade porque estimula a eliminação de conflitos para restabelecer o equilíbrio. Em consonância com isto, Cross (2004) afirmou que uma característica dos designers excepcionais é utilizar conflitos entre as características de um objeto e as exigências do usuário para apresentar ideias criativas (OZKARAMANLI, 2017).

O *Dilemma-Driven Design* (Design Orientado para o Dilema), proposto por Ozkaramanli em 2017, é uma metodologia responsável por investigar um aspecto específico dos *concerns*: o seu ponto de conflito, fator responsável por grande parte do desconforto emocional que experimentamos diariamente. O Design Orientado por Dilemas pode ser um meio de projetar experiências positivas e felicidade pois estimula a geração de estratégias de design capazes de equilibrar os dilemas ou *concerns* conflitantes dos usuários (OZKARAMANLI, 2017).

Os dilemas das pessoas são extremamente diversos, variando de muito práticos, aqueles que influenciam sutilmente o bem-estar subjetivo (por exemplo, elegância vs. conforto) aos essenciais, que afetam fundamentalmente o bem-estar subjetivo (por exemplo, carreira vs. família).

O conflito existente entre conciliar maternidade e carreira vem sendo claramente percebido nas redes sociais, nos ciclos de conversas entre mães e atualmente começa a ser explorado no meio acadêmico. Na dissertação “Design Orientado para o Dilema: uma abordagem pela perspectiva da maternidade”, a pesquisadora Paula Sant’Anna investigou alguns *concerns* que rondam o universo materno. O dilema “desempenhar a maternidade *versus* participar do mercado de trabalho” foi apontado pelas mães como um dilema relevante da atualidade (SANT’ANNA, 2018).

Com a pandemia do COVID-19 em 2020, segundo relatório *Women in the Workplace 2020*, da Mckinsey, as mulheres, em particular, foram impactadas negativamente. Muitas delas foram demitidas ou dispensadas durante a crise do COVID-19, interrompendo suas carreiras e colocando em risco sua segurança financeira. A pandemia intensificou os desafios que as mulheres já enfrentavam. Neste cenário, os apoios que elas costumavam receber, como escola e creche, foram abolidos. Como resultado dessa dinâmica, mais de uma em cada quatro mulheres está contemplando o que muitas consideraram antes da pandemia: mudar de carreira ou deixar o mercado de trabalho por completo. As empresas correm o risco de perder mulheres na liderança - e futuras líderes mulheres - o que pode levar anos para o árduo progresso em direção à diversidade de gênero (COURY *et al.*, 2020).

A partir do dilema “desempenhar a maternidade *versus* participar do mercado de trabalho”, e do potencial do Design Orientado ao Dilema (*dilemma-driven design*) para o desenvolvimento de soluções que proporcionam a redução de emoções negativas e a promoção de emoções positivas, chega-se ao problema desta pesquisa: **Como o Design Orientado ao Dilema pode contribuir para o bem-estar das mães, considerando os demais atores envolvidos no contexto da maternidade nas empresas?** Esse estudo busca entender como o design pode qualificar a experiência da maternidade - sob a ótica das empresas, possibilitando uma maior percepção de bem-estar por parte dos usuários envolvidos neste contexto. Importante ressaltar que a presente pesquisa não contempla a investigação da maternidade sob a ótica das interseccionalidades, ou seja, não possui um recorte específico que considere etnia, orientação sexual, geração, pessoas com deficiência ou outros grupos considerados minoritários.

A presente pesquisa tem o objetivo de avaliar a contribuição do Design Orientado ao Dilema para geração de soluções focadas no bem-estar no contexto da maternidade nas empresas. Os objetivos específicos são: (i) Identificar os *concerns* conflitantes ou dilemas relacionados ao tema “maternidade e carreira dentro das empresas”, não só sob o ponto de vista da mãe, mas sob o ponto de vista dos diversos atores que fazem parte do contexto maternidade *versus* carreira nas organizações (mães, pais, gestores, RHs, recrutadores, colegas, subordinados...); (ii) listar exemplos de soluções para acabar ou minimizar os dilemas encontrados

A fim de responder aos objetivos citados acima, o presente trabalho apresenta a estrutura de pesquisa presente no Quadro 1.

Quadro 1 - Estrutura da Dissertação

CAP 1: INTRODUÇÃO	CAP 2: FUND. TEÓRICA	CAP 3: PROC. METODOLÓGICOS	CAP 4: RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> - Contextualização - Relevância do estudo - Definição do problema <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Justificativa - Desenho de Pesquisa 	<ul style="list-style-type: none"> - Design, Emoção e Dilemas - Maternidade no contexto das empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo Focal - Entrevistas em Profundidade - Workshop 	Resultados das aplicações metodológicas: <ul style="list-style-type: none"> - Grupo Focal - Entrevistas em Profundidade - Workshop
		CAP 5: DISCUSSÃO	CAP 6: CONCLUSÕES FINAIS
		Campo de discussão dos achados à partir da base teórica aplicada no estudo	Conclusões e considerações finais e possíveis caminhos a nível <u>projetual</u> .

Fonte: elaborado pela autora.

A motivação da pesquisadora pelo presente tema de estudo, envolve o fato dela ser mãe e atuar profissionalmente pela valorização da maternidade nos ambientes corporativos com a Consultoria Maternidade nas Empresas, o que contribui para a equidade de gênero. A pesquisadora entende que a maternidade pode inspirar mulheres, homens e também os negócios e que, para valorizar a maternidade no ambiente de trabalho, é preciso considerar os diversos atores que fazem parte do contexto da maternidade nas empresas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o repertório teórico que fundamenta a presente pesquisa e se divide em duas partes, a fim de reunir a revisão literária para a compreensão da proposta desta pesquisa, conforme explicitado no Quadro 1. A primeira parte aborda teorias que conectam design, emoção e resolução de conflitos pessoais / dilemas, apresentado pela pesquisadora Deger Ozkaramanli na abordagem teórica-metodológica “Design Orientado ao Dilema”. A segunda parte apresenta o objeto de estudo desta pesquisa: a maternidade no contexto das empresas. O Quadro 1 explicita a estrutura desta fundamentação teórica a fim de nortear o caminho a ser seguido.

Quadro 2 - Estrutura da fundamentação teórica

Subcapítulo / Subdivisão		Principais Autores
2.1 Design, Emoção e Dilemas	2.1.1 Design, emoção e bem-estar	Tonetto e Costa (2011) Desmet (2002) Desmet e Hekkert (2007) Demir, Desmet e Hekkert (2009) Frijda (1986) Hekkert (2006) Jordan (1999) Norman (2004) Tonetto (2012)
	2.1.2 Design Orientado ao Dilema ou <i>Dilemma-Driven Design</i>	Ozkaramanli e Desmet (2012) Ozkaramanli, Özcan e Desmet (2017) Ozkaramanli (2017)
2.2 Maternidade no Contexto das Empresas	2.2 Desafios vividos pelas mulheres no ambiente de trabalho	Lobos (2002) Nogueira (2006) Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008)
	2.3 Supressão do feminino e a sobrecarga da mulher	Hewlett (2002) Hryniewicz e Vianna (2018) Molina (2006)
	2.4 Ambivalências da maternidade	Brown (2011) Connidis e Mc Mulhn (2002)
	2.5 Equilíbrio entre trabalho e maternidade	Brown (2011) Medeiros e Cabral (2016)

Fonte: elaborado pela autora.

2.1 DESIGN, EMOÇÃO E DILEMAS

O Design Emocional é uma área de estudos que despontou no cenário internacional do design no final da década de 1990. Essa área se refere à profissionalização do projetar, com o objetivo de provocar ou evitar determinadas emoções nos usuários ao utilizarem os produtos (DEMIR; DESMET; HEKKERT, 2009). Embora o despertar de emoções seja uma característica desejada pelos designers, no passado, essa prática acontecia de forma intuitiva, não levando em consideração as características dos usuários, muitas vezes diferentes das características do designer.

A junção da psicologia com o design mostrou que, para obter êxito, o projeto com foco na emoção precisa conversar de fato com o usuário, ou seja, exige uma aproximação entre designer e usuário pela atividade da pesquisa. Essa prática faz do design emocional uma das áreas do design mais facilmente caracterizada como científica pois trabalha com teoria, método e resultados de pesquisa que permitem a elaboração de afirmações sobre a experiência (TONETTO; COSTA, 2011).

É importante ressaltar que o termo “design emocional”, se refere à “dimensão emocional do design”, uma das dimensões da experiência (*product experience*) da interação do usuário com um produto específico (HEKKERT, 2006). Segundo Hekkert, todo o conteúdo afetivo, resultado da interação entre usuário e produto, depende de três dimensões: experiência estética, experiência de significado e da experiência emocional.

Nesse sentido, o design emocional é mais propriamente uma abordagem holística das necessidades e desejos do usuário que um mecanismo de manipulação de sua experiência (TONETTO; COSTA, 2011). Investir no design emocional pode ser decisivo em relação à excelência de um produto, visto que atualmente, a tecnologia está disponível para todos e o que tornará o produto competitivo serão suas propriedades no sentido de proporcionar ao usuário, a experiência de consumo desejada.

A pesquisa na área do design emocional visa responder a seguinte pergunta: como investigar a associação emocional entre os seres humanos e o design de um produto? O intuito é compreender de que modo as experiências mediadas pelo design (seja por meio de produtos, ambientes ou tecnologias) influenciam as emoções e o comportamento dos usuários (SANT'ANNA, 2018).

2.1.1 Design, Emoção e Bem-estar

Nesse sentido, o trabalho de três autores são reconhecidos como importantes contribuições para a área do design emocional: Jordan (1999), que aborda diferentes fontes de prazer relacionadas aos objetos: prazeres fisiológico, social, psicológico e ideológico; Desmet (2002) que estudou como a aparência de um produto pode evocar emoções utilizando a *Appraisal Theory* (FRIJDA, 1986) e Norman (2004), cujo estudo identificou que as emoções estão relacionadas a três níveis de processamento cerebral: níveis visceral, comportamental e reflexivo.

Jordan defende que os produtos podem trazer quatro tipos de prazeres aos seus usuários (JORDAN, 1999). Esses prazeres são: prazer fisiológico, relacionado ao corpo e aos sentidos; prazer social, ligado às relações sociais e interpessoais; prazer psicológico: relacionado à mente; e prazer ideológico, relacionado aos valores das pessoas. Pela sistematização e classificação das fontes de prazer, a teoria de Jordan contribuiu para elencar formas de gratificação dos usuários. Além disso, o autor estabeleceu uma metodologia própria sobre personalidade do produto, o que foi considerada uma importante e útil contribuição para a área (TONETTO; COSTA, 2011).

A abordagem de Norman, por outro lado, possui cunho mais teórico. Ele sugere que as emoções estão relacionadas a três níveis de processamento cerebral: nível visceral, atingido pela aparência ou “design visceral” dos produtos; nível comportamental, associado ao “design comportamental”, que é totalmente ligado ao uso / eficácia do produto e nível reflexivo, alcançado ao relacionar a satisfação pessoal, memórias e ideologias da pessoa ao “design reflexivo” do produto. Ele acredita que diferentes tipos de estimulação deveriam ser acompanhados também, de uma mudança em estratégias de design, o que impacta de forma relevante nas atividades projetuais.

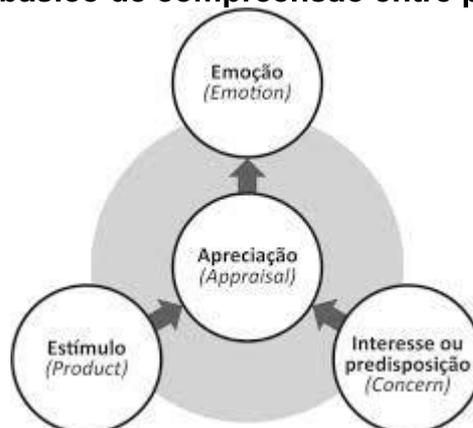
A partir da adaptação de teorias cognitivas sobre emoção, Desmet (2002) gerou o modelo das emoções, que visa compreender a relação emocional das pessoas com os produtos. Seu modelo se baseia em uma teoria cognitiva das emoções, denominada *Appraisal Theory*. Uma *appraisal* é uma avaliação da relação de significação de um estímulo, ou seja, sua relevância para o bem-estar de uma pessoa (FRIJDA, 1986). Com

a teoria dos *Appraisals*, Desmet oferece uma abordagem que pode ser utilizada para a compreensão dos gatilhos (causas prováveis) de dadas emoções, associados a elementos de design (TONETTO, 2012).

Pela teoria dos *Appraisals*, Desmet introduz um modelo básico sobre o processo de desencadeamento de emoções pelos produtos. De acordo com o autor, este modelo se aplica a todas as respostas emocionais possíveis provocadas pelo uso, aquisição ou utilização de um produto. Segundo Desmet, para se entender as avaliações que levam a dadas emoções, é preciso considerar tanto o produto em si quanto o perfil de interesses, ou “*concerns*”: objetivos e padrões aprendidos com os usuários em relação a eles. Os *concerns* das pessoas se relacionam à propriedade dos estímulos (produtos / interações ou outros estímulos) e correspondem às preferências dos usuários por certos estados de mundo (FRIJDA, 1986; DESMET; HEKKERT, 2007).

O modelo de Desmet parte da ideia de que um mesmo produto, frente a diferentes perfis de *concerns* dos usuários, podem ser avaliados de formas distintas entre as pessoas, ocasionando emoções completamente diferentes. A Figura 1 ilustra as três variáveis do processo de desencadeamento de emoções pelos produtos: estímulos (produtos / interação), *concerns* (perfil de interesses, predisposição, padrões aprendidos) que provocam uma determinada avaliação (*appraisal*) desencadeando as emoções.

Figura 1 - Modelo básico de compreensão entre produtos e emoções



Fonte: adaptado e traduzido de Desmet (2002).

As emoções são, portanto, resultado de uma avaliação (*appraisal*) direta do usuário em relação aos efeitos do produto sobre seu bem-estar (DEMIR; DESMET;

HEKKERT, 2009, p. 1). Uma emoção é provocada pela avaliação (*appraisal*) do usuário sobre um determinado estímulo (produto ou situação) como potencialmente benéfico ou prejudicial ao seu bem-estar, de acordo com os seus *concerns* (interesses e motivações).

Concerns são as percepções, predisposições, crenças, objetivos, valores que cada um de nós leva ao processo emocional (DESMET; HEKKERT, 2007). Sendo assim, o impacto emocional é altamente dependente dos *concerns* dos usuários. Uma intervenção direta da realidade do público-alvo pode ser fundamental para compreender o papel do design na potencialização das emoções que se pretende despertar ou evitar a partir do projeto (TONETTO, 2012). A relação de causalidade entre as *appraisals* e emoções revela que ao se compreender como ela se estabelece e como uma avaliação gera uma emoção em particular, o designer pode projetar para despertar ou evitar emoções específicas (DEMIR; DESMET; HEKKERT, 2009).

Por meio da Teoria dos *Appraisals* entende-se que o processo de desencadeamento das emoções, ao contrário da crença popular, é subjetivo, automático e inconsciente, já que não são os produtos que provocam emoções, e sim, a interpretação individual de cada usuário frente a eles (DESMET; HEKKERT, 2007). Produtos ou outros estímulos avaliados como contribuidores para o bem-estar de um usuário, tendem a despertar emoções prazerosas.

A teoria dos *appraisals* identifica os *concerns* como pontos de referência no processo de elicitación das emoções. Por exemplo, se alguém quer ter sucesso no trabalho, não conseguir uma promoção pode gerar raiva ou desapontamento. A teoria dos *appraisals* identifica os *concerns* (querer ser promovido) como pontos de referência no processo de elicitación de emoções. Vivenciar emoções positivas ou negativas em determinada situação depende se essa situação “está de acordo” ou “confronta” os *concerns* de alguém (FRIJDA, 1986). Pessoas diferentes podem experimentar emoções diferentes em uma dada situação; entretanto, o processo de elicitación emocional, como explicado pela teoria dos *appraisals*, é universal (OZKARAMANLI; DESMET, 2012).

Os *concerns*, muitas vezes, podem ser conflitantes entre si, pois as pessoas frequentemente perseguem várias metas ao mesmo tempo, e o cumprimento de uma das metas pode interferir no cumprimento de outra (RIEDIGER; FREUND, 2004). Os *concerns* conflitantes ocorrem quando se persegue um objetivo (por exemplo, acordar

cedo para se preparar para uma reunião de trabalho) interfere no cumprimento de outro objetivo (por exemplo, conseguir dormir o suficiente). Um estudo mostrou que na metade do tempo em que as pessoas estão acordadas, elas experimentam um desejo e que quase metade desses desejos conflitam com outros objetivos (HOFFMAN *et al.*, 2012 *apud* OZKARAMANLI, 2017).

De acordo com Desmet e Ozkaramanli (2012), os *concerns* conflitantes surgem devido à complexa interação entre nossas metas, padrões e atitudes. As metas são o que queremos alcançar em nossas interações com nosso ambiente. Elas dão direção e significado ao nosso esforço em direção a um resultado desejado e nos levam a avaliar eventos ou objetos como sendo úteis. Por exemplo, pode-se achar útil a compra de um livro de culinária específico para alcançar o objetivo de perder peso, mas em conflito com o objetivo de economizar dinheiro. Embora os objetivos possam se alinhar ou contradizer entre si, eles também podem estar em harmonia ou em conflito com nossos padrões e atitudes. As normas são como acreditamos que as pessoas (inclusive nós mesmos) e os objetos devem se comportar. Os eventos que cumprem nossas normas são avaliados como legítimos, enquanto aqueles que não cumprem são considerados como ilegítimos (DESMET, 2002; ORTONY *et al.*, 1988). As atitudes são nossas disposições inerentes a estímulos agradáveis e dolorosos que nos levam a avaliar as situações como deliciosas ou ofensivas – gostar de cozinhar, ter um certo gosto pela moda, ou gosto inerente por alimentos doces (DESMET, 2002; ORTONY *et al.*, 1988). As normas e atitudes podem ser consideradas como mecanismos de feedback que monitoram e energizam nosso progresso ao tentar alcançar um objetivo específico (FRIJDA, 1986).

Interessante notar que os *concerns* conflitantes acontecem em situações corriqueiras do dia a dia, como ensinar a lição de casa para o filho (*concern*: presença na família) ao invés de assistir à *live* da banda preferida (*concern*: entretenimento). Os *concerns* também podem acontecer de forma um pouco mais complexa pensando na perseguição de um objetivo a longo prazo (tornar-se mãe ou adotar um estilo de vida saudável) versus a satisfação de um interesse imediato (dedicar-se à carreira ou comer uma sobremesa).

De acordo com Emmons e King (1988), a preocupação com conflitos experimentados repetidamente durante um longo período pode dificultar a realização das

metas e ameaçar seriamente o bem-estar dos indivíduos, como apoiado por Emmons e King (1988) que descobriram que o conflito e a ambivalência entre os esforços pessoais estão associados a altos níveis de negatividade, depressão, neurose e queixas psicossomáticas.

Com base no argumento de que os produtos podem ser projetados para evocar diferentes variantes de emoções internas, a interação com tais produtos pode resolver *concerns* conflitantes, motivando os usuários a rever a prioridade das metas e buscar objetivos de longo prazo, apesar das satisfações ou obrigações atuais. Esta é uma importante oportunidade para os designers ajudarem a resolver *concerns* conflitantes projetando produtos e/ou serviços emocionalmente atraentes (OZKARAMANLI; DESMET, 2012).

Para Ozkaramanli (2017) conciliar os *concerns* conflitantes ao processo projetual é uma forma de contribuir com o equilíbrio de vida das pessoas. Estes *concerns* conflitantes muitas vezes se manifestam como dilemas. No caso de dilemas, uma situação traz consigo escolhas. Cada alternativa de escolha é guiada por um *concern* diferente, e a escolha de uma alternativa específica implica em renunciar a outra, e emoções - tanto positivas quanto negativas (ou seja, emoções mistas) - são vivenciadas em relação a cada escolha (OZKARAMANLI, 2017).

Por exemplo, a escolha de escrever a dissertação no final de semana (que está relacionada ao *concern* sucesso acadêmico), ao invés de sair com amigos (*concern*: entretenimento), pode evocar orgulho em relação a estar aprendendo muito, assim como pode evocar culpa por ter decepcionado alguém. Alternativamente, a escolha de sair com os amigos pode evocar alegria por se tratar de diversão com amigos, bem como remorsos por não utilizar seu tempo livre para chegar mais rápido ao sucesso acadêmico.

Ozkaramanli (2017) defende que os dilemas são uma oportunidade para evocar emoções à medida que foca no conflito existente entre os *concerns* ao invés de focar nos *concerns* de forma isolada. Para a autora, qualquer *concern* não atendido pode ser um ponto de partida inspirador para a criação de projetos que evocam emoções. Imagine seu despertador tocando pela manhã; você quer começar seu dia de trabalho o mais cedo possível, mas é difícil sair de uma cama quente e confortável. A Figura 2, ilustra essa situação.

Figura 2 - Representação de um dilema



Fonte: adaptado e traduzido de Ozkaramanli (2017).

Neste exemplo, há projetos de design que podem contribuir para o conforto e outros que podem ajudar as pessoas a serem pontuais ou produtivas. No entanto, a elaboração de projetos que consideram os *concerns* de forma isolada podem resultar em soluções que violam outro *concern* que seja relevante para o mesmo contexto. Como resultado, tais projetos evocam tanto emoções agradáveis quanto desagradáveis para o usuário. Imagine acordar com o som de um despertador de duas campainhas: este som ensurdecido de alarme é eficaz para tirar você da cama, mas provavelmente também acaba com as chances de começar o dia com um bom humor. Em outras palavras, este produto tem um bom desempenho ao abordar o *concern* da pontualidade / produtividade, enquanto prejudica o *concern* relacionado ao conforto, o que é igualmente importante nesse contexto.

Ozkaramanli (2017) propõe que o foco sobre o conflito entre *concerns*, ao invés do foco em *concerns* de forma isolada, pode levar a ideias de design inovadoras e emocionalmente evocativas. Por exemplo, a função de soneca de um relógio despertador pode resolver o conflito entre pontualidade e conforto, pelo menos temporariamente.

A abordagem teórica-metodológica do Design Orientado ao Dilema tem como principal objetivo contribuir positivamente com a esfera emocional das pessoas por estratégias de design que provoquem a resolução ou suavização dos seus conflitos emocionais. Essa abordagem será utilizada como método da presente pesquisa e será detalhada a seguir.

2.1.2 Design Orientado aos Dilemas ou *Dilemma-Driven Design*

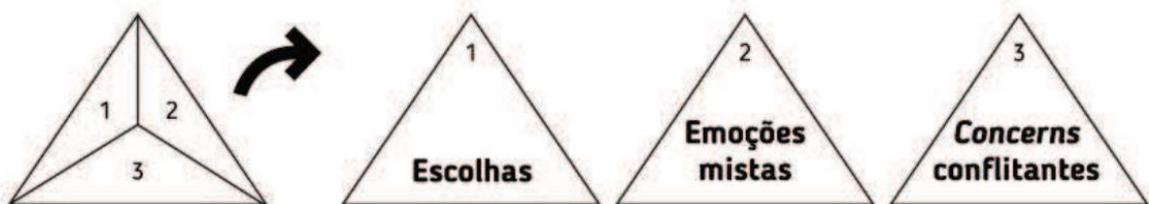
De acordo com Ozkaramanli, a forma como os problemas de design são formulados determina a relevância da solução. Por exemplo, se a falta de contato social for considerada um problema em um ambiente de trabalho, construir uma nova sala comum ou um canto de café pode ser uma solução adequada. Alternativamente, é possível enquadrar o problema de forma diferente, perguntando: "por que o contato social é um problema?" As possíveis respostas a esta pergunta (por exemplo, a preocupação com a eficiência), provavelmente produzirão soluções radicalmente diferentes em comparação com a construção de uma nova sala comunitária. Enquadrar os problemas de design como dilemas permite identificar e abordar as causas reais dos problemas. Por exemplo, o problema, neste caso, pode ser enquadrado em termos de um dilema pessoal: "Quero socializar com os colegas durante o almoço". (*concern*: pertencimento), mas "também quero trabalhar durante a hora do almoço para administrar minha carga de trabalho" (*concern*: competência). Em resumo, o ponto de partida em um projeto orientado por dilemas não é uma necessidade humana tangível, pois muitas vezes está no projeto funcional do produto. Em vez disso, esta abordagem aborda necessidades humanas em um nível mais elevado da psique humana (OZKARAMANLI, 2017).

Sob a ótica da criatividade, alguns estudos têm sugerido que os conflitos entre os *concerns* do usuário podem desencadear a criatividade no processo de ideação, pois estimulam o designer a pensar em soluções que resolvam o conflito e reestabeleçam o equilíbrio (BENACK; BASSECHES; SWAN, 1989; CROSS, 2004). Projetar sob a perspectiva do dilema oferece um espaço inexplorado, porém promissor, para as fases conceituais do projeto. De acordo com Ozkaramanli (2017), dilemas são fenômenos psicológicos ricos que envolvem ingredientes cognitivos, emocionais e comportamentais e a compreensão desta riqueza pode fornecer informações inspiradoras para as atividades de design.

Pensando no design centrado no usuário, Ozkaramanli (2017), em sua tese de doutorado, aborda dilemas a partir de uma perspectiva fenomenológica, considerando-os como experiências constituídas por três fatores, conforme ilustra a Figura 3: (1)

escolhas mutuamente exclusivas no nível comportamental, (2) emoções mistas no nível afetivo e (3) *concerns* conflitantes no nível cognitivo (OZKARAMANLI; ÖZCAN; DESMET, 2017). Segundo a autora, as pessoas experimentam um dilema quando são confrontadas com duas escolhas que se excluem mutuamente, ambas relacionadas aos *concerns* pessoais, e o cumprimento simultâneo de ambas as escolhas é um desafio, se não impossível, de se alcançar. Por isso, as pessoas experimentam tanto emoções positivas quanto negativas para cada alternativa.

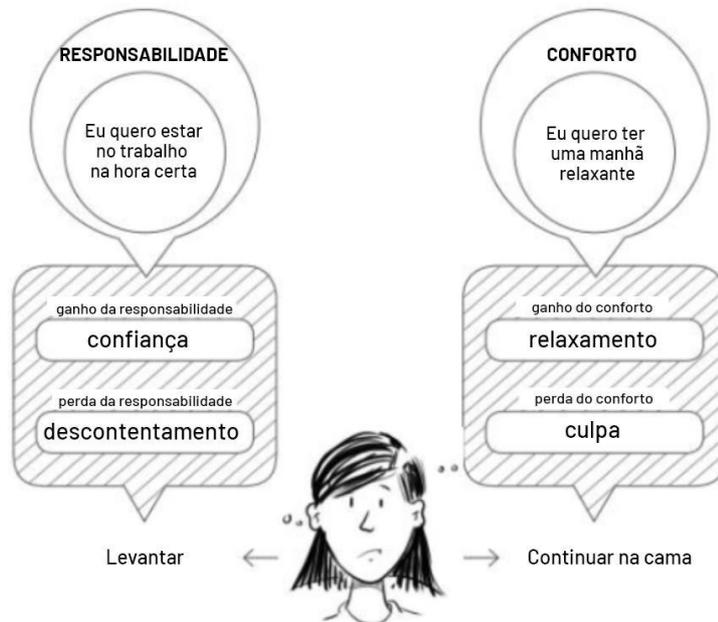
Figura 3 - Pirâmide das faces do dilema



Fonte: adaptado e traduzido de Ozkaramanli (2017).

Esses três fatores constituintes do dilema servem para ilustrar a profundidade da experiência inerente aos dilemas e podem assim ajudar os designers em seus projetos. Vamos considerar o mesmo exemplo citado anteriormente que considera o cenário ao acordar. Você quer continuar tirando uma soneca na cama, o que reforça um *concern* pessoal: o conforto. Porém essa escolha leva a um potencial “ganho” e uma potencial “perda”: a satisfação de continuar um cochilo (ganho) e também o remorso de não se levantar para as atividades do trabalho. Os dilemas sempre envolvem escolhas entre alternativas atraentes: Cada escolha leva a um potencial “ganho” e “perda” - por exemplo, você se entregará à mais um cochilo e ficará feliz por isso (ganho) ao custo de se sentir remorso / culpa por se atrasar para uma reunião (perda)? Ou você vai se sentir produtivo / confiante (ganho) ao custo de se sentir uma certa tristeza (perda) por ter que perder o conforto? A Figura 4 ilustra essa situação.

Figura 4 - Potenciais ganhos e perdas do dilema



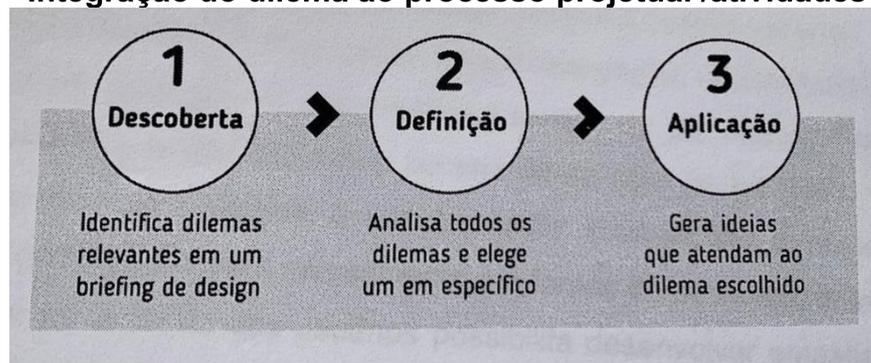
Fonte: adaptado e traduzido de Ozkaramanli (2017).

Esses ganhos e perdas potenciais estão associados ao dano potencial ou à satisfação de *concerns* pessoais. Neste caso, o *concern* “conforto”, representado pela vontade de ficar mais na cama entra em conflito com o *concern* responsabilidade, representado pelo ato de se levantar imediatamente para o trabalho. Como os *concerns* pessoais conflitam entre si, este momento de hesitação resulta em emoções mistas. Se você optar em dormir mais, poderá sentir satisfação e alegria. No entanto, você também pode se sentir culpado porque esta escolha viola o *concern* “responsabilidade”. Se você optar por acordar logo, pode se sentir confiante e feliz pela responsabilidade que possui em relação ao trabalho; no entanto, poderá também se sentir ao mesmo tempo insatisfeito ou até irritado por violar o *concern* “conforto”.

Ozkaramanli defende que, para integrar o dilema ao processo projetual, são necessárias três atividades principais. São elas: (1) descoberta: identificação de dilemas relevantes em um briefing de design, (2) definição: análise de todos os dilemas e seleção de um específico, e (3) aplicação: criação de ideias que possam abordar o dilema selecionado. Estas atividades estão ilustradas na Figura 5; elas correspondem à fase conceitual do processo de design e destinam-se a complementar, e não a substituir, as

atividades nesta fase. Por exemplo, em um projeto que não seja orientado ao dilema, o ponto de partida é sua função (por exemplo, uma função técnica, psicológica ou econômica). No projeto orientado por dilemas, a função implica a resolução de um dilema.

Figura 5 - Integração do dilema ao processo projetual /atividades principais



Fonte: adaptado e traduzido de Ozkaramanli (2017).

Para utilizar dilemas como insumo para atividades de projeto, é preciso olhar atentamente ao contexto que se deseja pesquisar e fazer a seguinte pergunta: Quais são os dilemas relevantes deste contexto? De acordo com Ozkaramanli, Özcan e Desmet (2014) existem vários métodos de pesquisa qualitativa que podem ajudar os designers a acessarem os dilemas. Estes são categorizados como métodos centrados no usuário, são eles: cartão de captura de emoção e folhetos de experiência, seguidos de entrevistas em profundidade; e métodos centrados no designer, ou seja, co-exploração.

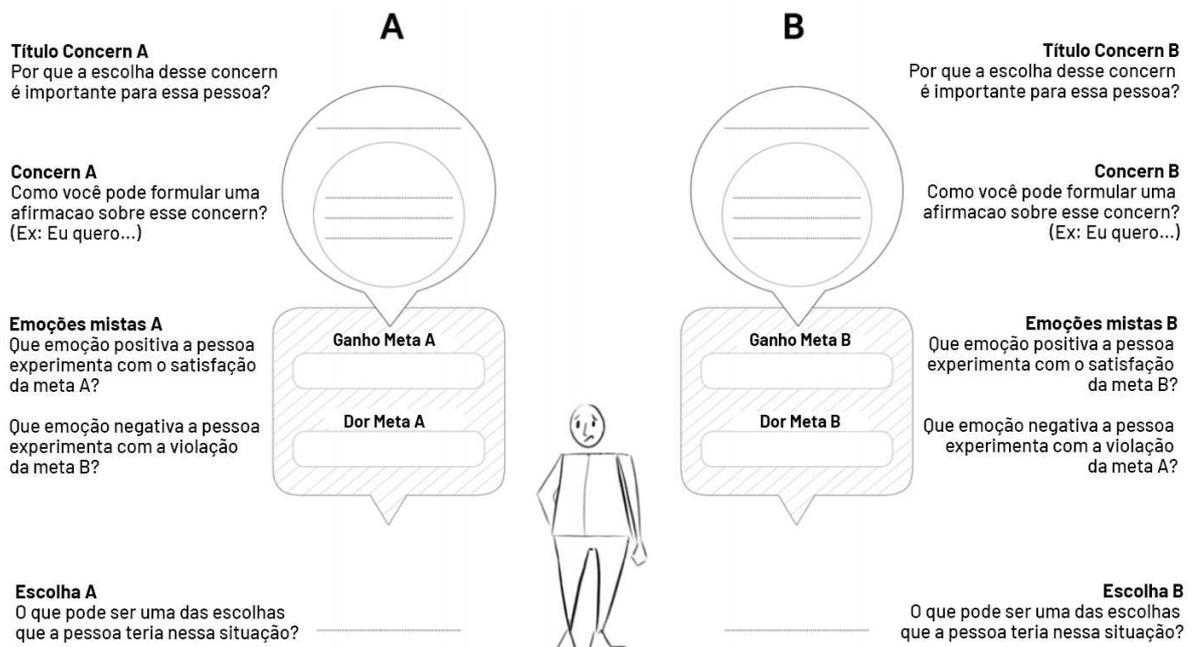
Métodos centrados no usuário são aqueles que envolvem os usuários como participantes da pesquisa de coleta de dados. Sob essa ótica, Ozkaramanli (2017) sugere três ferramentas metodológicas: cartões para captura de emoções (ECC - *Emotion Capture Card*), os livretos de experiências e as entrevistas em profundidade. A combinação desses três métodos já foi amplamente aplicada nas pesquisas em Design.

O procedimento do cartão de captura de emoção é um procedimento de amostragem de experiência em duas etapas que se baseia em auto-relato. Na primeira etapa, as emoções experimentadas pelo usuário num contexto da vida real são capturadas, e na segunda etapa, os *concerns* relacionados a essas emoções são determinados em uma entrevista em profundidade. Os livretos de experiência fornecem

um meio para os participantes registrarem seus dilemas, respondendo a uma série de perguntas destinadas a sondar essas experiências. Aqui, o objetivo é trazer dilemas para consciência. Essa prática visa analisar as respostas de forma qualitativa e inspiradora, em detrimento à quantidade nas respostas dos participantes. A entrevista em profundidade, por sua vez, pode ser facilitada pelas contribuições registradas no livreto de experiência e deve ser realizada de forma informal, aberta e interativa, e em um ambiente que seja natural para o participante (OZKARAMANLI, 2017).

Sessões de co-exploração para descoberta dos dilemas podem ser realizadas sob a ótica *design-centered*, que utiliza do conhecimento e percepção dos designers (e não os usuários) como insumo projetual. Os métodos centrados no designer/ projetista dependem do conhecimento e dos julgamentos da equipe de projeto e possivelmente de outros especialistas, que irão co-criar possíveis dilemas em um domínio específico. Ozkaramanli (2017) sugere o esquema apresentado na Figura 6 para facilitar o detalhamento do dilema.

Figura 6 - Esquema para detalhamento do dilema



Fonte: adaptado e traduzido de Ozkaramanli (2017).

A partir da detecção dos dilemas na fase da descoberta, o próximo passo visa definir um dilema específico para se trabalhar. Para eleição desse dilema central, Ozkaramanli (2017) recomenda que algumas perguntas sejam feitas: “Quais as características dos dilemas apresentados?” “Qual deles é o mais relevante?”. Como critério para a escolha do dilema, é sugerido avaliar: (i) a relevância deste dilema na vida de vários usuários, (ii) o potencial de inspiração que vem com o dilema específico para geração de ideias, (iii) o nível de significado originado na reformulação dos conflitos e sua adequação em âmbito projetual. Essas perguntas que devem ser consideradas para a escolha do dilema estão listadas na Figura 7.

Figura 7 - Perguntas importantes para priorização dos dilemas



Fonte: adaptado e traduzido de Ozkaramanli (2017).

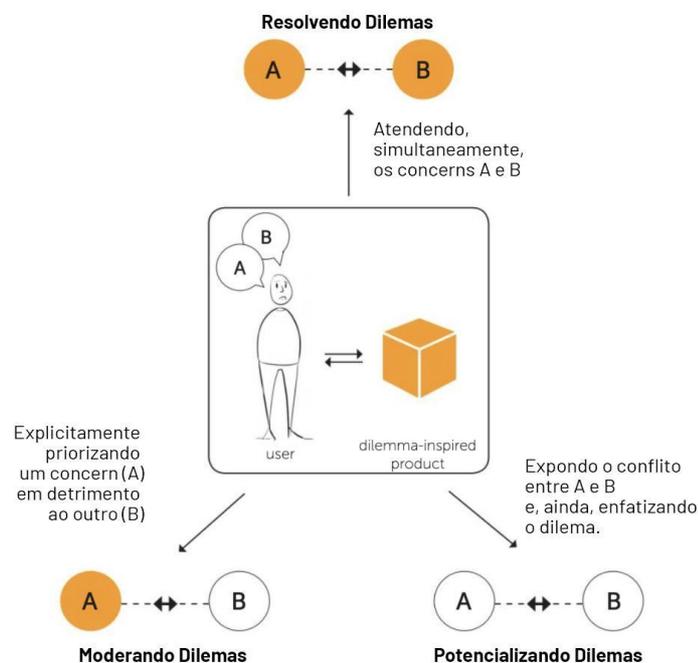
A figura acima auxilia o time de projeto a entender e analisar em profundidade cada dilema identificado e assim priorizá-los. Para a última fase do processo orientado ao dilema, espera-se a geração de conceitos e estratégias de design. Essa fase parte dos seguintes questionamentos sugeridos por Ozkaramanli: “O que eu pretendo desenvolver a partir desse dilema?” e “Como posso concretizar minha intenção?” Uma

das formas mais lógicas de se projetar utilizando os dilemas é buscar sua resolução. Porém, existem outras formas de endereçar os dilemas.

Ozkaramanli, em sua tese (2017), examinou um conjunto de produtos que pareciam abordar dilemas; investigou-se os *concerns* conflitantes para cada um dos produtos e os questionamentos sobre como eles abordavam os dilemas.

Essa análise revelou três estratégias projetuais para a resolução ou atenuação de conflitos pessoais. As estratégias estão listadas na Figura 8 e são elas: (i) resolver dilemas: esta é a forma mais óbvia de os projetistas responderem aos dilemas; a resolução de dilemas tem como objetivo cumprir dois objetivos ao mesmo tempo. (ii) Moderar dilemas: nem sempre é possível cumprir duas metas simultaneamente; minimizar / moderar dilemas é algo que se pode realmente fazer na prática, priorizando uma meta em detrimento da outra. (iii) Potencializar Dilemas: essa última estratégia não pode resolver o dilema na prática, mas pode criar consciência sobre ele; o que retarda a tomada de decisão e faz com que os usuários pensem mais profundamente sobre suas escolhas.

Figura 8 - Estratégias projetuais para a resolução ou atenuação de conflitos pessoais



Fonte: adaptado e traduzido de Ozkaramanli (2017).

Veja abaixo, três produtos que representam as três estratégias projetuais orientadas para o dilema apresentadas acima.

(i) Resolver Dilemas: Máquina de tirar leite Elvie Pump

Figura 9 - Máquina de tirar leite Elvie Pump



Fonte: *site Elvie*¹

Concerns Conflitantes:

- a) Quero amamentar meu filho
- b) Quero ter uma vida ativa

A maior parte dos modelos das máquinas de tirar leite lembram um pouco as bombas de sucção usadas na ordenha de vacas, o que causa uma sensação desagradável em muitas mães. Foi pensando em reduzir esse mal-estar e ampliar as possibilidades do aleitamento materno que a marca norte-americana Elvie lançou uma bomba de tirar leite "vestível", sem fio e quase silenciosa, que se encaixa no peito, pode ser usada embaixo de um sutiã de amamentação e funciona sozinha, veja abaixo a Figura 10, que mostra a campanha e o produto sendo utilizado.

¹ Disponível em: www.elvie.com. Acesso em: 10 abr. 2020.

Figura 10 - Campanha Elvie



Fonte: sites Farm Locations e PR Week²

O dispositivo eletrônico tem autonomia para fazer o trabalho de bombeamento e permite liberdade de movimentos para a lactante. Tania Boler, fundadora e CEO da Elvie, conta que a ideia dessa "bomba de tirar leite inteligente" surgiu por conta da necessidade de facilitar a vida das mulheres nesse momento delicado pós-parto. "Nós conversamos com muitas mulheres sobre os desafios dessa experiência pós-gravidez e ficou evidente que as tecnologias ultrapassadas de bombeamento eram um obstáculo para mulheres que gostariam de oferecer o leite do peito para seus bebês. As mulheres precisam de tecnologia para seguir com seu estilo de vida corrido, especialmente em um período de tantas mudanças", explica.

(ii) Moderar Dilemas: Bossy, ferramenta de produtividade

Figura 11 - Bossy - ferramenta de produtividade



Fonte: site Fast Company³

² Disponível em: <https://www.farmlocations.co.uk/work/elvie-breast-pump-launch-advert/> e <https://www.prweek.com/article/1493111/say-vagina-confidence-elvie-asks-talker-tailor-break-barriers>. Acesso em: 10 abr. 2020.

³ Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3028572/this-simple-tool-will-help-you-stop-working-ridiculous-hours>. Acesso em: 10 abr. 2020.

Concerns Conflitantes:

- a) Quero ser produtivo
- b) Quero “zapear” na internet

Bossy, apresentado pela Figura 11, é uma ferramenta de produtividade que combina o imediatismo espacial dos conhecidos “post its” unidos à internet. Sua tela sensível ao toque exibe até três tarefas, retiradas de softwares de gerenciamento de tarefas. O objetivo do dispositivo é quebrar uma lista de tarefas em pedaços gerenciáveis e auxiliar o usuário para que ele possa se focar na realização de suas atividades. A interface foi projetada para capturar o prazer tátil, proporcionando um toque agradável / suave. Neste caso, o *concern* priorizado foi a questão da produtividade.

(iii) Potencializar Dilemas: DURR, Pulseira vibratória

Figura 12 - DURR - pulseira vibratória



Fonte: site Fast Company⁴

Concerns Conflitantes:

- a) Quero seguir minha rotina diária.

⁴ Disponível em: <https://www.fastcompany.com/3028572/this-simple-tool-will-help-you-stop-working-ridiculous-hours>. Acesso em: 10 abr. 2020.

b) Quero estar ciente da passagem do tempo.

DURR não é realmente um relógio, apesar da semelhança conforme ilustra a Figura 12. Seus criadores o chamam de "pulseira eletrônica vibratória", um disco colorido montado sobre uma pulseira de couro que vibra a cada cinco minutos. A ideia é lembrar o usuário sobre como experimentamos subjetivamente o tempo, ele toma a forma básica de um relógio de pulso e o utiliza para marcar o tempo de uma maneira totalmente diferente.

O co-criador Lars Marcus Vedeler revela a intenção da peça "A forma dele é um tanto irônica em relação à sua funcionalidade. Ela não mostra o tempo, mas torna o tempo tangível para o usuário ao tremer a cada cinco minutos - notificando-o sobre a passagem do tempo". Neste caso, o objetivo é provocar o usuário em relação à existência do dilema para assim, ajudá-lo a tomar decisões mais conscientes.

A partir do entendimento do contexto do usuário e a escolha do dilema que será a base do projeto, é possível definir em qual das três estratégias projetuais para a resolução ou atenuação de conflitos pessoais o projeto vai se encaixar.

No capítulo a seguir, será apresentado o objeto de estudo escolhido para a exploração do método design orientado ao dilema na presente pesquisa: a maternidade no contexto das empresas. Com o objetivo de entender os desafios vividos pelas mães que possuem carreiras, será feito um breve resgate sobre o histórico das mulheres no mundo corporativo, criado por homens e para homens, em uma cultura patriarcal. Este fato, por si só, gera inúmeros conflitos, já que ocasiona a supressão dos valores femininos no ambiente corporativo, o que inclui a escolha de ser mãe.

Após esse entendimento, uma abordagem em relação à sobrecarga da mulher na atualidade e toda a ambivalência que vem com a maternidade serão exploradas como "pano de fundo" dos conflitos e sentimentos das mulheres ao se verem divididas entre a carreira e a família. É preciso entender que o conflito das mães entre maternidade e carreira não é apenas um conflito de papéis pessoais, mas sim um conflito embutido em conjuntos de relações sociais estruturadas. Este fato deve ser considerado para a definição da estratégia orientada ao dilema que será adotada na presente pesquisa.

2.2 MATERNIDADE NO CONTEXTO DAS EMPRESAS

Este capítulo apresenta um panorama geral a respeito da maternidade no contexto organizacional, sendo instrumento para construção da problematização desta pesquisa e também insumo para a compreensão do leitor a respeito dos desafios relacionados às mães no mercado de trabalho.

Esta revisão teórica servirá como pano de fundo para a exploração dos dilemas dos usuários no processo projetual, facilitando também a empatia entre designers-usuários, ponto de partida para os processos projetuais que exploram os *concerns* conflitantes, segundo Ozkaramanli. Desta forma, o conteúdo deste capítulo tem o objetivo de enriquecer interpretações em relação ao contexto desta pesquisa, bem como impulsionar as reflexões e criticidade dos designers que farão parte do processo projetual.

Para entrarmos no tema da maternidade, é preciso primeiramente entender a dimensão do gênero, que diferente da questão de diferenciação sexual, é construída socialmente, ou seja, determinada pela socialização e por diversas circunstâncias simbólicas socioculturais e históricas. Assim, “O gênero está de acordo com as imagens do que cada um deve ser, construído em cada sociedade e em cada época.” (MEDEIROS, 2014, p. 29).

2.2.1 Desafios vividos pelas mulheres no ambiente de trabalho

Em nossa civilização ocidental, a construção social do gênero é pautada por um modelo hierárquico patriarcal, que associa o poder aos atributos masculinos, reforçando ideologicamente a submissão e a discriminação da mulher. De acordo com Medeiros (2014), a função de reprodutora da espécie, que cabe à mulher, favoreceu a sua subordinação ao homem. Ela foi considerada frágil e incapaz para assumir a direção e chefia do grupo familiar e o homem, associado à ideia de provedor e de autoridade, assumiu o poder dentro da sociedade. Este conceito foi transmitido pelas gerações, cristalizando papéis e reforçando estereótipos em nossa sociedade (MEDEIROS, 2014).

De acordo com Lobos (2002) *apud* Medeiros (2014, p. 13), “[...] a história do homem foi escrita por homens e principalmente sobre homens”, e no contexto empresarial não é diferente. Ainda há distorções significativas relacionadas à remuneração, possibilidade de crescimento e de respeito às individualidades quando são comparados homens e mulheres. São unânimes, entre os autores que discutem a liderança feminina, os enfrentamentos de “tetos de vidro” ou “muros de aço” na promoção de mulheres a posições de chefia, além da incipiente participação nas tomadas de decisão organizacionais (LOBOS, 2002).

Aceder a postos de alto nível é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos bem preparados do que elas. O fosso entre a proporção de mulheres com treino e formação profissional adequados e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações é elevado. Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia. E, mesmo quando as mulheres chegam a ocupar postos de liderança, é frequente que seja em setores de atividade econômica tradicionalmente femininos (NOGUEIRA, 2006, p. 58).

Bruschini, Ricoldi e Mercado (2008), também comentam o fenômeno “teto de vidro”, barreira que impede mulheres de alcançarem posições de comando devido à segregação ocupacional. Os autores discorrem sobre o elevado preço social pago na busca de espaços de destaque, citando como exemplo as brasileiras, que tendem a casar mais tarde ou permanecer solteiras, limitar o número de filhos e retardar a vinda do primeiro.

No Brasil, apesar da participação crescente da mulher no mercado de trabalho, os cargos e as remunerações das mulheres ainda se encontram em defasagem considerável quando comparados aos dos homens. As mulheres brasileiras ainda recebem em média 70% do salário que os homens recebem executando as mesmas tarefas, nos mesmos postos de trabalho. Segundo dados do IBGE de 2016 (ESTATÍSTICAS..., 2018) e da Deloitte de 2017 (AVANÇA..., [2017]), a presença feminina na liderança das empresas ainda está longe do equilíbrio, ou seja, apenas 4% dos cargos de CEO e alta diretoria no Brasil são ocupados por mulheres.

A pesquisa brasileira realizada pela empresa de consultoria de negócios Bain & Company, em 2013, apontou alguns fatores que impedem as mulheres de atingirem posições de liderança. O resultado da pesquisa revelou que 45% (o maior grupo de

entrevistados, composto por 52% homens) acredita que a razão dominante para a falta de mulheres no topo é o conflito de prioridades entre trabalho e família, o que inclui a maternidade (BAIN, 2013). Para esse grupo de entrevistados:

“... as mulheres abrem mão de parte da progressão na carreira para obter um estilo de vida mais balanceado (66%);
 ...a carreira das mulheres avança mais lentamente (ou não avança) por conta da combinação de compromissos profissionais e familiares (55%);
 ...as mulheres preferem dar prioridade à família em detrimento do trabalho (55%);
 ...as mulheres são mais bem preparadas para cuidar da família do que os homens (46%).”

Susana Ayarza, em seu estudo “Mulheres e o mercado de trabalho: os desafios da igualdade” (AYRAZA, 2018), aponta a maternidade como uma das principais barreiras para as mulheres avançarem suas carreiras dentro das empresas. Além da maternidade, a pesquisadora ainda cita: equiparação salarial, assédio no ambiente de trabalho, baixa representatividade e divisão mais justa de tarefas, como sendo obstáculos para o crescimento profissional das mulheres. Segundo Susana, muitas profissionais brasileiras sentem medo quando decidem ser mães e alguns fatos parecem comprovar essa hipótese. As buscas no Google por “congelamento de óvulos” cresceram 89% nos últimos cinco anos – 25% somente no ano passado – e servem como indicativo de que, mesmo as mulheres que querem ter filhos, ainda sentem a necessidade de adiar a maternidade por receio de perder oportunidades enquanto tentam conciliar carreira e família. A procura por termos relacionando demissão, estabilidade e licença-maternidade cresceu mais de 300% nos últimos 5 anos.

2.2.2 Supressão dos valores femininos e a sobrecarga da mulher

A entrada da mulher no ambiente profissional significou a supressão dos valores associados ao feminino já que o ambiente corporativo foi criado por homens e para homens. Esse fato retirou a mulher do lugar de passividade para um lugar de negação de sua identidade, demarcando um repúdio pelo feminino, ou seja, um repúdio pela própria essência. Isso pode ser reforçado pela pesquisa de Hewlett (2002), chamando

atenção para o fato de que muitas mulheres altamente qualificadas acabam não sendo mães, não por uma escolha, mas pelo adiamento da maternidade até se tornarem inférteis.

Além disso, a dedicação pela profissão, por parte das mulheres vêm associada a sentimentos de culpa pois de um lado, ela é responsabilizada por cuidar dos filhos e família, assumindo um papel maternal e tradicional; por outro lado, enquanto profissional, é cobrada para ser competitiva, realizadora e prática, atributos associados ao masculino. Desse modo, as mulheres podem sentir-se discriminadas por si próprias (MEDEIROS, 2014).

De acordo com a antropóloga Mirian Goldemberg (A VEZ..., 2017), a classificação dos atributos entre feminino e masculino se dá de acordo com a cultura em que estão inseridos. Segundo Goldemberg:

Em sua essência, todos os valores são neutros, mas acabam atribuídos a homens e mulheres por razões culturais. No Brasil, tudo o que diz respeito à casa, ao cuidado e ao outro é considerado feminino, ao passo que os valores ligados ao trabalho e ao mundo exterior são tidos como masculinos. Porém, é importante ressaltar que tanto os homens, quanto as mulheres, podem exercer ambos. (A VEZ..., 2017, documento eletrônico).

Conforme Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) e Medeiros (2014), no Brasil, devido a questões culturais, a progressão das mulheres no mercado de trabalho não representou o compartilhamento das responsabilidades em relação aos filhos por parte de seu parceiro. Se comparadas aos homens, as mulheres continuam gastando muito mais horas por semana com tarefas domésticas e cuidados com os filhos.

Por causa dessas expectativas, a mulher acaba tendo de fazer mais opções em prol da família do que o homem. Conforme pesquisa de Lygia Hryniewicz e Maria Vianna, que investiga a presença feminina na liderança, quando têm filhos pequenos, as mulheres tentam diminuir a carga de trabalho, não fazem cursos depois do trabalho para poder passar mais tempo no lar e chegam a abrir mão de oportunidades no trabalho. Se a divisão no lar fosse mais equilibrada, homens e mulheres poderiam dividir o cuidado dos filhos, dando oportunidade a ambos para prosseguir suas carreiras da melhor forma possível, sem deixar de proporcionar um ambiente estável para os filhos (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

Observando a licença-paternidade, que dura apenas vinte dias, em detrimento aos 180 dias da licença-maternidade, pode-se notar o quanto, em nossa sociedade, o papel do pai é subestimado na vida de uma criança. Em entrevistas de emprego, ao contrário das mulheres, os homens não são questionados sobre terem ou não filhos, pois isso simplesmente não mudaria sua produtividade no trabalho. Ou seja, entende-se que cabe apenas à mulher a função de doar-se totalmente em favor dos filhos e família, a ponto de colocar todas as outras áreas de sua vida em segundo plano.

É importante lembrar que a desigualdade de gênero também afeta negativamente os homens pois limita a atuação masculina em prover para a família e limita a sua atuação também no espaço público, privando-os, por exemplo, do cuidado dos filhos. A pesquisa “O valor do Feminino” realizada em 2017 mostra que homens da nova geração também se sentem pressionados por carregarem o estereótipo alpha male: dominante, responsável, forte, bem sucedido, conduzido, competitivo, o provedor.

Diante das particularidades da mulher atual, Molina (2006) atenta para o fato de que, dadas as características da sociedade pós-moderna, há um aumento de possibilidades e exigências em torno da mulher e também de sentimentos de insuficiência frente às responsabilidades.

A mulher não só tem de buscar o sustento da família, como o homem fazia – e faz –, mas também deve dar conta de todas as tarefas que estão relacionadas à casa / família. Ela tem uma jornada dupla (às vezes, tripla), o que se relaciona à autocobrança e aos sentimentos de culpa na medida em que a duplicidade de jornada dificulta uma maior participação na vida dos filhos. Tudo isso acaba gerando uma sobrecarga emocional e ou até mesmo a postergação da maternidade por parte de muitas executivas. Portanto o dilema entre exercer a maternidade e ter uma carreira pode afetar drasticamente a percepção de bem-estar dessas mulheres.

2.2.3 Ambivalências da maternidade

Ser mãe está convencionalmente associado à felicidade. Para a maior parte das mães, entretanto, a maternidade se mostra cheia de conflitos, ansiedade e ambivalência. Segundo Ivana Brown, em sua pesquisa que investiga a ambivalência da experiência da

maternidade, a ambivalência materna muitas vezes permanece sem ser reconhecida. Quando reconhecida, ela é muitas vezes definida como desviante ou problemática (BROWN, 2011).

Para Brown, que investigou a ambivalência da maternidade conversando com várias autoras que escrevem sobre o tema, ser mãe faz a mulher repensar e reavaliar seus relacionamentos, valores e ideias sobre maternidade, parentalidade e sua própria posição na sociedade. Ela afirma que a ambivalência materna nada mais é do que um produto social e cultural da relação de uma mãe com a instituição da maternidade, ou seja, o conjunto de regras sociais, papéis e expectativas em torno das crenças e práticas maternas. Ainda define ambivalência materna como a coexistência de sentimentos e pensamentos positivos e negativos sobre a posição de uma pessoa como mãe.

Sua pesquisa revela que crenças e padrões de maternidade, compreensão da infância, relações entre mães e pais, papel da família estendida e da comunidade na criação dos filhos, participação da mulher na força de trabalho e recursos econômicos da família estão entre os fatores sociais e culturais que influenciam as experiências de maternidade das mães. Assim, a ambivalência materna pode ser entendida como produzida em grande parte social e culturalmente, moldada pelas circunstâncias que definem a vida das mulheres.

Tornar-se mãe significa adquirir uma nova identidade e isso pode levar tempo. Segundo Brown (2011), a perda da identidade pré-natal da mulher é reforçada pela sociedade que, como sugere Buchanan, empurra as mães para fora de sua auto-identidade, tornando-as invisíveis para o resto do mundo.

O conflito das mães entre maternidade e carreira não é apenas um conflito de papéis pessoais, mas sim um conflito mais complexo que está "embutido em conjuntos de relações sociais estruturadas (por exemplo, classe, idade, raça, etnia e gênero) através da qual as oportunidades, direitos e privilégios são distribuídos de forma diferentes" (CONNIDIS; MCMULLIN, 2002, p. 558-567). Em outras palavras, as pessoas experimentam ambivalência de acordo com sua posição nas estruturas sociais e recursos que eles têm disponíveis para resolvê-la.

2.2.4 Equilíbrio entre trabalho e maternidade

Muitas mulheres lamentam a perda da sua identidade, o seu “eu pré-bebê”, muitas vezes era expressado pelo seu trabalho, que tiveram que abandonar devido às exigências do cuidado com as crianças. Para essas mulheres, em sua maioria focadas em suas carreiras, o efeito da maternidade sobre suas identidades é bastante significativo, e as mudanças resultantes em suas vidas e em si mesmas, nem sempre são bem-vindas.

A fim de preservar a sua identidade antes dos filhos, a maioria das escritoras investigadas por Ivana Brown continuaram trabalhando fora de casa, ou se ajustaram para trabalhar em home office. Muitas delas encontram o conflito de se equilibrarem entre as identidades como trabalhadoras e mães e muitas se sentiram tão sobrecarregadas com o cuidado das crianças e tarefas domésticas que abandonaram suas carreiras. No entanto, apesar de sentirem dificuldade de encontrarem tempo para escrever, algumas relatam que filhos aumentam a criatividade.

Muitas mulheres vivem um sério conflito entre o trabalho e a maternidade. Ao mesmo tempo em que percebem a pressão da sociedade para serem bem sucedidas equilibrando a maternidade e a carreira, não conseguir combiná-las faz com que elas se sintam culpadas e insuficientes. No retorno ao trabalho, após a licença-maternidade, é comum se enxergarem “divididas” entre o trabalho e os filhos.

Douglas e Michaels (2004) *apud* Brown (2011) cunharam o termo “*new momism*” ou “novo momismo”, em 2004 semelhante à ideologia de Hays (1996) de “mãe intensiva”, o “novo momismo” é “um conjunto de ideais, normas e práticas mais freqüentes e poderosamente apresentados na mídia, que vem à tona para celebrar a maternidade, mas que na realidade promulgam padrões de perfeição que estão além do alcance”. Ambos os conceitos argumentam que para ser uma mãe minimamente decente, uma mulher tem que dedicar todo o seu ser físico, psicológico, emocional e intelectual, 24/7, a seus filhos”.

Os desenvolvimentos sociais e familiares dos últimos anos e sua representação na mídia fizeram com que essas expectativas prevaleçam em nossa sociedade. As pressões normativas levam as mulheres a internalizar e seguir estes padrões. No

entanto, eles também se tornam bastante opressivos para as mulheres e difíceis de serem implementados. A incapacidade ou relutância em seguir estas normas e sua inesperada rigidez estão por trás de alguma ambivalência que muitas novas mães sentem sobre seu papel de mãe, o que é evidente nos livros analisados por Ivana Brown.

Para muitas mães, o problema é que a maternidade é tão intensa, que deixa muito pouco espaço para uma identidade pessoal da mãe ou satisfação de suas próprias necessidades. Muitas escritoras investigadas por Ivana acharam difícil aceitar mudanças aumentando a desigualdade de gênero em suas relações com seus parceiros. Brown (2011) entendeu que parte de sua insatisfação em ser mãe e esposa tinha raízes na definição atual da maternidade como uma instituição social que requer que as mães, mas não os pais, abandonem suas identidades e se dediquem totalmente a seus filhos.

Enquanto a maioria das escritoras pesquisadas por Brown achou a maternidade surpreendente e em muitos casos difícil, todas elas encontraram maneiras de lidar com ela e eventualmente se ajustaram à nova etapa de suas vidas. O eventual equilíbrio de seu trabalho e de seus filhos, bem como sua decisão de perseguir interesses que sustentavam sua "pré-maternidade" é uma das possíveis estratégias empregadas pelas mães para lidarem com as pressões da maternidade e as mudanças na vida que vêm com ela.

No entanto, mesmo assim, muitas delas permaneceram críticas em relação à instituição da maternidade e posição social das mães, e continuam a lidar com conflitos entre trabalho e família. Muitas se afastaram das exigências "institucionais" da maternidade, focando na maternidade e no relacionamento com seus filhos, apoiando assim o argumento de que a ambivalência materna é socialmente baseada e não afetada pelo relacionamento com a criança.

Um estudo realizado com alunos de Stanford e de Harvard, publicado no Harvard Business Review, mostrou que 43% das mulheres altamente capacitadas interrompem suas carreiras pela maternidade (HEWLETT; LUCE, 2005). No Brasil, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) realizou uma pesquisa em 2016 que revela que 48% das novas mães saem do mercado de trabalho até 24 meses após o retorno da licença-maternidade.

Por outro lado, o estudo "Delivering Through Diversity", da McKinsey (HUNT *et al.*, 2018) constatou que as empresas com maior paridade de gênero no topo das organizações têm aproximadamente vinte e um pontos percentuais a mais de chances de ter uma lucratividade acima da média. Quanto às posições executivas em conselhos de administração, alguns países começaram a criar regras compulsórias para a participação da mulher, como forma de normatizar a promoção à diversidade. Além disso, está comprovado que a presença da mulher em papéis de liderança está relacionada com a lucratividade nas empresas. De acordo com a Ernst e Young (GLOBAL..., 2018), as empresas em que mulheres ocupam pelo menos 30% dos papéis de liderança são 1.4 vezes mais propensas a terem um crescimento contínuo e lucrativo.

Pensando que a criação de uma rede de apoio composta pela família e também amigos desempenha um papel importante em estratégias empregadas pelas mães para lidarem com as ambivalências da maternidade (BROCKENBROUGH, 2002), a empresa também deve funcionar como rede de apoio das mães e pais. Lucas *et al.* (2010) afirmam que cada empresa deve tratar a questão da diversidade de gênero de maneira adequada e ampliada à cultura e peculiaridades da organização, não havendo uma "receita" de políticas aplicáveis a todas as realidades. Dentre as principais práticas que visam o aumento da percepção de bem-estar, os autores salientam que em sua maioria elas visam o auxílio no desempenho de seus diferentes papéis sociais, de acordo com as necessidades de homens e mulheres em termos de saúde, educação e acesso igualitário ao crescimento profissional.

Por isso a importância das empresas darem subsídios e condições para facilitar a retenção e maior desempenho feminino em suas atividades profissionais. Facilitar a conciliação da vida pessoal e profissional, especialmente no que tange à maternidade e o regresso da mulher ao mercado de trabalho após ser mãe, é citado como uma boa prática em relação ao dilema enfrentado pelas mães (MEDEIROS; CABRAL, 2016).

Aqui, se encerra o repertório da literatura utilizada para embasar o eixo teórico desta dissertação. No próximo capítulo serão apresentados os caminhos metodológicos para realização dos objetivos propostos pela presente pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a organização e os caminhos metodológicos que serão utilizados para contemplar a realização dos objetivos da presente pesquisa. A fim de gerar conhecimento para aplicações futuras, dirigidas à solução de problemas específicos, optou-se pela pesquisa aplicada (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Para isso será utilizada uma abordagem qualitativa, que irá investigar os contextos sociais em profundidade, levando em consideração seus significados, valores e atitudes, fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2011).

Com o intuito de contextualizar o leitor dos fenômenos pesquisados, foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica, apresentada no capítulo anterior, da fundamentação teórica. Essa pesquisa foi o referencial teórico para a problematização proposta inicialmente, sendo uma oportunidade de aprofundar os conhecimentos do leitor sobre questões relevantes relacionadas à presente pesquisa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa bibliográfica foi realizada pela análise de artigos científicos, relatórios, publicações, reportagens de veículos de comunicação, dissertações e contemplou duas esferas de estudo: (i) a do design, emoção e dilemas, e a (ii) da maternidade no contexto das empresas.

Com base nos levantamentos bibliográficos, a pesquisa avança para o campo prático de aplicação. A partir da problemática estabelecida (**Como o Design Orientado ao Dilema pode contribuir para o bem-estar das mães, considerando os demais atores envolvidos no contexto da maternidade nas empresas?**) e dos objetivos específicos expostos previamente, serão percorridas três etapas metodológicas compostas por grupo focal, entrevistas em profundidade e workshop. A figura 13 ilustra a evolução da pesquisa em termos metodológicos.

Figura 13 - Evolução da pesquisa em termos metodológicos



Fonte: elaborada pela autora.

Investigar as percepções de outros atores que se relacionam ao tema, e não somente das mães e gestantes é importante para o mapeamento do contexto em si. Afinal, liderança, RHs, homens e mulheres - com e sem filhos - provavelmente possuem percepções diversas acerca da temática da maternidade nas empresas. Uma mãe se relaciona de forma diferente com o momento da notícia da gestação no trabalho do que um homem sem filhos, por exemplo. A figura 14 ilustra os diversos atores envolvidos neste contexto e suas relações diversas: eles se relacionam entre si e com a temática da maternidade e, justamente por isso, a análise do contexto se faz tão importante.

Figura 14 - Atores envolvidos no contexto da maternidade nas empresas e os momentos que importam



Fonte: elaborada pela autora.

Optou-se pela realização da pesquisa dentro de um mesmo contexto, ou seja, em uma mesma empresa para que as percepções dos usuários sejam referentes a uma mesma cultura corporativa. A escolha da empresa parte dos seguintes critérios: ser uma organização sensibilizada em relação à temática da equidade de gênero, que possua grupo de afinidade relacionado ao tema e que seja uma empresa de grande porte, com atuação em todo Brasil. É importante pontuar que o recorte desta pesquisa considera pessoas que realizam um trabalho intelectual dentro da empresa investigada. Não foram incluídos neste estudo as pessoas que trabalham em atividades operacionais, como em chão de fábrica / linha de produção, por exemplo.

Pensando na empresa como rede de apoio de seus colaboradores mães e pais, e que cada organização deve tratar a questão da diversidade de gênero de maneira adequada à sua cultura e peculiaridades, as soluções que serão co-criadas posteriormente poderão ser aplicadas no contexto pesquisado com chances de serem mais assertivas pois levarão em consideração a realidade daquele contexto específico.

3.1 ETAPA 01 - GRUPO FOCAL

O ponto de partida dos procedimentos metodológicos foi identificar os *concerns* relacionados ao tema “maternidade e carreira dentro das empresas” sob o ponto de vista dos atores fazem parte do contexto da maternidade nas organizações: mães, gestantes, pais, líderes e recursos humanos. Com foco na temática da parentalidade no trabalho, a natureza dos dilemas serão identificados, seus elementos mais significativos e formas existentes para lidar com eles também serão compreendidos, assim como os momentos importantes dentro da jornada da parentalidade para cada ator investigado.

Segundo Ozkaramanli (2017), o primeiro estágio da metodologia Design Orientado ao Dilema é a “descoberta” e deve identificar dilemas relevantes de um determinado contexto para que os mesmos possam embasar um briefing de design. A proposta, neste caso, é que os usuários / atores do contexto da maternidade nas empresas sejam os próprios informantes a respeito de seus dilemas, ou seja, foi praticado o *user-centered-design*.

Por um debate aberto e acessível aos participantes, pautados por assuntos de interesse comum, o grupo focal possibilita o desenvolvimento de uma identidade compartilhada. Esse instrumento metodológico se trata de um ambiente exploratório em que os integrantes levam em consideração os pontos de vista dos outros participantes na formulação de suas respostas, facilitando a partilha de experiências. Como resultado desse compartilhamento, foi criado um quadro de *concerns* conflitantes comuns que, em parte experienciados por todos, são raramente articuladas por um único indivíduo (BAUER; GASKELL, 2002). Segundo os autores, a interação entre os participantes do grupo focal pode gerar maior expressão de emoção, humor, espontaneidade e intuições criativas.

A partir do repertório teórico levantado, percebe-se a maternidade no contexto das empresas como um produto social e cultural, ou seja, o conjunto de regras sociais, papéis e expectativas em torno das crenças e práticas maternas. Percebe-se também que a maternidade no trabalho se mostra cheia de conflitos, ansiedade e ambivalência. Sendo assim, com o principal objetivo de reunir um discurso comum a respeito dos *concerns* e

dilemas das mães e gestantes, optou-se pela utilização do grupo focal para fundamentar os workshops de cocriação que virão na sequência.

Para investigar os *concerns* dos demais atores envolvidos no contexto da maternidade nas empresas: liderança, RHs, mulheres e homens que não são mães ou pais, optou-se pelas entrevistas em profundidade. A partir da visão proposta por Selltiz Wrightsman e Cook (1987), a entrevista em profundidade é extremamente útil para estudos do tipo exploratório, que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre uma situação ou contexto. A proposta foi realizar entrevistas individuais semi-estruturadas para entender a percepção desses atores acerca do tema. As entrevistas semi-estruturadas ou semi-abertas se caracterizam pela flexibilidade e por explorar ao máximo determinado tema, partindo de um roteiro-base.

3.1.1 Grupo Focal: Seleção de Participantes

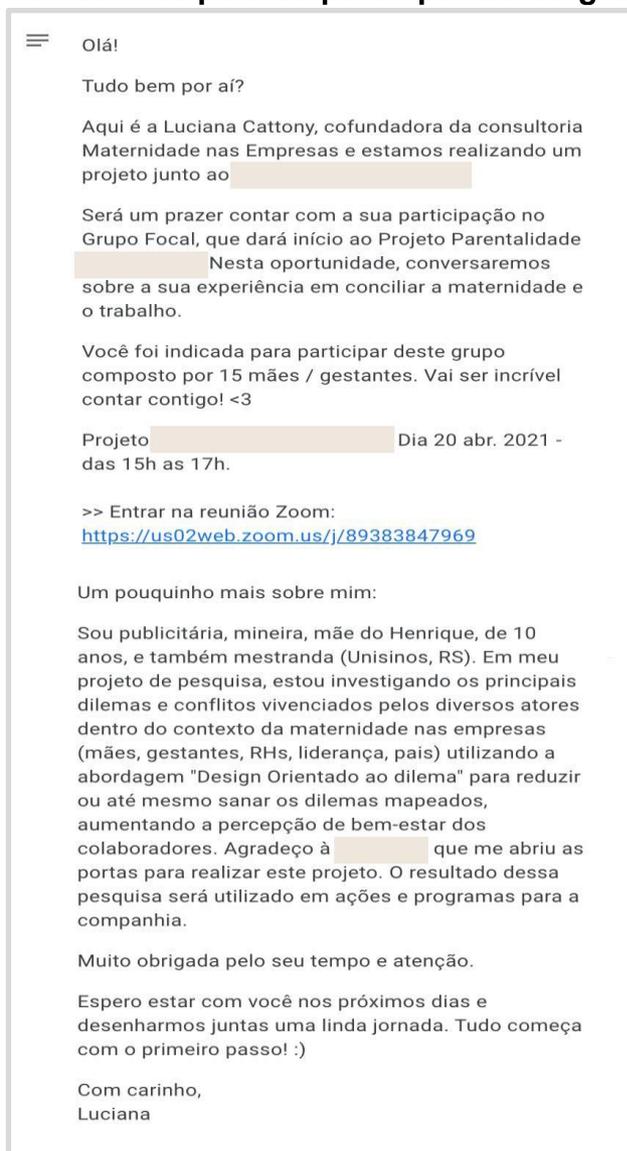
A intenção do grupo focal foi englobar mães e também gestantes pois, de acordo com o levantamento bibliográfico, possuem *concerns* muito específicos relacionados à questão da mulher / mãe no mercado de trabalho e à ambivalência / conflitos presentes no contexto da maternidade nas empresas. Os conflitos vividos pelas mães são de natureza diferente dos conflitos dos demais atores envolvidos no contexto da maternidade nas empresas como líderes, pessoas de recursos humanos e pais.

A seleção dos participantes do grupo focal foi feita juntamente à área de recursos humanos da empresa. A amostra foi pensada para englobar mulheres mães em diferentes momentos no que diz respeito à idade dos filhos e de diversas funções e níveis hierárquicos dentro da empresa analisada. Os anseios / expectativas em relação ao trabalho de uma mãe no momento do retorno da licença-maternidade é diferente dos anseios de uma mãe de um adolescente, por exemplo. Foram indicadas 20 (vinte) mulheres dentro dos perfis desejados: 03 gestantes, 05 (três) mães que acabaram de voltar de licença-maternidade, 06 (cinco) mães de crianças de até 5 anos e também 06 (cinco) mães com filhos de 6 anos ou mais.

Após essa seleção, o convite oficial para a participação do grupo foi disparado pelo e-mail da pesquisadora para o e-mail corporativo das pessoas sugeridas, conforme

figura 15. Após o aceite, o evento ficou registrado na agenda corporativa das participantes.

Figura 15 - Convite para os participantes do grupo focal



Fonte: elaborada pela autora.

Após o envio do convite, algumas pessoas recusaram a agenda. O grupo focal foi então composto por 14 mulheres com experiências diversas em relação à vivência da maternidade no trabalho, conforme apresentado no quadro 3. Dentre as participantes de diversas áreas, estavam presentes os seguintes perfis: 01 gestante, 03 (três) mães que

acabaram de voltar de licença-maternidade, 05 (cinco) mães de crianças de até 5 anos e também 05 (cinco) mães com filhos de 6 anos ou mais. Essa variedade da amostra visa compreender os diferentes anseios, *concerns* conflitantes, emoções vividas pelas mães no trabalho em diferentes momentos.

Quadro 3 - Participantes do Grupo Focal

Código Participante	Gestante	Número de Filhos	Idade Filhos
M 01		02	10 anos e 5 anos
M 02		01	5 anos
M 03		01	9 anos
M 04		01	10 meses
M 05		02	12 e 10 anos
M 06		02	5 anos (gêmeos)
M 07		02	5 anos e 1 ano
M 08	X	02	3 anos
M 09		01	15 anos
M 10		01	11 meses
M 11		01	1,5 anos
M 12		02	7 anos e 4 anos
M 13		02	7 anos (gêmeos)
M 14		01	2 anos

Fonte: elaborada pela autora.

3.1.2 Grupo Focal: Coleta de dados

O grupo focal ocorreu no dia 20 de Abril de 2021 e teve duração de 2 horas. O evento foi conduzido pela pesquisadora, que teve o apoio de uma facilitadora, também

mestranda, que ajudou na condução de um dos grupos da atividade. Conforme sugestão de Moustaskas (1994), os encontros foram mediados de maneira informal, deixando as participantes à vontade para geração de empatia.

Antes do início da discussão, foram feitos comentários introdutórios a respeito da pesquisa, agradecimentos e contextualização da dinâmica. A dinâmica foi conduzida e gravada via Zoom e contou com uma apresentação em Keynote e também com o software Miro como apoio e instrumento de registro das conversas das participantes.

Num primeiro momento, falou-se sobre o contexto da pandemia mostrando às pessoas que não é mais possível separar a vida pessoal da profissional. As participantes foram convidadas a se apresentarem respondendo à seguinte questão: “Na sua opinião, o que é o melhor e o mais difícil em ser mãe que trabalha?”. Esta fase teve como objetivo “quebrar o gelo” e servir como estímulo para a construção dos dilemas na fase posterior da dinâmica.

Na sequência, a pesquisadora apresentou brevemente o conceito de dilemas emocionais e também produtos que surgiram a partir do conhecimento dos conflitos vividos pelas mães, mostrando como os dilemas podem inspirar projetos de design.

Após a apresentação dos dilemas, a pesquisadora mostrou alguns marcos / momentos importantes que as mães passam, relacionados à maternidade no ambiente de trabalho: desde a descoberta da gestação e comunicação no trabalho, o retorno da licença, passando por oportunidades de desenvolvimento profissional e outros. Essa prática teve como objetivo, estimular a conversa que viria a seguir e inspirar a descoberta dos dilemas por parte das participantes.

Após a leitura dos “momentos que importam”, as participantes foram divididas em 2 grupos (duas salas do zoom); cada grupo teve uma facilitadora: a pesquisadora e a colega mestranda. Todas as participantes foram convidadas a relatar a sua experiência relacionada à maternidade no trabalho, inspiradas nos “momentos que importam”. Elas foram estimuladas a exporem os principais obstáculos de cada fase, emoções e pontos de contato com a temática, de acordo com suas experiências individuais. Foi explorada a trajetória da mulher dentro da empresa a partir do momento em que comunica a gestação, até o momento atual de cada mulher e as demandas em conciliar as demandas

familiares e profissionais. As participantes se sentiram motivadas e à vontade; expondo com satisfação suas experiências.

Na etapa final da dinâmica, as participantes retornaram ao grande grupo e escolheram, entrando num consenso, os 03 (três) principais interesses conflitantes, a partir das conversas. Após a escolha, a pesquisadora agradeceu a participação e a sessão se encerrou com as participantes dizendo, em uma palavra, como estavam saindo do evento.

3.2 ETAPA 02 - ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Para investigar os *concerns* dos demais atores envolvidos no contexto da maternidade nas empresas: liderança e RHs, a pesquisa contou com a percepção de mulheres e homens que exercem essas funções na empresa e também de pessoas que não são mães ou pais. Para isso, optou-se pelas entrevistas em profundidade. Foram realizadas 08 entrevistas individuais semi-estruturadas para entender a percepção desses atores acerca do *concerns* e ou dilemas vividos por eles em relação ao contexto da maternidade nas empresas, bem como compreender a percepção deles acerca da temática. Para maior entendimento do contexto, foi contemplada a escuta de mulheres e homens, com e sem filhos.

Figura 16 - Etapa: entrevistas em profundidade

ETAPA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
<p>ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE Liderança, RHs (na amostra abranger pais também)</p>	<p>Identificar os concerns relacionados ao tema “maternidade e carreira dentro das empresas” sob o ponto de vista dos diversos atores que fazem parte do contexto da maternidade nas organizações</p> <p>(liderança e RHs - com e sem a experiência da parentalidade)</p>

Fonte: elaborada pela autora.

3.2.1 Entrevistas em Profundidade: Seleção de Participantes

A seleção dos participantes das entrevistas foi feita juntamente à área de recursos humanos da empresa, que indicou sugestões de nomes que se encaixem nos perfis descritos acima. Após essa seleção, foram enviados por e-mail corporativo os convites para a participação das entrevistas, realizadas de forma remota, via zoom, de acordo com a figura 17.

Figura 17 - Convite para os participantes das entrevistas

Olá [REDACTED] Tudo bem por aí?

Aqui é a Luciana Cattony, cofundadora da consultoria Maternidade nas Empresas e estamos realizando um projeto junto ao ERG Women@Syngenta. Este projeto tem como objetivo abordar questões referentes à parentalidade na [REDACTED]

A primeira etapa do trabalho foi realizada com mães e gestantes e na segunda etapa conversarei com alguns **RHs e líderes**. Seu nome foi indicado e por isso o motivo do meu contato :)

Gostaria de bater um papo contigo: será uma conversa via zoom, informal, com duração aproximada de uma hora. Como está a sua disponibilidade para essa entrevista?

As entrevistas serão realizadas nos seguintes dias:

- 17 de Maio - segunda - pela manhã
- 17 de Maio - segunda - tarde: das 14h às 15h
- 18 de Maio - terça - das 14h às 18h
- 20 de Maio - quinta - das 14h às 18h
- 21 de Maio - sexta - pela manhã

Gostaria muito de contar com a sua participação. **Por favor, indique a melhor agenda para falarmos, que mando o invite na sequência.** ;)

Muito obrigada pelo seu tempo e colaboração.

Desejo saúde e alegrias para você e todos os seus!

Um pouco mais sobre mim e sobre o Projeto: Sou publicitária, mineira, mãe do Henrique, de 10 anos, e também mestranda (Unisinos, RS). Em meu projeto de pesquisa, estou investigando os principais dilemas e conflitos vivenciados pelos diversos atores dentro do contexto da maternidade nas empresas (mães, gestantes, RHs, liderança, pais) utilizando a abordagem "Design Orientado ao dilema" para reduzir ou até mesmo sanar os dilemas mapeados, aumentando a percepção de bem-estar dos colaboradores. Agradeço à [REDACTED] que me abriu as portas para realizar este projeto. O resultado dessa pesquisa será utilizado em ações e programas para a companhia.

Um abraço,
Luciana Cattony

Fonte: elaborada pela autora.

Após confirmação dos participantes, foi enviado, também por e-mail, o agendamento do evento (via calendário) para que após o aceite, o compromisso ficasse registrado na agenda corporativa das participantes.

A seleção de respondentes para as entrevistas foi composta por 8 pessoas: 5 líderes e 3 pessoas da área de Recursos Humanos, sendo dividida entre homens e mulheres pais / mães e não pais / mães.

Quadro 4 - Participantes das Entrevistas

Código Participante	Função	Gênero	Filhos
P 01	Liderança	Masculino	Não
P 02	Liderança	Feminino	Sim
P 03	Liderança	Masculino	Sim
P 04	Liderança	Feminino	Sim
P 05	Liderança	Feminino	Não
P 06	RH	Masculino	Não
P 07	RH	Masculino	Sim
P 08	RH	Feminino	Sim

Fonte: elaborado pela autora.

3.2.2 Entrevistas em Profundidade: coleta de dados

As entrevistas ocorreram entre os dias 17 e 28 de Maio de 2021 e teve duração aproximada de 1 hora. As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora e foram realizadas e gravadas via Zoom.

As entrevistas semi-estruturadas ou semi-abertas se caracterizam pela flexibilidade e por explorar ao máximo determinado tema, partindo de um roteiro-base. O roteiro criado serve para o perfil de líderes e sofreu pequenas adaptações quando feito com os profissionais de RH. Segue abaixo o roteiro de perguntas:

Quadro 5 - Roteiro de perguntas

> Perguntas de quebra gelo

- > Nome
- > Qual a sua função?
- > Qual a área em que você trabalha?
- > Qual a sua área de formação?
- > Como veio trabalhar na empresa?
- > Há quanto tempo você trabalha aí?

PERCEPÇÕES GERAIS SOBRE MATERNIDADE/PATERNIDADE:

- Como você percebe a maternidade dentro da sua empresa?
- E a gestação? Como é vista dentro da empresa? Como você avalia o tratamento de gestantes?
- Como você avalia o tratamento de mães na empresa?
- Quais são os benefícios que a empresa oferece para mães e pais?
- Como você percebe que a empresa recebe a notícia de que uma colaboradora está grávida?
- Como você percebe que a colaboradora se sente no momento de comunicar a notícia da gestação para a empresa?
- Como você percebe o desempenho da colaboradora durante a gestação?
- Na sua opinião, como a sua empresa apoia as mães no retorno ao trabalho após a licença maternidade?
- Como você percebe o desempenho da colaboradora depois do retorno da licença maternidade?
- E os pais, como você percebe o apoio da sua empresa em relação aos pais?
- Como você percebe a licença-paternidade dentro da sua empresa?

Procedimentos internos

- O que é preciso ser feito quando a liderança / RH (muda de acordo com o perfil dos entrevistados) recebe a notícia que a funcionária está grávida?
- O que é preciso ser feito quando a liderança / RH (muda de acordo com o perfil dos entrevistados) recebe a notícia que o funcionário será pai?

Emoções (existe empatia?)

- Quais as emoções você nota que estão presentes na comunicação da maternidade por parte da sua colaboradora?
- Quais emoções você nota que estão presentes nos gestores na comunicação da maternidade por parte de sua colaboradora? (ou do líder que se relaciona contigo? para o perfil de RH)
- E a liderança grávida? Quais emoções você percebe? (para o perfil de RH)

Status Quo

- Mães costumam receber o estereótipo de “menos comprometidas em relação ao trabalho”. Como você enxerga isso aí na sua empresa?
- O que você costuma ouvir da liderança ou colegas em relação à gestação / maternidade na “Nome da Empresa”?

- O que você costuma ouvir da liderança ou colegas em relação às funcionárias mães?
- O que acontece quando a funcionária precisa sair para demandas relacionadas ao filho?
- O que acontece quando o funcionário precisa sair para demandas relacionadas ao filho?

Contratação / Promoção

- Você já contratou uma pessoa grávida? Por que?
- Quais as principais queixas você escuta em relação à contratação de mães na sua empresa?
- Você já promoveu uma funcionária grávida ou uma recém-mãe? Me conte essa experiência.
- Você já ouviu falar de alguma empresa que contratou mulheres grávidas? O que você achou dessa prática? Se não ouviu, por que você acha que não ouviu?
- Existe alguma política específica para contratação de mulheres? O que impede que mais mulheres assumam cargos de liderança na sua empresa?

Retorno da Licença

- Como é a recepção da licença-maternidade na sua empresa? Existe alguma prática para a recepção da funcionária?
- E em relação ao acolhimento pela liderança? Existe alguma prática para a recepção da funcionária pela liderança?
- Na sua opinião, como tem sido a percepção das mulheres mães em relação ao retorno da licença-maternidade? E em relação à maternidade no geral?
- Como é a recepção da licença paternidade na sua empresa? Existe alguma prática para a recepção do funcionário?
- No seu ponto de vista, quais as principais necessidades da colaboradora após o retorno da licença? O que a empresa faz para acolher essas necessidades?

Pandemia

- Como você percebe que a pandemia está impactando as mães e pais do seu time?
- Como a pandemia tem impactado a realização das demandas do trabalho e demandas pessoais do seu time? E no seu caso?

Desafios

- Você percebe que as mães enfrentam algum tipo de desafio para conciliar carreira e maternidade no seu ambiente de trabalho? Quais são eles?
- E os pais? Você percebe que eles enfrentam algum tipo de desafio para conciliar carreira e paternidade no seu ambiente de trabalho? Quais?
- No seu ponto de vista, quais os principais desafios da liderança após o retorno da licença-maternidade de sua colaboradora? (RH)
- Liste alguns desafios que você enfrenta em relação ao tema da maternidade no seu local de trabalho. Dentre eles, qual pode ser considerado o seu maior desafio?

As entrevistas foram decupadas, ou seja transcritas, permitindo o fácil acesso às falas por escrito e o conteúdo gerado foi interpretado e organizado sob a ótica do design orientado ao dilema, servindo de insumo para a etapa de workshop a seguir.

3.3 ETAPA 03 - WORKSHOP

Após a coleta de dados dos usuários / atores pelos grupos focais e entrevistas em profundidade, a pesquisa avançou para o âmbito projetual, com foco nas descobertas em relação ao contexto pesquisado e, a partir disso, na cocriação de soluções para resolver ou moderar os dilemas encontrados. Para responder a pergunta: **Como o Design Orientado ao Dilema pode contribuir para o bem estar das mães no contexto da maternidade nas empresas?**, esta etapa explorou a utilização dos dilemas elencados pelas mães e gestantes, como também nos achados dos diversos atores que foram ouvidos na etapa anterior e está ilustrado na Figura 18. A utilização dos workshops é benéfica à medida que o debate coletivo potencializa a geração de ideias. Conforme pontuou Ozkaramanli (2017), a troca de ideias oportunizada pelas atividades em grupo pode facilitar a apropriação do método design orientado ao dilema.

Figura 18 - Proposta do Workshop



Fonte: elaborada pela autora.

3.3.1 Workshop: Seleção de participantes

Para este workshop, foram convidadas mães da empresa que já tiveram contato com o projeto e profissionais com forte olhar projetual. Esses critérios foram estabelecidos com objetivo de gerar maior eficiência nos processos de entendimento de briefing e do exercício projetual.

Após a seleção dos participantes, foram enviados por e-mail os convites oficiais para o evento com o “compromisso via calendário” e o link do zoom para que, após o aceite, o workshop ficasse registrado na agenda de todos os participantes.

Figura 19 - Convite do Workshop

Olá!

Tudo bem por aí? Aqui é a Luciana Cattony, cofundadora da consultoria Maternidade nas Empresas e aluna do Mestrado em Design Estratégico. Em primeiro lugar, agradeço demais a sua colaboração e disponibilidade em participar do [workshop](#). Vai ser incrível contar contigo. Mesmo! <3

Esse [workshop](#) faz parte do meu Projeto de Mestrado: CONTRIBUIÇÕES DA ABORDAGEM “DESIGN ORIENTADO AOS DILEMAS” NA CONSTRUÇÃO DE SOLUÇÕES PARA O BEM-ESTAR NO CONTEXTO DA MATERNIDADE NAS EMPRESAS.

O evento vai acontecer via plataforma Zoom, no dia 15 de Junho (próxima terça) com 3 horas de duração. Iniciaremos às 8h, faremos um intervalo no meio da manhã e encerraremos às 11h. Mais uma vez, obrigada pelo seu tempo!

>> Para entrar na reunião Zoom, basta clicar no link:
<https://us02web.zoom.us/j/85051481834>

O grupo será composto por [designers](#) e colaboradoras (mães) da [redacted] e trabalharemos em dois subgrupos menores. Nesta oportunidade, [cocriaremos](#) soluções para contribuir com o bem-estar no contexto da maternidade nas empresas.

Que possamos aplicar toda empatia e cuidado que exercitamos diariamente com nossos filhos em soluções que façam diferença positiva na vida das pessoas.

Ah, agradeço também à [redacted] que me abriu as portas para realizar este projeto.

Obrigada e abraços,
 Luciana :)



VAMOS FALAR SOBRE DILEMAS NO CONTEXTO DA MATERNIDADE NAS EMPRESAS?

E MERGULHAR BEM ABAIXO DA SUPERFÍCIE?

15 de junho, terça - 8h às 11h
 Um encontro de cocriação orientado pelo Design para gerar bem estar dos atores envolvidos no contexto da maternidade nas empresas. Este evento faz parte da pesquisa da mestranda Luciana Cattony.

Fonte: elaborada pela autora.

O evento contou com a participação de 03 mães da empresa, que já tiveram contato com o projeto, e de 07 especialistas com forte olhar projetual: 04 designers, 01 arquiteta e 01 especialista em RH com forte atuação em projetos. Dentre os especialistas, apenas uma participante não era mãe. O quadro 6 mostra os participantes do workshop.

Quadro 6 - Participantes do Workshop

Código Participante	Função	Gênero	Filhos?
P 01	Participante da Empresa	Feminino	Sim
P 02	Participante da Empresa	Feminino	Sim
P 03	Participante da Empresa	Feminino	Sim
P 04	Designer	Feminino	Sim
P 05	Designer	Feminino	Sim
P 06	Designer	Masculino	Sim
P 07	Designer	Feminino	Sim
P 08	Designer	Feminino	Sim
P09	Arquiteta	Feminino	Não
P10	Especialista em RH	Feminino	Feminino

Fonte: elaborada pela autora.

3.3.2 Workshop: Dinâmica do workshop

O workshop foi realizado de forma online, pela ferramenta Zoom e contou com uma apresentação de slides e também com o *Jamboard*, ferramenta Google, como recurso visual para proporcionar colaboração entre os participantes. A duração do workshop foi de três horas.

A dinâmica do workshop começou com a pesquisadora se apresentando, dando boas-vindas e agradecendo a disponibilidade de todas as pessoas. Em seguida, a pesquisadora projetou slides contendo o objetivo do evento: “projetar soluções para

acabar ou minimizar os dilemas encontrados e entender como foi essa experiência na percepção das pessoas participantes”.

A dinâmica se iniciou com um quebra-gelo em que os participantes se apresentaram dizendo nome, ocupação e respondendo a seguinte pergunta: “Qual a maior mentira que você já ouviu acerca da maternidade ou paternidade?” Dessa forma, à medida que se apresentavam já se conectavam, de certa forma, com o tema da pesquisa.

Na sequência a pesquisadora fez uma breve apresentação referente à parte metodológica até então desenvolvida. Ela contou sobre a percepção do grupo focal e sobre as entrevistas com os diversos atores por meio de uma imagem que representou a síntese do contexto analisado.

Após a apresentação do contexto, a pesquisadora explicou brevemente o conceito de “dilemas” e citou exemplos de dilemas vividos no dia a dia das pessoas para facilitar a compreensão. A partir disso, ela apresentou dois dilemas das mães que trabalham, que foram resultados do grupo focal com mães.

A partir dessa apresentação, os participantes foram divididos em dois grupos de cinco pessoas que mesclou os profissionais da empresa investigada e os especialistas projetistas. Cada grupo se responsabiliza por criar soluções para um dos dilemas. Num primeiro momento, foi solicitado que os participantes trocassem percepções sobre o contexto apresentado para que, após essa troca, começassem a cocriação de soluções para resolver ou moderar os dilemas encontrados. Neste momento em grupos, os participantes contaram com o Jamboard - contendo todas instruções e fichas ilustradas - que auxiliou o time a entender, analisar em profundidade o dilema identificado e assim, criar soluções, registrando o processo de ideação.

Após este trabalho em grupos separados, os grupos se reuniram novamente para compartilhar o trabalho realizado e uma grande “colheita” foi realizada. Nesta colheita, os participantes falaram sobre o processo que vivenciaram e apresentaram suas ideias / soluções.

Como fechamento do evento, cada participante respondeu os questionamentos: “Como foi para você, projetar utilizando as lentes do dilema? Como você se sentiu? Conseguiu se conectar com as emoções? Aponte pontos positivos, pontos negativos...”

Após a fala de cada participante, a pesquisadora agradeceu a participação de todos e o evento foi encerrado.

3.3.3 Workshop: Materiais empregados

A definição e a preparação dos materiais para o workshop tem o objetivo de auxiliar na percepção do contexto dos usuários envolvidos na temática da maternidade nas empresas por parte de todos os participantes. Segundo Ozkaramanli (2017), oferecer ao designer uma imersão profunda no contexto dos usuários possibilita desenvolver empatia, aumentar o entendimento do contexto tornando o processo projetual mais desafiador e estimulante. Tudo isso favorece a geração de ideias / soluções para moderar ou resolver os dilemas apresentados.

O embasamento metodológico e a representação das descobertas foi sintetizado por um infográfico que representou o contexto, ou seja, um “retrato” das percepções encontradas até então. Para isso, utilizou-se a metáfora do iceberg para apresentar tanto as percepções / “quotes” baseadas em questões mais “visíveis” / objetivas, quanto percepções “não visíveis” para todos / subjetivas. Além disso, as percepções foram segmentadas pelos diversos atores que fazem parte do contexto da maternidade nas empresas (mães, pessoas de recursos humanos, líderes; com e sem filhos). A figura 20 apresenta as percepções mais “visíveis”, enquanto a figura 21 apresenta os desafios “não visíveis” para todos.

Figura 20 - Iceberg do Contexto / Visível

Mãe	Liderança	RH	Conexão teórica
<p>"Sinto que as mães desenvolvem um set de skills novo, sabem conciliar melhor as coisas. A sensação que eu tenho é que a empatia vem junto com a maternidade"</p>	<p>"Já teve um caso de uma funcionária que foi promovida enquanto estava grávida. Então achei bacana porque é uma quebra de paradigma, geralmente o comportamento é o contrário né?" (Lider Homem)</p>	<p>"Mães trazem uma dinâmica do cuidado para o time. Eu acho que os homens ainda tem muita dificuldade de ver que a pessoa não tá bem e de estender um cuidado, às vezes é só perguntar, como você está? ou posso te ajudar em algo?" (RH Homem)</p>	<p>Susana Ayarza, em seu estudo "Mulheres e o mercado de trabalho: os desafios da igualdade" (AYARZA, 2018), aponta a maternidade como uma das principais barreiras para as mulheres avançarem suas carreiras dentro das empresas.</p> <p>Segundo a pesquisa "Licença maternidade e suas consequências no mercado de trabalho do Brasil" (FGV, 2016), 48% das mães saem de seus trabalhos nos primeiros 12 meses após terem seus filhos.</p>
<p>"Acho que a tensão relacionada ao momento de contar a gestação no trabalho, está muito ligada ao gestor. Se o seu gestor faz gestão de pessoas, é uma coisa. Quando você tem um gestor que não faz e você sabe que você vai ter consequências lá na frente, é muito duro pra mulher. Muito duro!"</p>	<p>"Olha acho que a Syngenta é bem bacana com relação à maternidade porque, por liberalidade, a empresa estende a licença além do período legal. Então a Syngenta já faz além daquilo que é obrigado por lei" (Lider Homem)</p>	<p>"Tinha uma mulher que saiu de licença maternidade e daí o gestor falou 'ah, como ela está voltando, a gente está pensando em desligar' e aí a gente começou a trabalhar para descobrir 'por que?' (...) Neste caso verificamos que não era um problema de performance". (RH Homem)</p>	
<p>"Eu tinha PAVOR das pessoas olharem pra mim com cara feia porque eu estava grávida. A pressão que eu fazia em mim mesma era tão grande, que fiz todos os ultrassons no final de semana (...) Não queria que ninguém me tirasse nenhuma oportunidade quando eu voltasse da licença."</p>	<p>"Pertinho da minha mesa tem uma sala de amamentação. Isso é uma coisa que eu não via na minha época, que eu acho muito legal". (Lider Mulher)</p>	<p>"Os dados de 2021 mostram que somos 4 unidades de venda (campo): 474 profissionais e somente 26 mulheres - baixa representatividade e NENHUMA mulher em posição gerencial" (RH Mulher)</p>	
<p>"Eu senti muito medo do meu lugar não estar ali, depois do retorno da licença-maternidade".</p>	<p>"Eu nunca promovi uma grávida. Também nunca removi..." (Lider Homem)</p>	<p>"A recepção após a licença e como vai muito da subjetividade do gestor (...) esse "soft landing" eu não vejo que é algo institucional ou de fato que é gerado na organização de maneira geral. Depende do gestor." (RH Homem)</p>	

Fonte: elaborada pela autora.

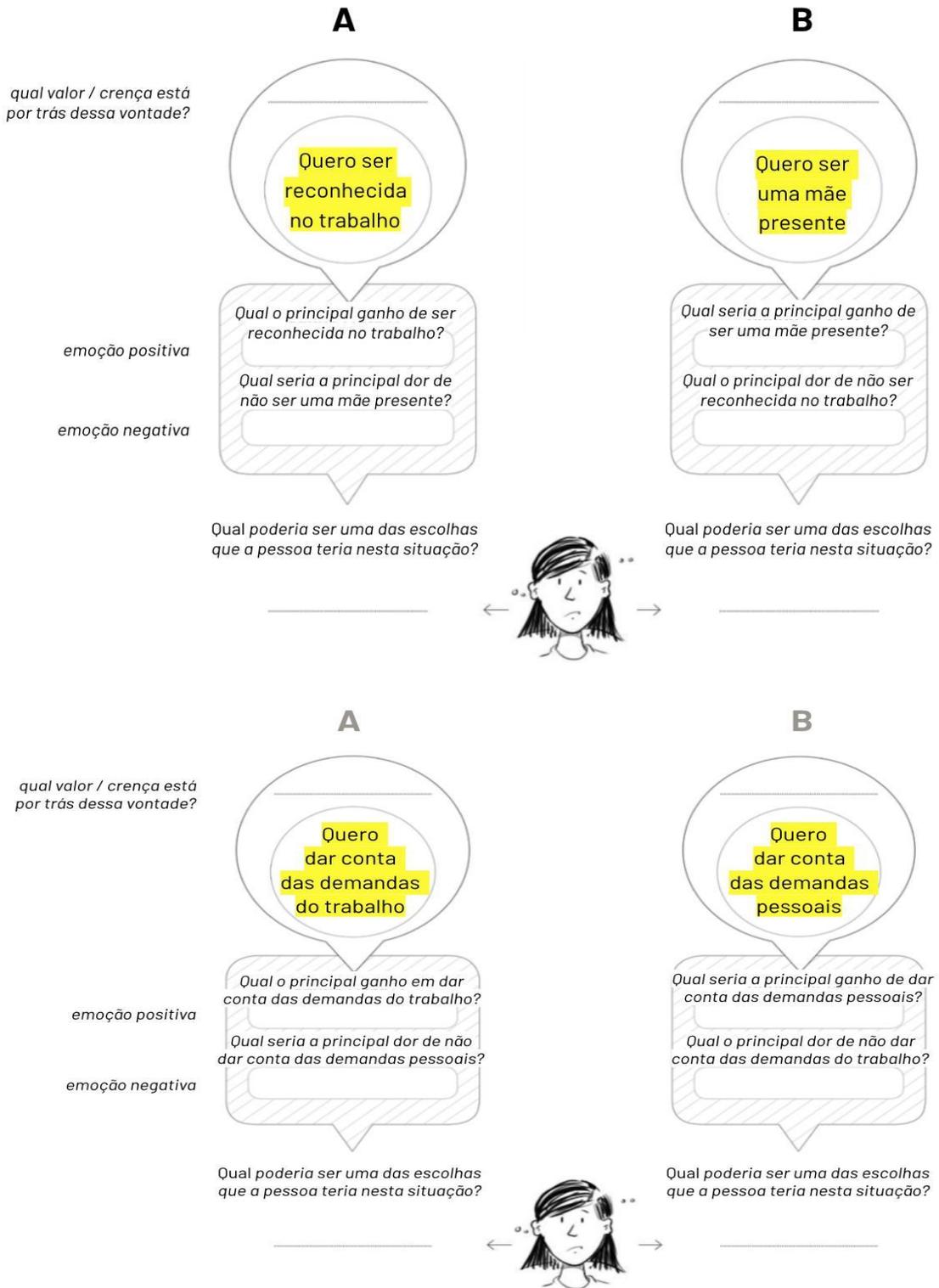
Figura 21 - Iceberg do Contexto / Invisível

Mãe	Liderança	RH	Conexão teórica
<p>"Preciso tirar leite e eu não vou voltar em 5 minutos; não é como fazer xixi. São essas as coisas que não são tão avançadas o suficiente. É tipo a história da diversidade e inclusão, certo? Não adianta nada trazer um pool de pessoas diversas se você não fizer nada pela inclusão delas. Com as mães é a mesma coisa, não adianta colocar uma sala de amamentação, por mais linda e bem ambientada que ela seja, se as mulheres não conseguem ter um tempo pra usar a porcaria da sala"</p>	<p>"Faço reuniões de desenvolvimento com todas as pessoas do meu time. Eu faço um exercício que eu aprendi em um MBA onde você coloca as posições, o histórico de posições que você tem, o que você quer desenvolver nessas posições, os anos e a sua idade e como você traça isso (...) Eu sempre fui muito transparente com as mulheres, e provoço a reflexão: em que ponto você quer ser mãe? Em qual momento você considera isso, tem que estar muito claro que não vai ser um blocker da sua carreira. Você tem o período ausente, e não quer dizer que você tem o período de não desenvolvimento, eu acompanho muito a minha esposa aqui. (Lider Homem)</p>	<p>"A equipe de RH desenvolveu um trabalho com mulheres do campo e trouxe pra gente falas do tipo "se você quer ser mãe é melhor você procurar outro trabalho"... Quando eu olho para as áreas que eu atendo, talvez tenha falas muito parecidas, mas talvez seja um pouco velado, pelo menos nunca presenciei uma fala tao incisiva como essa." (RH Homem)</p>	<p>As buscas no Google por "congelamento de óvulos" cresceram 89% nos últimos cinco anos e servem como indicativo de que, mesmo as mulheres que querem ter filhos, ainda sentem a necessidade de adiar a maternidade por receio de perder oportunidades enquanto tentam conciliar carreira e família. (Susana Ayarza, 2018)</p>
<p>"Você já deve ter ouvido: "Você está a uma licença-maternidade de nunca mais alcançar os seus colegas". E eu não tenho palavras para dizer o quanto isso é verdadeiro. Eu tenho duas pares hoje, ambas são mães e as duas reportavam pra mim antes de me mudar para o exterior (pela empresa). Todas nós tivemos o primeiro filho, mais ou menos na mesma época. Beleza. Quando eu tive o meu segundo filho foi quando eu caí na linha e virei par delas"</p>	<p>Eu jamais vou achar ruim que alguém da minha equipe priorize seus filhos, mas tenho certeza que a corporação acha" (Lider Mulher)</p>	<p>Sobre a pandemia: engraçado de ver que tinha mulheres casadas na call com um filho em cada ombro, e eu pensava: "caraca cadê esses pais?" E dava pra ouvir que os pais também estavam em call e sem as crianças. (RH Homem)</p>	<p>Com a pandemia, 1 em cada 4 mulheres estão pensando em abandonar a carreira ou mudar de emprego. (McKinsey, 2020). No caso das mães, esse número sobe para 1 em cada 3 mães. (McKinsey, 2021)</p>
	<p>E recentemente numa reunião de sucessão estávamos numa discussão sobre uma mulher, potencial sucessora, e aí diziam: "mas ela não tem mobilidade geográfica" e entramos numa discussão: "por que precisa de mobilidade geográfica pra essa posição?" (...) Você ouve coisas do tipo: "ah, a fulana, o marido dela tem um emprego muito bom, então né? Os filhos ainda são pequenos". Eu nunca, NUNCA, nunca na minha vida ouvi alguém falar sobre isso sobre um homem: "ah, a mulher dele tem um salário muito bom, tem filhos pequenos, será que os filhos vão querer mudar de país?" (Lider Mulher)</p>	<p>"Os RTVS mapeados como "ready now" para posições gerenciais eram todos homens. Não tinha nenhuma mulher mapeada como "pronta" para algum plano de sucessão. Entrevistamos os homens e todas as mulheres do campo e o que vimos foi que nem todos os homens estavam "tão prontos assim" e que muitas das mulheres não mapeadas estão prontíssimas". (RH Mulher)</p>	

Fonte: elaborada pela autora.

Após a apresentação do contexto e leitura das *quotes*, a pesquisadora explicou o que são dilemas e apresentou os dois dilemas resultantes do grupo focal. Para estimular o momento de cocriação, foram disponibilizadas pelo *Jamboard* as fichas com o modelo da Figura 22 para auxiliar o time a entender e analisar em profundidade cada dilema identificado. Espera-se nessa fase, a partir do preenchimento do modelo, a geração de conceitos e estratégias de design. Essa fase parte dos seguintes questionamentos sugeridos por Ozkaramanli: "O que eu pretendo desenvolver a partir desse dilema?" e "Como posso concretizar minha intenção?"

Figura 22 - Fichas / Modelo para criação de soluções orientadas ao dilema



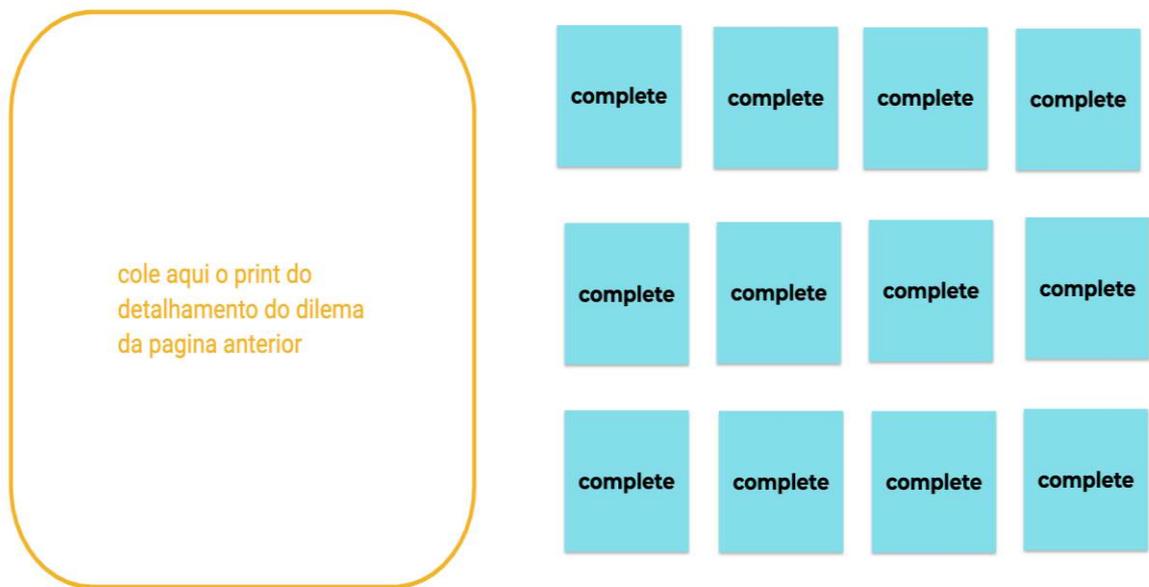
Fonte: adaptado e traduzido de Ozkaramanli (2017).

Todas as reflexões foram registradas nas próprias fichas, nos espaços devidos que abrigou a síntese das soluções para facilitar a discussão posterior no grande grupo. Após o desenvolvimento acerca do dilema, os participantes partiram para a fase de geração de ideias para minimizar ou acabar com o dilema trabalhado. As ideias foram registradas na ficha das ideias no Jamboard.

Figura 23 - Fichas / Geração de ideias para combater o dilema

GERAÇÃO DE IDEIAS

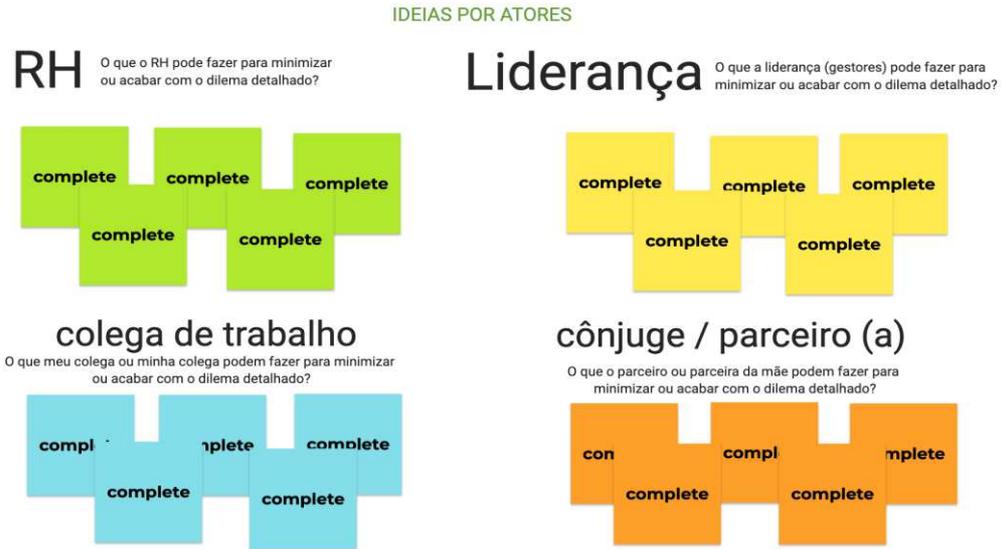
- Liste ideias para minimizar ou acabar com o conflito detalhado



Fonte: elaborada pela autora.

Após o registro das ideias no Jamboard, o próximo passo foi classificar as ideias geradas de acordo com os atores que fazem parte do contexto da maternidade nas empresas. Caso as soluções não contemplassem todos os atores, os grupos foram estimulados a criarem novas soluções a partir da ficha do Jamboard, apresentada na figura 24.

Figura 24 - Fichas / Modelo para criação de soluções orientadas ao dilema



Fonte: elaborada pela autora.

Como “carta na manga”, caso os grupos estivessem bem adiantados em relação à execução das tarefas, a pesquisadora gerou novas fichas no Jamboard para detalhamento de ideias priorizadas pelo grupo. Porém, nenhum dos grupos iniciou o preenchimento desta ficha.

Figura 25 - Fichas / Modelo para criação de soluções orientadas ao dilema

Escolha 2 ideias sugeridas e detalhe na FICHA DA IDEIA

IDEIA 01

O QUE?

Escreva aqui o nome da ideia

PARA QUEM?

Qual(is) ator(es) é (são) o público dessa ideia?

PARA QUE?

Explique aqui o objetivo / para que serve essa ideia.

COMO?

Como será ideia? Detalhe neste espaço o que o grupo pensou.

OUTROS

Escreva aqui outros pontos relevantes relacionados à ideia e / ou cole imagens.

Fonte: elaborada pela autora.

4 RESULTADOS

Este capítulo mostra os resultados das aplicações metodológicas descritas acima e é composto por três subcapítulos, seguindo a estrutura do método. O primeiro relata os achados decorrentes do grupo focal realizado com mães e gestantes. O segundo apresenta os resultados das entrevistas em profundidade com líderes e pessoas da área de Recursos Humanos. O terceiro detalha o resultado do workshop com especialistas e mães da empresa, orientado pelas diretrizes do design orientado para o dilema.

4.1 RESULTADOS - GRUPO FOCAL

Conforme descrito no capítulo anterior, o grupo focal reuniu oito mães da empresa investigada e teve como objetivo identificar os concerns relacionados ao tema “maternidade e carreira dentro das empresas” sob o ponto de vista das mães / gestantes. Para melhor entendimento em relação aos resultados, optou-se pela divisão deste capítulo em subcapítulos.

4.1.1 O melhor e o mais difícil de ser uma mãe que trabalha

Quando as participantes do grupo focal foram questionadas sobre “o que é o melhor em ser uma mãe que trabalha?”, as respostas variaram, porém, foram enquadradas em três categorias. Ser o exemplo para os filhos, o prazer que as mães sentem em relação à interação com eles e a oportunidade de desenvolvimento que veio com a maternidade foram citadas nas respostas, de acordo com o quadro 7.

Quadro 7 - O que é o melhor em ser uma mãe que trabalha?

Ser o exemplo	Interação com os filhos	Autodesenvolvimento
<ul style="list-style-type: none"> - “Ser um exemplo é diário e grandioso, converso muito com a minha filha mais velha sobre trabalho” “Me energizo trabalhando; é a minha contribuição para o mundo” - “Um dia minha filha vai ter que fazer as escolhas dela. Meu trabalho mostra que teremos papéis ao longo da vida e que não quer dizer que pra assumir um, temos que abrir mão do outro” - “Ser exemplo pro filho sobre as coisas da vida. (...) Um exemplo é a pandemia: ninguém imaginava; temos que superar e ser fortes, e às vezes não ficamos bem. Sempre vai ter algo inesperado que a vida nos traz e mostrar a importância de sermos fortes o suficiente e que juntos vamos superar” - “Mostrar que a gente pode ter muitos papéis: mãe, profissional, filha etc” - “Ser o exemplo: ensinar meu filho a tratar bem as mulheres” - “Mostrar para minha filha que as mulheres podem fazer o que querem e podem ser felizes” 	<ul style="list-style-type: none"> - “Saber que vou voltar pra casa e ver o sorriso no rostinho deles” - “Adoro pois vejo eles sempre agora na pandemia - consigo ter “flashes” de interação com eles, o que não tinha antes da pandemia” - “Vejo que a gente não fica o tempo inteiro em cima da criança, o que gera uma bolha, o que na minha opinião não é saudável” 	<ul style="list-style-type: none"> - “Os filhos me trouxeram equilíbrio” - “Eficiência - sou muito mais eficiente. Hoje entendo a potência e eficiência que vem com a maternidade” - “Aprendi a fazer muita coisa ao mesmo tempo; é a flexibilidade de ser mãe, de escutar muito”

Fonte: elaborado pela autora.

Ao pensarem no maior desafio, ou seja, no que é o mais difícil em ser uma mãe que trabalha, as participantes citaram a culpa, a dificuldade no gerenciamento do tempo para conciliar as demandas pessoais e profissionais e também o cansaço que vem com a maternidade, principalmente levando em consideração a pandemia. Ao verbalizar as respostas, ficou evidente a presença de emoções negativas e conflitos, principalmente em relação às demandas profissionais versus as demandas pessoais, que apareceram fortemente nas categorias “culpa” e “tempo”. O quadro 8 apresenta as respostas das mães.

Quadro 8 - O que é o mais difícil em ser uma mãe que trabalha?

Culpa	Tempo	Cansaço
<ul style="list-style-type: none"> - “O pior pra mim é a culpa de sair trabalhar; viajava tirando leite no avião, culpa de deixar um recém nascido amamentando em viagem de 2 semanas fora e deixar bebe com babá. Culpa de estar aqui e não estar, o ano passou e eles foram alfabetizados na aula online e eu não pude acompanhar.” - “O mais difícil é estar perto e não estar perto - não ser 100% no trabalho e não ser 100% mãe” - “A culpa de não dar atenção ao trabalho (filho chamando enquanto trabalha) e não dar atenção pro filho, por causa do trabalho” 	<ul style="list-style-type: none"> - “Gerenciar o tempo - focar no horário de trabalho para fazer tudo ali dentro pois não consigo ficar mais tempo como antes. Às vezes, queria estender meia horinha no trabalho para acabar de resolver alguma demanda” - “O mais difícil é a insegurança em relação ao trabalho, pois às vezes temos que nos desconectar e nem sempre as pessoas vão entender. A gente está sempre tentando equilibrar e acaba que o tempo que você tinha antes de entrar e sair do trabalho, você não consegue fazer” - “Pouco tempo - tento me focar para que seja um tempo de qualidade” - “Falta tempo de qualidade: saio da mesa do almoço correndo por causa de reunião, sinto que não estou presente com as crianças” - “Gestão do tempo e aceitação de que não sou super mulher... Antes eu gerenciava meu próprio tempo e agora não é assim, não tenho 100% do controle” - “ O pior pra mim é ter que depender muito dos outros” 	<ul style="list-style-type: none"> - “Às vezes estou tão cansada que, mesmo tendo tempo, não consigo fazer aquela apresentação da melhor forma” - “O mais difícil é o cansaço (jornada dupla / tripla...), esgotamento físico e emocional - especialmente nos últimos meses” (se referindo à pandemia)

Fonte: elaborado pela autora.

Na sequência, a pesquisadora apresentou brevemente o conceito de dilemas emocionais, embasado no confronto de interesses conflitantes e apresentou dois produtos que surgiram a partir de dilemas da maternidade, mostrando como o entendimento de dilemas pode inspirar projetos de design. O primeiro produto apresentado foi a bomba de tirar leite Elvie (figura 9), que foi criado explorando os seguintes interesses conflitantes: “Quero amamentar meu filho” *versus* “Quero ter uma vida ativa”. Um outro produto apresentado foi um vídeo do protótipo do “SmartBe, o carrinho inteligente”, que faz com que o carrinho pare automaticamente a partir dos movimentos das mães, fazendo com que ela possa se exercitar ao passear com o bebê. Este produto, apresentado pela figura 26, traz o seguinte dilema: “Quero estar com meu bebê” *versus* “Quero manter a forma”.

Figura 26 - Carrinho de bebê: SmartBe



Fonte: captura de tela de vídeo disponível no YouTube⁵

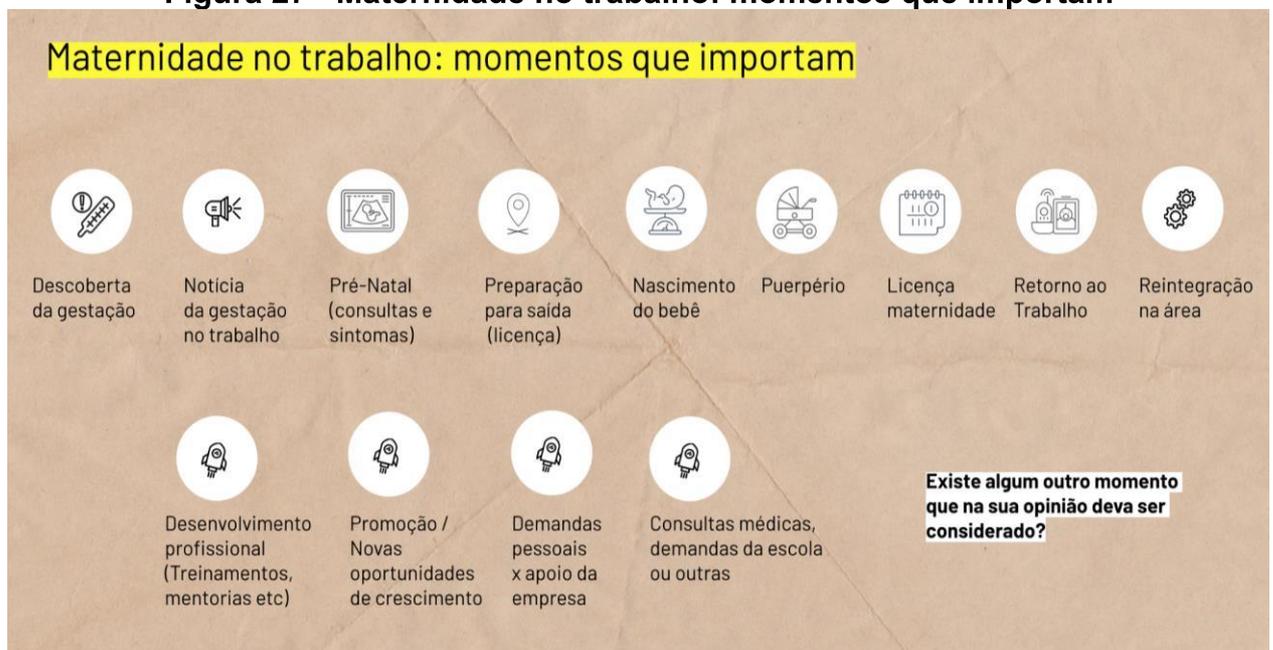
Dando sequência à apresentação dos dilemas, as participantes foram direcionadas para dois grupos para que elas pudessem falar sobre os dilemas

⁵ Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=-ci5zeDEE0&feature=emb_logo. Acesso em: 11 set. 2021.

relacionados ao contexto da maternidade nas empresas. Essa divisão se deu de forma automática pela ferramenta Zoom, sendo que um dos grupos foi conduzido pela pesquisadora e o outro grupo teve como facilitadora, a colega mestranda.

Em cada grupo do Zoom, a figura 27 foi projetada para estimular as conversas. A partir de cada “momento que importa”, as participantes falaram sobre suas experiências pessoais. A interação ocorreu de forma espontânea nos dois grupos e as participantes se sentiram muito à vontade para exporem suas experiências.

Figura 27 - Maternidade no trabalho: momentos que importam



Fonte: elaborada pela autora.

4.1.2 Momentos conflitantes - percepções Grupo 01

No grupo 1, os temas que mais despertaram a atenção das participantes foram: inseguranças que vêm com a maternidade em relação à vida profissional, o momento da notícia da gestação no trabalho, trabalho na licença-maternidade, pandemia e a progressão de carreira após a maternidade.

Muitas falaram sobre as inseguranças que vêm à mente quando se pensa em ser uma mãe que trabalha: *“Há um burburinho na cabeça da gente: Como é que vai ser?”*

Quem vai me ajudar? Tem viagem? Sofrer por antecipação...” Todas concordaram que a gestação traz consigo muitas dúvidas e ansiedade.

O momento da notícia da gravidez no trabalho foi pontuado como um momento de tensão pela maioria das mães. De acordo com as participantes, ficou evidente que a figura do líder / gestor(a) está fortemente relacionada às emoções que permeiam a maternidade no ambiente de trabalho. Uma das participantes relatou: *“Dar a notícia foi um momento meio diferente, talvez até chocante. Meu gestor não foi tão receptivo assim e perguntou: e suas entregas? Eu falei: eu vou dar conta. Vc vai mesmo ter filhos? É claro que vou ter.”* Enquanto outra participante informou: *“Meu grande dilema foi na hora de contar, estava bem tensa na hora de contar pro gestor. Para ele, foi “zero” tenso. Ele me passou muita tranquilidade. Fiz um super material de handover e mapeei uma pessoa que já estava a par dos assuntos que eu trabalhava. Meu chefe foi muito legal comigo, me deu liberdade, fiquei quase nove meses de licença, eram gêmeos. Fizemos um esquema meio híbrido”*

Uma das participantes relatou que planejou as suas gestações, levando em consideração o momento da empresa. Isso mostra como os interesses corporativos podem interferir nas decisões mais particulares dos indivíduos: *“O meu marido até brincou: a minha esposa já falou com o gestor que quer engravidar e eu sou o segundo a ficar sabendo. Planejei as duas gestações pensando na empresa: até pela imagem, vou me expor, todo mundo vai ver, pensei muito na empresa. Na segunda gestação o gestor era mais aberto. Avisei pro gestor e pouco tempo depois estava grávida.”*

A maioria das participantes do grupo contou que continuaram exercendo algumas atividades do trabalho no período da licença-maternidade. *“No primeiro filho, na licença eu não desliguei 100%, eu acessava e-mail e continuava sabendo que tava acontecendo. No segundo filho, eu perdi o meu usuário. Isso foi até bom pra me focar no bebê. Eu fiquei bem brava pois perdi o acesso, mas hoje eu acho que isso foi bom. Me forçou a me desligar”.* Outra participante complementou: *“Eu achei positivo continuar com o acesso ao trabalho na licença. Eu dava uma olhada, era meu ponto de escape.”* Enquanto outra mãe fez um contraponto: *“No meu caso, ninguém me pediu pra eu conectar e seguir trabalhando. Mas eu fui desafiada a entregar uma meta e não vi outra forma a não ser seguir conectada e trabalhando nos bastidores para que a meta fosse*

entregue (...) Mas eu preferiria que o meu acesso tivesse sido cortado". Esses relatos revelam a sobrecarga do puerpério e a autocobrança das mães.

O fato de dar à luz em meio à pandemia potencializou algumas emoções negativas por parte das mães. Uma participante disse: "Meu maior dilema foi em relação ao nascimento. Meu filho nasceu no meio da pandemia e tive muito medo: medo de poder não estar com o marido durante o nascimento, medo em relação a não poder receber visitas. Algumas mães que tiveram bebê nessa época, tiveram que ter sozinhas por causa do Covid. Medo! Medo de pegar covid!" Outra participante que teve o seu filho na pandemia relatou: *"Estava na pandemia e não dava nem para ligar a tv pois era só notícia ruim. Graças a Deus eu tive a oportunidade de conectar com o meu trabalho no momento da licença: foi ótimo falar de assuntos diferentes pois era só "peito e fralda"*.

Em relação à progressão de carreira após a maternidade, a maioria das participantes acredita que a maternidade adia o crescimento profissional. Uma delas relatou: *"Hoje eu quase não tenho horário nem pra ir ao banheiro! Vejo que se eu assumir uma função maior eu vou ter mais problema ainda, vai ser mais complicado (...) Hoje eu penso muito: eu não tenho grandes aspirações. tô fazendo essa conta sobre o que vale a pena na vida."* Outra mãe desabafou: *"Eu abri mão de posições maiores por ter que morar em São Paulo, que é uma opção que eu não tenho pela rotina do dia a dia com 2 crianças. Às vezes dói um pouquinho: poderia estar crescendo na carreira. Eu comecei falando que seriam quatro anos e meus filhos têm oito. Eu não tenho segurança para me mudar sozinha com duas crianças. As viagens seguem, tenho grandes demandas de viagem"*. Porém, uma das participantes discordou que a maternidade impede a progressão de carreira das mulheres: *"Eu discordo. Pra mim tem coisas que não são negociáveis. Meus não negociáveis não mudaram pela questão de eu ser uma mãe ou não. Continuo achando que dá pra crescer, que dá para buscar oportunidades."*

4.1.3 Momentos conflitantes - percepções Grupo 02

Os momentos que despertaram maior atenção das participantes do grupo 02 foram: notícia da gestação no trabalho, preparação para sair de licença-maternidade e promoção / novas oportunidades de crescimento.

O grupo entrou em consenso que comunicar a notícia no trabalho é um momento que pode trazer várias emoções negativas e que este fato está diretamente relacionado à liderança da funcionária grávida e não à empresa em si. Uma das participantes citou: *“Eu acho que a empresa não tem a ver nesse momento pois onde eu trabalhava era uma empresa muito grande e que pregava a diversidade aos 4 ventos... E a minha experiência foi horrível! Eu acho que a tensão relacionada ao momento de contar a gestação no trabalho está muito ligada ao gestor. Se o seu gestor faz gestão de pessoas, é uma coisa. Quando você tem um gestor que não faz e você sabe que você vai ter consequências lá na frente, é muito duro pra mulher. Muito duro!”*. Outra participante expôs a sua experiência ao trabalhar no ambiente fabril: *“Se meu gestor fosse bom, ele teria me protegido, me traumatizou e parecia que eu era a pior pessoa do mundo. Dar a notícia: o gestor tem que estar preparado!”*.

Foi observado que a gestação gera tensão e inseguranças em relação à vida profissional para a maioria das participantes. Porém, essa tensão está também relacionada às cobranças que a própria mulher faz sobre si mesma. Uma das participantes relatou: *“Eu tinha PAVOR das pessoas olharem pra mim com cara feia porque eu estava grávida. A pressão que eu fazia em mim mesma era tão grande, que fiz todos os ultrassons no final de semana (...) Não queria que ninguém me tirasse nenhuma oportunidade quando eu voltasse da licença.”*

Em relação à preparação para a licença-maternidade, o planejamento para a transição do trabalho foi percebido de maneira distinta entre as participantes. Algumas se prepararam muito para esse momento, querendo garantir que a falta delas não seria notada. Outras, levaram este momento de forma mais tranquila e natural.

Uma participante revelou: *“Me preparei muito para sair, preparei um esquema de ‘job rotation’ que envolveram duas pessoas de cadeiras distintas, fiz um ‘hand over’. Parei na sexta e a minha filha nasceu na terça (...) Queria sair pra curtir muito a minha licença, queria sair garantindo que tudo estava prontinho e que ninguém ia perceber a minha ausência. Esse foi o meu maior dilema e eu já estava em home office (pandemia), eu trabalhava muito mais, às vezes ficava até as 22h e deixei tudo prontinho. Valeu a pena o esforço!”*. Enquanto outra rebateu: *“Pra mim foi simples, essa parte foi mais tranquila,*

definir a pessoa que ficaria no meu lugar. Três meses antes, já fazia a atividade com ela e passava as coisas. Não era um problema pra mim”.

Emoções negativas como a tensão e o medo também foram notadas quando o assunto é o retorno ao trabalho após a licença-maternidade. Uma das participantes relatou: *“Eu senti muito medo do meu lugar não estar ali depois do retorno da licença”.* Outra participante complementou: *“Já vi as pessoas voltando e sendo direcionadas para outras áreas. Tem o peso de você sair e deixar o negócio não correto e depois voltar e ser substituída”.* Outras falas refletem esse medo e revelam comportamentos, como o de continuar o trabalho mesmo estando na licença: *“Mãe que sai de licença e continua trabalhando, já vi muito!”.* *“Tem também o medo de ser demitida”*, complementou outra participante.

4.1.4 Síntese dos grupos: momentos conflitantes

Após 40 minutos, os dois grupos se reuniram novamente, em uma única sala do zoom e dividiram as experiências vividas nos grupos. Foi um momento de descontração e também de reflexões. Uma participante demonstrou o seu ponto de vista, contrariando a maioria das mães: *“Eu continuo aberta ao crescimento de carreira. Independente de ser mãe ou não. Eu não me fecho pelo fato de ter a minha filha. Está no meu plano, quando voltei da licença essa conversa aconteceu.”* Enquanto outra mãe complementou: *“Com a pandemia descobrimos novas formas de trabalhar e de acessar talentos. Por que o talento tem que estar sentado em SP? Nesse sentido, a pandemia deu uma abertura maior para as mulheres. Se você tem interesse em alguma vaga, você pode conquistar, independente do local que você está hoje”.*

A partir das conversas, a pesquisadora resgatou os momentos de conflito mais discutidos nos grupos e o grande grupo elencou três conflitos principais, interpretados aqui como dilemas (OZKARAMANLI, 2017), conforme apresenta o Quadro 9.

Quadro 9 - Principais conflitos vividos pelas mães que trabalham

Concern A	Concern B	Exemplo de fala acerca do dilema
Dedicar-se à carreira e ser reconhecida	Dedicar-se aos filhos	“Quero, mas talvez não deva aceitar uma promoção. Quero mas vou me sentir culpada”. “A empresa vai querer que eu suba? Eu quero, mas não sei se vou ter a oportunidade”. “Adiar a progressão de carreira pode ser dos dois lados: a empresa te travar por achar que você não vai dar conta e também por parte da mãe. A mulher depois que tem o bebê começa a pensar: Será que eu quero viajar tanto? Me dedicar tanto ao meu trabalho?”
Dar conta das demandas do trabalho	Dar conta das demandas pessoais	“Esse conflito se aplica em todos os momentos”. “O gestor ajuda ou complica muito”. “O Checklist mental de tudo que precisa normalmente é a mulher que faz. A mulher está sempre no comando e a carga mental é da mulher, é uma questão cultural”
Voltar ao trabalho após licença-maternidade	Cuidar do Bebê	“Como vai ser sair no meio do dia pra levar o bebê ao médico?” “quando você volta, com quem vai ficar o bebe?” “Será que vou ter emprego, será que não?”

Fonte: elaborada pela autora.

A partir desses *concerns* conflitantes, a pesquisadora elencou dois dilemas principais que serão trabalhados no workshop com especialistas numa das fases posteriores: “Quero ser reconhecida no trabalho” *versus* “Quero ser uma mãe presente” e “Quero dar conta das demandas profissionais” *versus* “Quero dar conta das demandas pessoais”.

No próximo subcapítulo serão apresentados os resultados das entrevistas em profundidade que foram realizadas com líderes e pessoas de Recursos Humanos - com e sem filhos.

4.2 RESULTADOS - ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Após o grupo focal com mães e gestantes, foram realizadas as entrevistas em profundidade com 8 profissionais da empresa: 5 líderes e 3 pessoas da área de Recursos Humanos. Foram ouvidos homens e mulheres, com e sem filhos. Todos os participantes

sentiram muito à vontade ao compartilharem suas experiências e pontos de vista. De modo geral, percebeu-se maior empatia em relação ao tema por parte das mulheres. As entrevistas mostraram que existem percepções bastante diferentes, muitas vezes antagônicas, em relação à temática da maternidade nas empresas. A seguir, serão apresentados os achados das entrevistas e falas dos diversos atores, organizadas em tópicos para facilitar a compreensão do leitor.

4.2.1 Aparente versus Invisível

Algumas pessoas percebem o tema da maternidade dentro da empresa fazendo uma leitura do que é “visível / aparente” de forma objetiva na organização. Uma das entrevistadas disse: *“Pertinho da minha mesa tem uma sala de amamentação. Isso é uma coisa que eu não via na minha época, que eu acho muito legal”*. Enquanto outras pessoas, em sua maior parte, as mães, apresentaram uma percepção para além daquilo que é aparente, ou seja, de forma um pouco mais subjetiva. Uma das entrevistadas disse: *“Preciso tirar leite e eu não vou voltar em 5 minutos; não é como fazer xixi. São essas as coisas que não são tão avançadas o suficiente. É tipo a história da diversidade e inclusão, certo? Não adianta nada trazer um pool de pessoas diversas se você não fizer nada pela inclusão delas. Com as mães é a mesma coisa, não adianta colocar uma sala de amamentação, por mais linda e bem ambientada que ela seja, se as mulheres não conseguem ter um tempo pra usar a porcaria da sala”*

Reforçando a percepção do aparente versus o invisível, uma das entrevistadas disse: *“Na superfície tudo bem, as pessoas estão fazendo o esforcinho delas, rindo pros meus filhos quando eles aparecem nas reuniões. Mas no fundo, quando você vai ver coisas mais profundas, é onde o problema aparece. Não sei o quanto você vai conseguir ouvir isso das outras pessoas e eu me sinto muito privilegiada no sentido de poder fazer parte de um grupo de liderança e portanto eu tenho acesso a tipos de discussão que outras pessoas não têm”*. Isso mostra que existem questões “veladas” acerca do tema, ou seja, que nem todas as pessoas têm acesso, o que contribui para diferentes visões / percepções acerca da maternidade na empresa.

4.2.2 Percepção de avanços

Alguns entrevistados relataram que já percebem um avanço em relação à temática na empresa. Um deles relatou: *“Já teve um caso de uma funcionária que foi promovida enquanto estava grávida. Então achei bacana porque é uma quebra de paradigma, geralmente o comportamento é o contrário né?”*.

Alguns líderes também reconhecem que mães agregam ao time. Um dos entrevistados destacou: *“Mães trazem uma dinâmica de cuidado para o time. Eu acho que os homens ainda têm muita dificuldade de ver que a pessoa não tá bem e de estender um cuidado, às vezes é só perguntar, como você está? ou posso te ajudar em algo?”*. E ainda, nesse sentido, outra entrevistada complementou: *“Sinto que as mães desenvolvem um set de skills novo, sabem conciliar melhor as coisas. A sensação que eu tenho é que a empatia vem junto com a maternidade”*.

Por alguns relatos de líderes homens, há a percepção de que eles tentam acolher a mulher mãe. Porém, muitas vezes, suas atitudes acabam refletindo uma falta de acolhimento: *“Faço reuniões de desenvolvimento com todas as pessoas do meu time. Eu faço um exercício que eu aprendi em um MBA onde você coloca as posições, o histórico de posições que você tem, o que você quer desenvolver nessas posições, os anos e a sua idade e como você traça isso (...) Eu sempre fui muito transparente com as mulheres, e provoco a reflexão: em que ponto você quer ser mãe? Em qual momento você considera isso, tem que estar muito claro que não vai ser um blocker da sua carreira. Você tem o período ausente, e não quer dizer que você tem o período de não desenvolvimento, eu acompanho muito a minha esposa aqui”*

Outro líder homem relatou: *“Eu nunca promovi uma grávida, mas também nunca removi”*, mostrando que é “comum” a saída da mãe do mercado. Ao ser questionado sobre sua percepção da maternidade dentro da empresa, outro entrevistado disse: *“Olha, acho que a nossa empresa é bem bacana com relação à maternidade porque, por liberalidade, ela estende a licença além do período legal. Então a empresa já faz além daquilo que é obrigado por lei”*. Com isso, ele aponta um “avanço”, já que a empresa adere ao “Programa Empresa Cidadã”, ao mesmo tempo em que acredita que este fato é mais que suficiente quando o assunto é acolhimento da maternidade.

4.2.3 Acolhimento da mãe não é algo institucionalizado

Muitos entrevistados tiveram a percepção de que nem todos os líderes estão preparados para acolher a maternidade. Uma delas, ao se referir ao momento da notícia da gestação por parte da funcionária, disse: *“Eu acho que essa coisa de acolhimento é uma coisa minha, há líderes que consideram e respeitam, mas vejo líderes, talvez por causa da correria do dia dia, que talvez não tenham tanto essa atenção, espero que deem os parabéns pelos, né?”* Isso reforça o que foi detectado no grupo focal com as mães / gestantes, em que elas concluíram que o acolhimento da maternidade está mais nas mãos dos gestores, e menos da empresa em si. Um entrevistado pontuou: *“A recepção após a licença vai muito da subjetividade do gestor (...) esse “soft landing” eu não vejo que é algo institucional ou que, de fato, seja gerado na organização de maneira geral. Depende do gestor.”*

Um dos entrevistados disse: *“A equipe de RH desenvolveu um trabalho com mulheres do campo e trouxe pra gente algumas falas do tipo: “se você quer ser mãe é melhor você procurar outro trabalho”... Quando eu olho para as áreas que eu atendo, talvez tenha falas muito parecidas, mas talvez seja um pouco velado, pelo menos nunca presenciei uma fala tão incisiva como essa.”* Esta fala reforça as diferentes crenças acerca da maternidade e o papel da liderança como voz da empresa.

4.2.4 Estruturas sociais e vieses

A dimensão do gênero, construída socialmente e por diversas circunstâncias simbólicas socioculturais e históricas foi retratada na fala de uma líder e mãe: *“E recentemente numa reunião de sucessão estávamos numa discussão sobre uma mulher, potencial sucessora, e aí diziam: “mas ela não tem mobilidade geográfica” e entramos numa discussão: “por que precisa de mobilidade geográfica para essa posição?” (...)* Você ouve coisas do tipo: *“ah, a fulana, o marido dela tem um emprego muito bom, então né? Os filhos ainda são pequenos”. Eu nunca, nunca, nunca na minha vida, ouvi alguém*

falar sobre isso sobre um homem: “ah, a mulher dele tem um salário muito bom, tem filhos pequenos, será que os filhos vão querer mudar de país?”.

A percepção de que a maternidade afeta a performance da mulher, por parte de alguns líderes, foi reforçada nesta fala: *“tinha uma mulher que saiu de licença maternidade e daí, como ela estava voltando, o gestor falou “ah, como ela “tá” voltando, a gente está pensando em desligar...” e aí, a gente começou um trabalho para investigar o porquê (...) daí eu falei: vamos ver se realmente é performance ou não, e a gente começou a desafiar um pouco mais os líderes... E, no final do dia, a pessoa está aqui conosco até hoje, mais um trabalho de dedicação e agenda de desenvolvimento, detectamos que tinha alguns pontos de performance especificamente, enfim, mas que não justificavam uma saída, principalmente depois de um retorno de licença-maternidade”.*

Algumas entrevistas também refletiram alguns vieses relacionados à maternidade. Uma das entrevistadas relatou: *“Você já deve ter ouvido: “Você está a uma licença-maternidade de nunca mais alcançar os seus colegas”. E eu não tenho palavras para dizer o quanto isso é verdadeiro. Eu tenho duas pares hoje, ambas são mães e as duas reportavam pra mim antes de me mudar para o exterior (pela empresa). Todas nós tivemos o primeiro filho, mais ou menos na mesma época. Beleza. Quando eu tive o meu segundo filho foi quando eu caí na linha e virei par delas”*

Outro reflexo de como os padrões sociais afetam nos comportamentos foi relatado nesta fala: *“Sobre a pandemia, o engraçado de ver que tinha mulheres casadas na call com um filho em cada ombro, e eu pensava: “caraca cadê esses pais?” E dava pra ouvir que os pais também estavam em call e sem as crianças”.*

A questão do “teto de vidro”, barreira que impede mulheres de alcançarem posições de comando devido à segregação ocupacional foi trazida por dados em uma das entrevistas: *“Os dados de 2021 mostram que somos 4 unidades de venda (campo): 414 profissionais e somente 26 mulheres - baixa representatividade e NENHUMA mulher em posição gerencial”.* A entrevistada ainda complementou: *“As pessoas mapeadas como “prontas” para posições gerenciais eram todos homens. Não tinha nenhuma mulher mapeada como “pronta” para algum plano de sucessão. Então, como RHs, entrevistamos os homens e todas as mulheres do campo e o que vimos foi que nem todos os homens*

estavam “tão prontos assim”, e que muitas das mulheres não mapeadas estão prontíssimas”.

4.3 RESULTADOS - WORKSHOP

A etapa do workshop teve o objetivo de projetar soluções para acabar ou minimizar os dilemas elencados pelas mães e gestantes (descobertas na fase do grupo focal e entrevistas em profundidade) e entender como foi a experiência de projetar pela ótica dos dilemas na percepção das pessoas participantes.

Participaram do workshop 3 mães da empresa que já tiveram contato com o projeto, juntamente com especialistas: 4 designers, 1 arquiteta e 1 especialista em RH com forte atuação em projetos. Dentre os especialistas, apenas uma participante não era mãe.

4.3.1 Quebra-gelo

A dinâmica se iniciou com um “quebra-gelo”, em que os participantes se apresentaram dizendo nome, ocupação e responderam uma pergunta que os aproximava do tema de pesquisa: “Qual é a maior mentira que você já ouviu acerca da maternidade ou paternidade?” Pelas respostas, percebeu-se que a maternidade é um tema ainda romantizado pela sociedade e que os aprendizados vividos em relação à maternidade / paternidade depende exclusivamente da prática e experiência de cada indivíduo e não de conselhos recebidos. As respostas foram categorizadas em 3 macro temas, de acordo com os quadros abaixo.

A percepção do senso comum de que “mãe sabe tudo” foi apontada por grande parte dos participantes como uma mentira que se costuma ouvir acerca da maternidade. As falas relacionadas a este tema aparecem no quadro 10.

Quadro 10 - Mentiras ouvidas: em relação à sabedoria de mãe

SABEDORIA DE MÃE

- “A maior mentira que eu já ouvi é que depois que você é mãe, você sabe de tudo! Muitos dizem: “se você não sabe o que fazer, entrega para sua mãe que ela vai saber”... Que mentira!”
- “A maior mentira que eu já ouvi foi: “Depois que você tiver filho, você com certeza vai saber o que fazer...” E quando eu vi aquele bebezinho, eu disse: “o que eu faço com isso?”
- “Complementando as mentiras que foram ditas: Sendo filha, a gente chega numa idade que a gente descobre que a mãe não sabe tudo. É um misto de alívio e medo. Alívio, porque a gente entende certas coisas que os pais fazem e que eles erram com a gente. E medo, pois parece que está chegando a nossa vez; isso pra quem quer ser mãe ou pai.”
- “Ouvi muito me dizerem: “quando tiver o segundo filho vai ser tudo mais fácil!” Na verdade, o segundo é outra pessoa! E muitas coisas que você viveu com o primeiro filho, você não lembra mais. Não é tão fácil assim!”

Fonte: elaborada pela autora.

Outro ponto que causou desconforto entre os participantes em relação às mentiras comumente ouvidas é em relação aos conselhos recebidos. Ficou evidente que não existem respostas prontas e que a maternidade / paternidade é um exercício praticado dia após dia e depende unicamente das experiências individuais. As falas relacionadas a este tema aparecem no quadro 11.

Quadro 11 - Mentiras ouvidas: em relação aos conselhos

CONSELHOS

- “Mentiras são os conselhos que nos dão. Afinal, cada conselho gera uma expectativa muito grande e as expectativas geram dilemas. O que nos ensina mesmo é a prática. E cada pessoa tem a sua.”
- “No momento do desespero, a gente tem a crença de que as dicas que nos dão vão funcionar. Percebo que a maternidade e a paternidade tem muito a ver com design, é muito da prática reflexiva, mas a gente vai aprendendo mesmo é enquanto a coisa está acontecendo. As respostas não estão prontas.”
- “Conselho furado pra mim é a pior mentira. Aqueles do tipo: “dorme quando o bebe dorme”. Ah claro! E lava a louça quando ele lava... Cada família é uma família. Cada arranjo é um arranjo. “
- “Eu sempre ouvi: “organiza a sua vida primeiro e só depois tenha filhos”. Eu acabei tendo um filho mais velha e talvez, se eu não ouvisse as pessoas, eu teria tido meu filho mais nova e acabaria tendo um segundo filho.”

Fonte: elaborada pela autora.

Tudo que se refere à glamourização / romantização que se relaciona com o materno, também foi citado como uma das mentiras ouvidas pelos participantes. O quadro 12 apresenta as falas que estão relacionadas a esta categoria.

Quadro 12 - Mentiras ouvidas: em relação à romantização da maternidade

ROMANTIZAÇÃO DA MATERNIDADE

- “A maior mentira que eu ouço é que a maternidade é a maior realização da mulher. A minha experiência e pesquisas que eu tenho feito, me mostram que é exatamente o contrário; que a maternidade traz muitos complexadores para vida da mulher e, muitas vezes, afastam ela dos seus objetivos profissionais. Eu amo as minhas filhas, mas a minha realização como pessoa, não está na maternidade.”

- “A gente tem uma natureza maravilhosa, que nos prepara biologicamente pra maternidade. Mas a nossa emoção é muito subpreparada porque a gente idealiza demais e temos um modelo muito hegemônico dessa mãe. A gente é, talvez, a maior contadora de mentiras pra gente mesma.”

Fonte: elaborada pela autora.

Na sequência do workshop, a pesquisadora falou sobre a coleta de dados que realizou: grupo focal com mães e gestantes e também as entrevistas focais com líderes e pessoas de recursos humanos, com e sem filhos. A pesquisadora enfatizou a presença dos vários atores que fazem parte do contexto e mostrou que eles se relacionam com o tema de uma forma diferente e por isso a importância de ouvir suas percepções.

Para mostrar os resultados da pesquisa, foi apresentado o Iceberg do Contexto - visível e invisível, apresentado nas figuras 20 e 21. A pesquisadora leu todas as informações neles contidas e fez uma breve reflexão sobre as falas para reforçar o sentido dado dentro do contexto das entrevistas. No momento de leitura de uma das *quotes*, uma das participantes se mostrou indignada pela falta de empatia e questionou se poderia fazer um comentário. A pesquisadora orientou que o momento de reflexão sobre o contexto seria uma das atividades que seriam realizadas em grupos, na sequência.

Após a apresentação do contexto, a pesquisadora explicou brevemente o conceito de “dilemas” e citou exemplos de dilemas vividos no dia a dia das pessoas para gerar identificação e facilitar a compreensão como: “Adotar um estilo de vida mais saudável” *versus* “comer aquela sobremesa” ou “Acordar cedo para preparar uma reunião” *versus* “ficar na cama e dormir o suficiente”.

A partir disso, a pesquisadora então apresentou os dois dilemas, resultantes do grupo focal com mães e gestantes: “Quero ser uma mãe reconhecida” *versus* “Quero ser uma mãe presente” e “Quero dar conta das demandas do trabalho” *versus* “Quero dar conta das emendas pessoais”.

Após a explicação sobre os dilemas, os participantes foram divididos em grupos para dar início à parte prática do workshop. Eles foram direcionados a duas salas simultâneas do aplicativo de videoconferência Zoom; a divisão foi programada previamente pela pesquisadora com o objetivo de distribuir os participantes de forma uniforme: para que ambos os grupos contassem com as colaboradoras da empresa e tivessem nível similar em relação à senioridade dos especialistas.

Nas salas, os participantes receberam links para executarem as tarefas dentro do Jamboard e lá registrassem todo o processo. Nos próximos subcapítulos, as descobertas de cada grupo serão detalhadas.

4.3.2 Achados do Grupo 1

Este grupo foi composto por cinco pessoas: duas colaboradoras da empresa e três especialistas: duas mães e um pai. A primeira atividade em grupo se tratou de uma reflexão acerca do contexto apresentado pela pesquisadora. Para isso, o iceberg do contexto juntamente com “post its” virtuais foram apresentados no Jamboard. Assim, os participantes puderam, além de compartilhar as suas percepções sobre o que ouviram, registrar os principais achados do grupo.

Os participantes foram convidados a refletir sobre os pontos que mais chamaram sua atenção e sobre o que o que surpreendeu ou o que era esperado, por parte de cada componente do grupo. Essa etapa teve como objetivo reforçar o entendimento do contexto por parte dos participantes.

4.3.2.1 Contexto pela visão do grupo

As colaboradoras da empresa começaram compartilhando suas percepções acerca do que ouviram. Uma delas disse: *“Por trabalhar na empresa, os relatos do*

contexto não foram surpresa pois já vi coisas acontecendo no ambiente de trabalho". Enquanto a outra complementou: "Me chamou a atenção o fato do líder achar que está fazendo uma gestão abordando a maternidade com a funcionária, mas na verdade, ele está pressionando ela, sem saber do contexto. Essa falta de conhecimento é o que mais me assusta na verdade".

O fato de que os gestores acreditam que estão fazendo algo certo, mas na verdade estão tendo atitudes preconceituosas, chamou a atenção de todo grupo. Para eles, para transformar a realidade, é preciso coragem. Outra participante pontuou: *"É preciso coragem para mudar a situação; é preciso alguém que ache ruim essa situação e que "peita" essa cultura".* Porém, o fato de ter coragem pode assustar as pessoas, de acordo com uma das colaboradoras da empresa: *"Muitas pessoas se escondem por trás da cultura, pois se tiverem coragem, terão, ao mesmo tempo, o medo de serem demitidas".*

O grupo discutiu sobre o papel das empresas na atualidade, cujo foco continua no resultado e não no cuidado com as pessoas. Um dos participantes disse: *"A cultura das organizações é para ter resultado, e isso não tem nada a ver com criar bem os filhos - de fato as empresas não estão nem aí!".* Falou-se também sobre a falta de empatia no que tange a questão da parentalidade. O pai relatou: *"Senti preconceito quando minha filha nasceu. Minha esposa teve um parto complexo, foi bem difícil. Me programei para tirar férias de trinta dias e não consegui: nem a chefia, nem os clientes aceitaram".* Os principais pontos abordados pelo grupo, estão apresentados na figura 28.

Figura 28 - Jamboard Grupo 01: reflexões sobre o contexto

Mãe	Liderança	RH	Dados
<p>"Sinto que as mães desenvolvem um set de skills novo, sabem lidar melhor com as coisas. A sensação que eu tenho é que a empresa vem junto com a maternidade"</p> <p>"Acho que a tensão relacionada ao momento de voltar e reatualizar o trabalho, está muito ligada ao gestor. Se o seu gestor faz pressão de pressão, é uma coisa. Quando você tem um gestor que não faz a você saber que você vai ter concessões lá na frente, é muito duro pra mulher. Muito duro!"</p> <p>"Eu tinha FAVOR das pessoas ciharem pra mim como cara fada porque eu estava grávida. A pressão que eu fazia em mim mesma era das grandes, que fit todos os ultrassons na final de semana... Não sou aquela que ninguém me tirasse nenhuma oportunidade quando eu voltava da licença."</p> <p>"Eu senti muito medo do meu lugar não estar ali, depois do retorno da licença-maternidade"</p>	<p>"Já tive um caso de uma funcionária que foi promovida enquanto estava grávida. Então acho bacana porque é uma quebra de paradigma, geralmente o comportamento é o contrário né?" (Lider Mulher)</p> <p>"Olla acho que a Syngenta é bem bacana com relação à maternidade porque, por liberalidade, a empresa entende a licença além do período legal. Então a Syngenta já faz assim desde que é dirigido por... (Lider Homem)</p> <p>"Portinho da minha mesa tem uma sala de amamentação, faz a uma coisa que eu não via na minha época, que eu acho muito legal." (Lider Mulher)</p> <p>"Eu nunca promovi uma grávida. Também nunca e nunca." (Lider Homem)</p>	<p>"Temos tido uma dinâmica do cuidado para o time. Eu acho que os homens ainda tem muita dificuldade de ver que a pessoa não tá bem e de entender um cuidado, às vezes é só perguntar, como você está? ou como tá aquele em algo? (RH Homem)</p> <p>"Tinha uma mulher que saiu de licença maternidade e daí o gestor falou 'ah, como ela está voltando, a gente está pensando em desligar' e aí a gente começou a trabalhar para desligar" por quê? ... Nesse caso verificamos que não era um problema de performance". (RH Homem)</p> <p>"Os dados de 2021 mostram que somente 4% das mulheres em cargos de RH são mulheres. Isso representa o dobro e 10 vezes, dependendo da posição gerencial." (RH Mulher)</p> <p>"A recepção após a licença e como está muito de subvalorização do pessoal... Esse 'soft landing' eu não sei que é algo institucionalizado ou não que é gerado na organização e a maneira que depende do gestor." (RH)</p>	<p>Susana Ayarza, em seu estudo "Mulheres e o mercado de trabalho: os desafios da igualdade" (AYARZA, 2018) aponta a maternidade como uma das principais barreiras para as mulheres avançarem suas carreiras dentro das empresas.</p> <p>Segundo a pesquisa "Licença maternidade e suas consequências no mercado de trabalho do Brasil" (FIV, 2016), 48% das mães saem de seus trabalhos nos primeiros 12 meses após terem seus filhos.</p> <p>As buscas no Google por "compelimento de óvulos" cresceram 89% nos últimos cinco anos e servem como indicativo de que, mesmo as mulheres que querem ter filhos, ainda sentem a necessidade de adiar a maternidade por risco de perder oportunidades enquanto tentam conciliar carreira e família. (Susana Ayarza, 2018)</p>
<p>"Preciso tirar leite e eu não vou voltar em 5 minutos, não é como fazer xixi. São essas as coisas que não são tão avançadas e sofisticadas. É tipo a história da diversidade e inclusão, carão? Não adianta nada trazer um pool de pessoas diversas se você não fizer nada pela inclusão delas. Com as mães é a mesma coisa, não adianta colocar uma sala de amamentação por mais linda e bem ambientada que ela seja, se as mulheres não conseguem ter um tempo pra usar a porcaria da sala!"</p> <p>"Você já deve ter ouvido: 'Você está a uma licença-maternidade de nunca mais alcançar os seus colegas'. E eu não tenho palavras para dizer o quanto isso é verdadeiro. Eu tenho duas parais hoje, ambas são mães e as duas reportaram pra mim antes de me mudar para o exterior (para empresa). Todas me dizem o primeiro filho, mais ou menos na mesma época. Depois, quando eu tive o meu segundo filho foi quando eu estava lá fora e não por detal"</p>	<p>"Fico reuniões de desenvolvimento com todas as pessoas do meu time. Eu faço um exercício que eu aprendi em um MBA onde você coloca as posições e o histórico de posições que você tem, e que você quer desenvolver essas posições, os seus e a sua ideia e como você traça isso". Eu sempre fui muito transparente com as mulheres e procuro a reflexão em que ponto você quer ir no futuro. Em qual momento você considera isso, tem que estar muito claro que não vai ser um bloqueio da sua carreira. Você tem o período avante, e não quer dizer que você tem o período de não desenvolvimento, eu acompanho muito a minha esposa aqui. (Lider Homem)</p> <p>Eu jamais vou achar ruim que alguém da minha equipe priorize seus filhos, mas tenho certeza que a corporação acha" (Lider Mulher)</p> <p>É recentemente numa reunião de sucesso estamos numa discussão sobre uma mulher, potencial sucessora, e aí dizem: "mas ela não tem mobilidade geográfica" e a gente nunca discutido por que precisa de mobilidade geográfica pra essa posição? ... Não dá pra pensar no tipo: "ah, a Hanna, quando ela tem um emprego muito bom, então né? De filhos ainda são de quando". Eu nunca, NUNCA, nunca na minha vida vi alguém fazer voltei não sobre um homem: "ah, a mulher dele tem um salário muito bom, tem filhos dele, então, será que os filhos vão querer mudar de país?" (Lider Mulher)</p>	<p>"A equipe de RH desenvolveu um trabalho com mulheres do campo e trouxe pra gente falas do tipo 'se você quer ser mãe e melhor você procurar outro trabalho'. Quando eu olho para as áreas que eu atendo, talvez tenha falas muito parecidas, mas talvez seja um pouco velado, pelo menos nunca presenciei uma fala tão incisiva como essa." (RH Homem)</p> <p>Sobre a pandemia, começamos de ver que tinha mulheres casadas grávidas com um filho em cada ombro, e o período: "caraca cadê esses pais?" É de se perguntar que os pais também estavam em casa e bem as crianças. (RH Homem)</p> <p>"Os RHs respondidos como 'ready now' para posições gerenciais eram todos homens. Não tinha nenhuma mulher respondida como 'pronto para algum papel de sucesso'. Entrevistas os homens e todos as mulheres do campo e o que vimos foi que nem todos os homens estavam 'tão prontos assim' que muitas das mulheres não respondidas estão prontos assim". (RH Mulher)</p> <p>Com a pandemia, 1 em cada 4 mulheres estão pensando em abandonar a carreira ou mudar de emprego. (McKinsey, 2020). No caso das mães, esse número sobe para 1 em cada 3 mães. (McKinsey, 2021)</p>	<p>Susana Ayarza, em seu estudo "Mulheres e o mercado de trabalho: os desafios da igualdade" (AYARZA, 2018) aponta a maternidade como uma das principais barreiras para as mulheres avançarem suas carreiras dentro das empresas.</p> <p>Segundo a pesquisa "Licença maternidade e suas consequências no mercado de trabalho do Brasil" (FIV, 2016), 48% das mães saem de seus trabalhos nos primeiros 12 meses após terem seus filhos.</p> <p>As buscas no Google por "compelimento de óvulos" cresceram 89% nos últimos cinco anos e servem como indicativo de que, mesmo as mulheres que querem ter filhos, ainda sentem a necessidade de adiar a maternidade por risco de perder oportunidades enquanto tentam conciliar carreira e família. (Susana Ayarza, 2018)</p>

SOBRE AS DESCOBERTAS DO CONTEXTO

- Quais os pontos chamaram mais atenção?
- Vocês imaginavam esses diferentes pontos de vista?
- O que surpreendeu e o que era esperado?

os preconceitos das pessoas escondidos atrás da "cultura da empresa"

Alguém tem coragem de peitar a cultura da empresa?

Eu faço o bem - para mim - pensando que é para os outros (as mulheres)

As empresas não estão nem aí para criação de filhos

Coragem envolve medo

Ausência de conhecimento sobre a maternidade por parte dos líderes

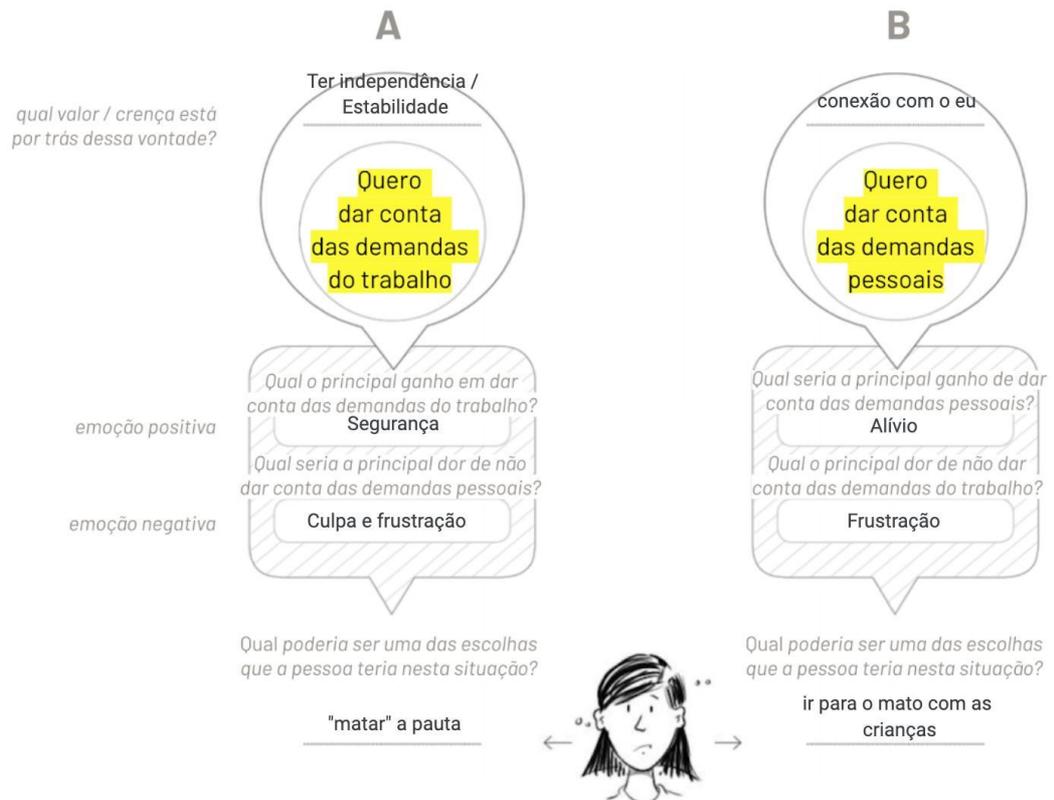
Fonte: elaborada pela autora.

4.3.2.2 Detalhamento do dilema

A partir da compreensão do contexto, os participantes foram convidados a refletirem sobre um dos dilemas resultantes do grupo focal, na primeira etapa do método. Cada grupo ficou responsável em detalhar um dilema das mães, neste caso, o dilema do grupo foi: “Quero dar conta das demandas do trabalho” versus “Quero dar conta das demandas pessoais”

Pela ficha do Jamboard, os participantes foram estimulados a conversarem a respeito do dilema e detalhá-lo, registrando seus pensamentos no esquema adaptado da Ozkaramanli, apresentado na figura 29 Inicialmente o grupo teve dúvidas sobre como preencher o esquema. A pesquisadora explicou os campos a serem preenchidos e o grupo iniciou o trabalho.

Figura 29 - Jamboard Grupo 01: detalhamento do dilema



Fonte: elaborada pela autora.

O grupo iniciou as conversas focando na vontade A: “Quero dar conta das demandas do trabalho”. Em relação à crença que está por trás de “Dar conta das demandas do trabalho”, o grupo acordou que “ter independência” (se referindo à independência financeira, a subsistência), é uma crença forte por trás dessa vontade. Em relação ao principal ganho em dar conta das demandas do trabalho, o grupo pontuou a “segurança” como uma emoção positiva quando essa vontade acontece.

Quando estimulados a pensarem na emoção negativa / dor de não dar conta das demandas pessoais (já que conseguiram dar conta das demandas do trabalho), o grupo apontou a frustração e a culpa. Uma participante disse “É aquele pensamento que estou aqui só vivendo para trabalhar; aí não consigo viver efetivamente”, outra pessoa complementou: “tento equilibrar todos os pratinhos ao mesmo tempo e obviamente não consigo, aí é claro que vem a culpa e a frustração”.

Em relação à vontade B: “Quero dar conta das demandas pessoais”, o grupo conversou e exemplificou algumas dessas conquistas: *“conseguir levar a filha pro ballet, por exemplo”. “Conseguir ir para a academia”* Uma das participantes retrucou: *“Nossa, a principal emoção é UFA! Existe isso? Acho que é um alívio”*.

A crença por trás da vontade B (dar conta das demandas pessoais) levantou discussões e os participantes refletiram *“No meu caso, tenho mil leituras pra fazer no final de semana e por mais que eu ame o meu trabalho e adore o mestrado, no final de semana eu quero tomar sol com as minhas filhas, ir pro mato”*. Uma participante disse: *“Quando você pensa em demandas pessoais a gente reflete: o que eu sou além de trabalhar?”*. Essa discussão evoluiu para o fato da crença por trás desse desejo se relaciona com o ato de se reconhecer, se reconectar com a essência, ou seja, *“conexão com o eu”*.

O exemplo dado por uma das participantes no decorrer da reflexão foi eleito pelo grupo como uma das escolhas que a pessoa teria nesta situação: *“Ir para o mato com as crianças”* (quero dar conta das demandas pessoais) *versus* *“Matar a pauta”* (quero dar conta das demandas do trabalho).

4.3.2.3 Soluções encontradas para minimizar ou acabar com o dilema

O grupo conversou sobre a pandemia e eles concordaram que este momento ajudou as pessoas a colocarem a vida pessoal na agenda. *“Agora temos apenas uma agenda, não temos mais uma agenda pro pessoal e outra pro profissional”*. Criar espaços regulares nas empresas para valorização da pauta da vida pessoal foi apontado pelo grupo como uma boa prática para minimizar o dilema. Outro ponto levantado foi a questão da economia do cuidado, que coloca somente nas mãos da mulher o cuidado com os filhos e famílias.

Pensando no ambiente machista do agronegócio, combater o machismo foi um ponto primordial trazido pelo grupo para minimizar o dilema das mães. Uma das colaboradoras da empresa disse: *“Não me admira ver um líder falando que está super ajudando a mulher, quando na verdade ele está fazendo o oposto”*. A sensibilização da liderança e de todas as pessoas a respeito de que as abordagens femininas e masculinas fazem parte de todas as pessoas, sejam elas mulheres ou homens faz parte dessa

educação dos colaboradores, segundo o grupo. Pensando nisso, reforçar as vantagens das abordagens complementares de homens e mulheres foi citado como uma das soluções para minimizar o dilema, visto que a responsabilidade compartilhada pelo cuidado com os filhos minimiza a sobrecarga da mulher e conseqüentemente o dilema. Uma das participantes complementou: *“A gente deveria levar a pauta da economia do cuidar como uma responsabilidade da sociedade e, inclusive, da corporação”*. A licença parental equitativa também foi uma sugestão para minimizar o dilema.

Envolver os homens na conversa sobre feminismo faz parte de uma importante transformação: *“Como é que uma empresa trata essa questão de um jeito que não crie resistência por parte dos homens, para que eles não se sintam afrontados e sim convidados a destruírem suas armaduras”*.

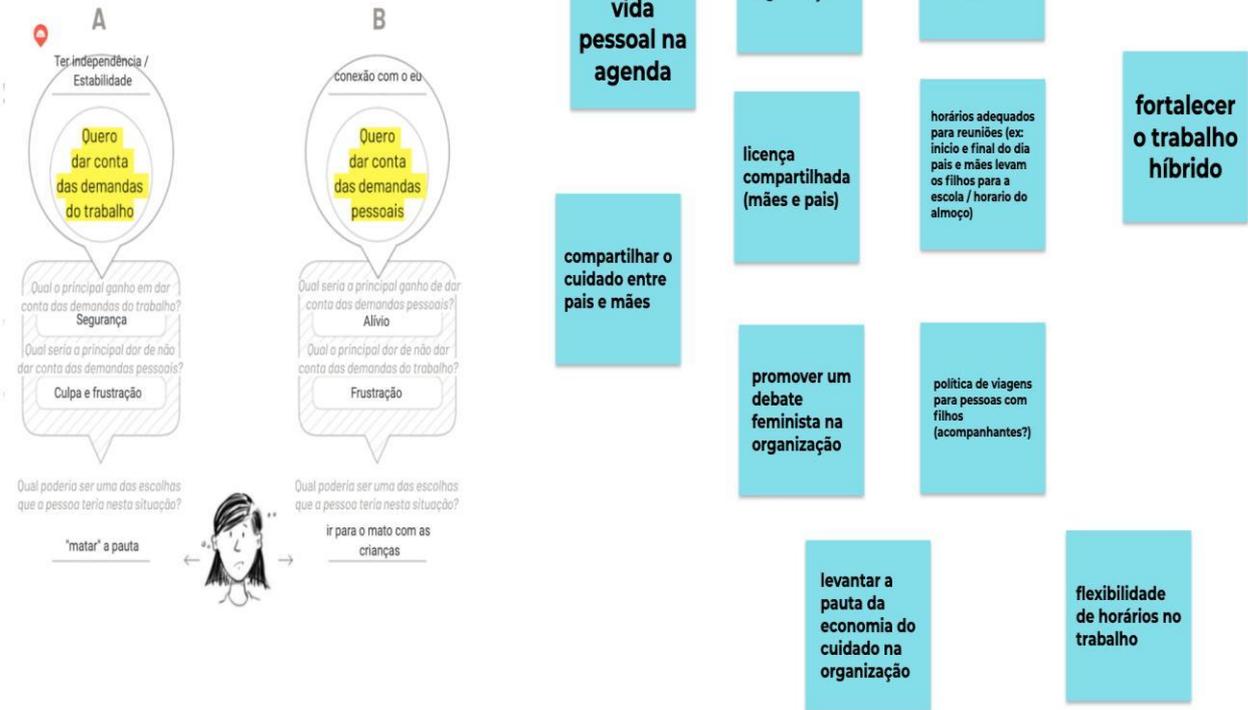
O grupo citou algumas iniciativas práticas em relação ao horário do trabalho. Uma das participantes disse: *“A empresa deve pensar nos horários de marcar reuniões, evitar horário do almoço, início e fim do dia, que são os horários de levar e buscar as crianças da escola”*. Outro ponto levantado pelo grupo diz respeito às questões políticas em relação à viagem da mulher mãe, que poderia aceitar acompanhantes no caso de possuírem filhos bebês. *“Conheço mães que tiveram que parar de amamentar por causa das viagens”*. Uma das participantes disse: *“Os projetos têm o poder de mudar a cultura das empresas... Água mole em pedra dura, um dia a pedra fura”*. Programas para aumentar a representatividade feminina, inclusive na alta liderança foram citados como uma solução interessante: *“estabelecer KPIs para medir essa representatividade”*, acrescentou uma das participantes.

A flexibilidade nos horários de trabalho foi apontada como uma das soluções pelos participantes. Na empresa investigada, já havia políticas de home office, mesmo antes da pandemia; porém poucas pessoas usavam. Uma das colaboradoras disse: *“Teve que vir uma pandemia para enfiar na cabeça da liderança que é possível trabalhar de forma remota”*. A figura 30 apresenta o quadro do Jamboard com o registro das soluções pensadas pelo grupo.

Figura 30 - Jamboard Grupo 01: geração de ideias

GERAÇÃO DE IDEIAS

- Liste ideias para minimizar ou acabar com o conflito detalhado



Fonte: elaborada pela autora.

Como tarefa final, o grupo foi estimulado a agrupar as soluções propostas pelos diferentes atores, respondendo às seguintes perguntas: O que o RH pode fazer para minimizar os dilemas? O que a liderança (gestores e gestoras) pode fazer para minimizar ou acabar com o dilema detalhado? O que os colegas podem fazer? E a família, o que pode ser feito para minimizar ou acabar com o dilema? O quadro abaixo ilustra a divisão das soluções propostas pelo grupo em relação aos diversos atores.

Quadro 13 - Soluções por atores

O que o RH pode fazer para minimizar o dilema detalhado?	O que a liderança pode fazer para minimizar o dilema detalhado?	O que os colegas de trabalho podem fazer para minimizar o dilema detalhado?	O que o cônjuge / parceiro(a) pode fazer para minimizar o dilema detalhado?
Licença parental equitativa (mães e pais)	Colocar a vida pessoal das funcionárias e funcionários na agenda	Ter consciência acerca dos horários mais adequados para reuniões (ex: Não marcar reuniões no início e final do dia já que pais e mães levam os filhos para a escola)	Compartilhar o cuidado entre pais e mães ou entre os adultos responsáveis
Educação de líderes a respeito da maternidade / parentalidade	Combater o machismo na organização pela sensibilização dos times	Levantar a pauta da economia do cuidado na organização	Entender que o feminino está em todos nós: homens e mulheres e reconhecer a complementaridade das abordagens femininas e masculinas
Promover um debate feminista na organização para reconhecer a complementaridade das abordagens femininas e masculinas	Fortalecer o trabalho híbrido, sendo também o exemplo para os times	Aderir às iniciativas de conscientização / sensibilização propostas pelas RHs e liderança.	
Criação de política de viagens para pessoas com filhos (permitindo acompanhantes, no caso das mães que amamentam)	Considerar a flexibilidade de horários no trabalho (ex: Não marcar reuniões no início e final do dia já que pais e mães levam os filhos para a escola)		
Levantar a pauta da economia do cuidado na organização	Comprometer a alta direção com as questões da maternidade		

Fonte: elaborada pela autora.

No próximo subcapítulo desta pesquisa, os achados relacionados ao grupo 2 serão apresentados.

4.3.3 Achados do Grupo 2

Este grupo foi composto por cinco pessoas: uma colaboradora da empresa e quatro especialistas: três mães e uma mulher sem filhos. Como primeira atividade, o grupo refletiu sobre o contexto apresentado pela pesquisadora e registraram suas reflexões nos “post its” virtuais, apresentados no Jamboard. Essa etapa teve como objetivo reforçar o entendimento do contexto por parte dos participantes.

4.3.3.1 Contexto pela visão do grupo

As participantes começaram a discussão pontuando que a sobrecarga, peso emocional que as mães carregam é mais que visível em nossa sociedade: *“As mulheres querem dominar o mundo, a gente quer ser mãe e ainda quer seguir na carreira e alimentar ela. Tá na hora da gente aceitar que a maternidade não é mais uma “funçãozinha” ali; é como um “iron man”, exige dedicação. Temos que romper o paradigma de que dá para fazer tudo”,* acrescentou uma participante.

Mesmo a participante que não é mãe contribuiu neste sentido: *“Apesar de eu não ter filhos, sinto a pressão de ser melhor no trabalho, em ter mostrar para os outros que estou produzindo, estar bem no mestrado (...), a sociedade nos impõe muito isso”. Outra participante acrescentou: “É desmotivador: no momento que colocam em ti muitas expectativas, a gente entra numa emoção de desacreditar na gente mesmo.”*

Se referindo ao universo corporativo, a participante colaboradora da empresa falou sobre o universo das mentiras corporativas *“Na mesma linha das mentiras da maternidade, que a gente escuta, existe o universo das mentiras corporativas, que a gente também conta. E a primeira delas é que você não pode admitir para as pessoas que você está bem do jeito que você está. No ambiente corporativo, você sempre tem que falar sobre ambição, o próximo passo da carreira”.*

Na sequência, as participantes falaram sobre a pandemia, que uniu para sempre a vida pessoal e vida profissional e que escancarou a sobrecarga da mulher. A economia do cuidado e a responsabilidade imposta sobre a mulher em relação às tarefas domésticas e o cuidado com os filhos é algo “cruel” de acordo com as participantes.

“Sobre o líder que faz aquela pergunta pra mulher (fazendo-a refletir sobre o momento que deseja ser mãe), será que ele pergunta isso pro pai? A gente não pensa no papel como um todo, ninguém pensa no pai e no que vai acontecer com esse pai. A figura do cuidador como um todo está muito associada à mulher”.

O grupo ressaltou que a maternidade nem sempre é uma realização pessoal; assim como o trabalho: “Às vezes, a maternidade não é a realização das pessoas e, às vezes, o trabalho também não é. O universo corporativo não aceita isso, o que é muito cruel também”, disse uma das participantes. “Desde quando o trabalho é a sua principal realização da vida? O que a gente quer, é uma vida um pouco mais equilibrada e que a gente consiga conduzir as coisas do dia a dia sem se sentir culpada”, acrescentou outra participante.

O trabalho social da mãe foi lembrado pelo grupo: “Filhos bem criados hoje é garantia - daqui dez, quinze anos - de excelentes profissionais no mercado, independente do gênero. Todas as pessoas, inclusive as empresas, deveriam estar muito preocupadas com a presença da mãe”. Os principais pontos abordados pelo grupo, estão apresentados na figura 31.

Figura 31 - Jamboard Grupo 02: reflexões sobre o contexto

Mãe	Liderança	RH	Dados
<p>“Sinto que as mães desenvolvem um set de skills novo, sabem conciliar melhor as coisas. A sensação que eu tenho é que a empresa vem junto com a maternidade”.</p> <p>“Acho que a tensão relacionada ao momento de contar a gestação no trabalho, está muito ligada ao gestor. Se o seu gestor faz gesto de pessoas, é uma coisa. Quando você tem um gestor que não faz e você sabe que você vai ter consequências lá na frente, é muito duro pra mulher. Muito duro?”</p> <p>“Eu tinha PAVO e das pessoas ciharem pra mim com cara feia porque eu estava grávida. A pressão que eu fazia em mim mesma era tão grande, que fiz todos os ultrassons no final de semana [...] Não queria que ninguém me tirasse nenhuma oportunidade quando eu voltasse da licença”.</p> <p>“Eu senti muito medo do meu lugar não estar ali, depois do retorno da licença maternidade”.</p>	<p>“Já teve um caso de uma funcionária que foi promovida enquanto estava grávida. Então acho bacana porque é uma quebra de paradigma, geralmente o comportamento é o contrário né?” (Líder Homem)</p> <p>“Ocho acho que a Syngenta é bem bacana como relação a maternidade porque, por liberdade, a empresa estende a licença além do período legal. Então a gente já faz além daquilo que é obrigado por lei” (Líder Homem)</p> <p>Parteilho da minha mesa tem uma sala de amamentação. Isso é uma coisa que eu não via na minha época, que acho muito legal” (Líder Mulher)</p> <p>“Eu nunca promovi uma grávida. Também nunca revoquei” (Líder Homem)</p>	<p>“Mães trazem uma dinâmica do cuidado para o time. Eu acho que os homens ainda tem muita dificuldade de ver que a pessoa não tá lá bem e de entender um cuidado. Às vezes é só perguntar, como você está? ou posso te ajudar em algo?” (RH Homem)</p> <p>“Tinha uma mulher que saiu de licença maternidade e da o gestor falou ‘ah, como eu era vaidoso, a gente está pensando em desligar’ e aí a gente começou a trabalhar para descobrir ‘por que?’ [...] Nesse caso verificamos que não era um problema de performance”. (RH Homem)</p> <p>Os dados de 2021 mostram que somos o segundo de melhor licença-maternidade em termos de duração de licença-maternidade, sendo 28 semanas, sendo representada pela e NENHUMA mulher em grupo” (RH Mulher)</p> <p>“A recepção após a licença e como vai muito lá a importância do gestor”. Esse ‘soft landing’ eu não vejo que a gente tradicionalmente ou de fato que é gerado na organização da empresa, que é o gestor” (RH Mulher)</p>	<p>Susana Ayarza, em seu estudo “Mulheres e o mercado de trabalho: os desafios da igualdade” (AYARZA, 2018), aponta a maternidade como uma das principais barreiras para as mulheres avançarem suas carreiras dentro das empresas.</p> <p>Segundo a pesquisa “Licença maternidade e suas consequências no mercado de trabalho do Brasil” (FDV, 2018), 48% das mães saíram de seus trabalhos nos primeiros 12 meses após terem seus filhos.</p>
<p>“Preciso tirar leite e eu não vou voltar em 5 minutos, não é como fazer xixi. São essas as coisas que não são tão avançadas o suficiente. É tipo a história da diversidade e inclusão, certo? Não adianta nada trazer um pool de pessoas diversas se você não fizer nada pela inclusão delas. Com as mães é a mesma coisa, não adianta colocar uma sala de amamentação por mais linda e bem ambientada que ela seja, se as mulheres não conseguem ter um tempo pra usar a pomona da sala”.</p> <p>“Você já deve ter ouvido: ‘Você está a uma licença-maternidade de nunca mais alcançar os seus colegas’”. E eu não tenho palavras para dizer o quanto isso é verdadeiro. Eu tenho duas parceiras hoje, ambas são mães e as duas reportaram pra mim antes de me mudar para o exterior (país estrangeiro). Todas nós tivemos o primeiro filho, mais ou menos na mesma época. Beleza. Quando eu tive o meu segundo filho foi quando eu caí na linha e virei par de leite”.</p>	<p>Tenho muitas de desmotivadas com todas as pessoas do meu time. Eu faço um exercício que eu aprendi em um MBA onde você coloca as posições, o histórico de posição que você tem, e que você quer desenvolver essas posições, os anos e a sua idade e como você tratai [...] Eu sempre fui muito transparente com as mulheres, e professo a diferença em que ponto você quer ir mãe! Em qual momento você considera isso, tem que estar muito claro que não vai ser um blocker da sua carreira. Você tem o período sabbático, e não quer dizer que você tem o período de não desenvolvimento, eu acompanho muito a minha esposa aqui. (Líder Homem)</p> <p>Eu jamais vou achar ruim que alguém da minha equipe priorize seus filhos, mas tenho certeza que a corporação não” (Líder Mulher)</p> <p>É recentemente numa reunião de sucesso estávamos num discussão sobre uma mulher potencial sucessora, e aí dizem: “mas ela não tem mobilidade geográfica” e entramos numa discussão ‘por que precisa da mobilidade geográfica pra essa posição?’ [...] Você tá vive coisas do tipo ‘ah, a fulana, o mundo dela tem um cargo muito bom, então né?’ Da filha ainda não se preocupou”. Eu nunca, NUNCA, nunca na minha vida vi alguém falar sobre isso sobre um homem: “ah, a mulher dele tem um salário muito bom, tem filhos pequenos, será que os filhos vão querer mudar de país?” (Líder Mulher)</p>	<p>“A equipe de RH desenvolveu um trabalho com mulheres do campo e trouxe pra gente falas do tipo ‘se você quer ser mãe e melhor você procurar outro trabalho’”. Quando eu olho para as áreas que eu atendo, talvez tenha falas muito parecidas, mas talvez seja um pouco velado, pelo menos nunca presenciei uma fala tão incisiva como essa”. (RH Homem)</p> <p>Sobre a pandemia: “é importante de ver que tinha mulheres casadas com um filho em cada ombro, e eu pensava: ‘caraca cadê esse pai?’”. E depois foi: “que os pais também estavam em casa e tem os crianças”. (RH Homem)</p> <p>“Os RHs empregados como ‘ready now’ para posições gerenciais são todos homens. Não tinha nenhuma mulher empagada como ‘pronta’ para algum plano de sucessão. Entrevistamos os homens e todas as mulheres do campo e o que vimos foi que nem todos os homens estavam ‘faz prontos assim’ e que muitas das mulheres não mapeadas estão ‘prontíssimas’”. (RH Mulher)</p>	<p>As buscas no Google por “congelamento de ovulos cresceram 89% nos últimos cinco anos e ser(em) como indicativo de que, mesmo as mulheres que querem ter filhos, ainda sentem a necessidade de adiar a maternidade por receio de perder oportunidades enquanto tentam conciliar carreira e família. (Susana Ayarza, 2018)</p> <p>Com a pandemia, tem cada 4 mulheres estão pensando em abandonar a carreira ou mudar de emprego. (McKinsey, 2020). No caso das mães, esse número sobe para 1 em cada 3 mães. (McKinsey, 2021)</p>

SOBRE AS DESCOBERTAS DO CONTEXTO

- Quais os pontos chamaram mais atenção?
- Vocês imaginavam esses diferentes pontos?
- O que surpreendeu e o que era esperado?

Trabalho social das mães é pouco visto como benéfico para a sociedade.

<p>Pense na maternidade como se preparar p/ um roman. Seria difícil conciliar com a carreira perfeita.</p>	<p>Pressão de dar conta de tudo.</p>	<p>Expectativa muito alta que gera impacto no “desmotivação”.</p>
<p>Mentiras corporativas: Você não pode admitir que você está bem onde você está. Qual a ambição do próximo carreira... é um tabu ficar “parado”.</p>	<p>Maternidade não dá para separar da vida profissional.</p>	<p>Papéis sociais de gênero sobrecarregam a mãe no quesito filhos.</p>
<p>Cuidador como um todo é associado ao papel da mulher.</p>	<p>Nem sempre a maternidade é a realização das pessoas. E também para algumas pessoas o trabalho também não seja um aspecto de realização.</p>	<p>6 meses parece muito quando é licença maternidade, mas tem muita coisa que não acontecem em 6 meses no mundo corporativo.</p>

Fonte: elaborada pela autora.

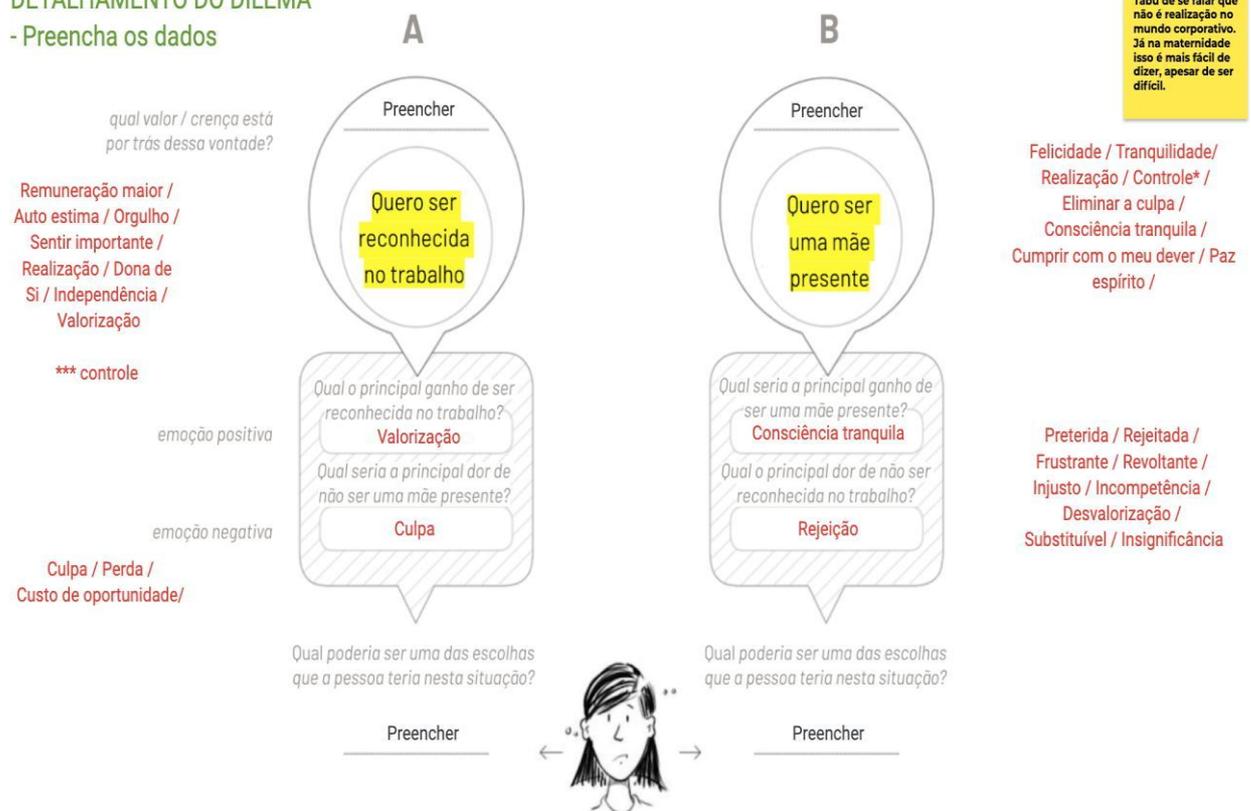
4.3.3.2 Detalhamento do dilema

A partir da compreensão do contexto, as participantes foram convidadas a refletirem sobre um dos dilemas resultantes do grupo focal, na primeira etapa do método. Neste caso, o dilema do grupo foi: “Quero ser reconhecida na carreira” versus “Quero ser uma mãe presente”

Pela ficha do Jamboard, as participantes foram estimuladas a conversarem a respeito do dilema e detalhá-lo, registrando seus pensamentos no esquema adaptado da Ozkaramanli, apresentado na figura 32.

Figura 32 - Jamboard Grupo 02: detalhamento do dilema

DETALHAMENTO DO DILEMA
- Preencha os dados



Fonte: elaborada pela autora.

O grupo iniciou as conversas focando na vontade A: “Quero ser reconhecida no trabalho” e nas emoções positivas que se tem quando isso acontece. Emoções como orgulho, autoestima, se sentir importante, independência (financeira) e valorização (se sentir valorizada) foram pontuadas como emoções positivas decorrentes do reconhecimento do trabalho. *“Orgulho, se sentir importante está muito ligado à autoestima”*, pontuou uma das participantes. Já outra, trouxe uma contraposição em relação à algumas emoções pontuadas pelo grupo: *“Ter independência, ser dona de si, para mim, que trabalho numa empresa, isso não acontece. Se você é autônoma, tudo bem. Mas eu não sou “dona de mim” e independente trabalhando numa empresa; eu dependo muito dos outros.”*

“Na maternidade, a gente já tem muitas frustrações enquanto mãe. Pensando nisso, o trabalho acaba sendo o lugar para aumentar a nossa autoestima”, disse uma mãe. Outra participante complementou: *“As tarefas são mais fáceis de se conseguir gerenciar no trabalho do que na maternidade. Em relação ao filho, a gente não tem controle, se o filho tiver uma diarreia, acabou o dia. Trabalho é sentar e trabalhar, a maternidade é muito abstrata”*. A partir disso, o grupo entrou em acordo de colocar na emoção positiva a valorização.

Quando estimuladas a pensar na emoção negativa / dor de não ser uma mãe presente (já que conseguiram ser reconhecidas no trabalho), o grupo apontou a culpa: *“Perder o desenvolvimento do meu filho, vou perder de ficar com ele, trocar isso fazendo coisas que não vão acrescentar muito para mundo”*, disse uma das participantes.

Em relação à vontade B: “Quero ser uma mãe presente”, o grupo conversou a respeito dos ganhos de ser uma mãe presente: felicidade, tranquilidade, satisfação, realização, *“Tu poder acompanhar a vida do seu filho, as tarefas da escola, saber o que ele está aprendendo”*, pontuou umas das participantes. Outra participante chamou atenção para não escolher emoções tão extremas pensando que *“Cada experiência de maternidade é diferente: umas podem ser catastróficas e outras podem ser a realização pura. Acho que a gente tem que ter cuidado em relação às palavras muito extremas”*.

A “consciência tranquila” também foi pontuada como emoção positiva em ser uma mãe presente: *“A criança com febre e você saber que está ali e não estava trabalhando”*, disse uma participante, enquanto outra complementou: *“Eu estou tranquila, estou*

fazendo o que eu posso, estou ali com o meu filho". A partir disso, o grupo escolheu este termo como sendo a principal emoção positiva em relação a ser uma mãe presente.

Sobre a dor, emoção negativa resultante de não ser reconhecida no trabalho, o grupo escolheu a "rejeição". Uma das participantes disse: *"Antes de ser mãe, você investiu tanto tempo, tanto buscou e construiu coisas e de repente alguém deixa de ver aquilo tudo, simplesmente porque você virou mãe... Aí você deixa de ter as oportunidades, de participar das conversas, como se agora você não fizesse mais parte desse mundo... É uma coisa muito pesada!"*

Nas discussões, o grupo se focou tanto nas emoções, e não preencheu a crença por trás das vontades e a possível escolha relacionada a cada uma das vontades conflitantes. O tempo se esgotou e passaram para a atividade seguinte, ou seja, a criação de soluções.

4.3.3.3 Soluções para minimizar ou acabar com o dilema

O grupo iniciou a discussão falando sobre a redução da jornada de trabalho como importante insight no sentido de minimizar o dilema tratado. *"A pandemia veio nos mostrar esse ponto, se antes a gente ficava oito horas no trabalho e às vezes conversando com os colegas, agora a gente viu que seis horas resolvem"*.

Outro ponto trazido pelo grupo foi em relação às creches com *coworking*, que por trazer um certo "domínio da situação" por parte da mãe, pode ser interessante para combater o dilema. As participantes citaram que uma estrutura de serviços (públicos ou privados) que pudessem atender tanto a criança, quanto a mãe em um mesmo local seria interessante. Uma delas pontuou: *"Enquanto não mexermos na grande estrutura, vai ficar tudo na mão do gestor(a). São necessárias políticas no ambiente corporativo que permitam à mulher levar o seu filho ao trabalho"*.

Entretanto, de acordo com o grupo, não basta criar políticas somente em relação às mães para minimizar o dilema. Incluir os pais na responsabilidade do cuidado com os filhos e do trabalho doméstico é urgente: *"Enquanto estivermos cobrando somente das mulheres, não vai funcionar"*. Uma das participantes pontuou que, diferente do papel do pai, o papel da mãe é biológico, e todas as participantes estiveram de acordo que existem

uma infinidade de responsabilidades que podem ser compartilhadas independente do gênero: *“Reuniões de escolas e consultas médicas, por que essa é uma responsabilidade, na maioria das vezes, atribuídas às mães? Isso não tem nada a ver com o biológico”*, complementou uma das participantes.

A licença parental equitativa concebida pela empresa, ou seja, de 6 meses para homens e mulheres, foi apontada pelo grupo no momento em que falavam sobre flexibilidade. *“A flexibilidade enquanto for uma concessão exclusiva para as mulheres vai aumentar as desigualdades de papéis de gênero. A mudança passa por revisitar os papéis. A sociedade precisa reconhecer a responsabilidade do cuidado como uma responsabilidade de homens e mulheres”*.

Indo ao encontro da responsabilidade do pai em relação ao cuidado, uma das participantes acrescentou: *“É preciso estender as obrigações e também os benefícios. Outro dia fiquei sabendo que a empresa fornece o benefício creche somente para mães. Para os pais, isso acontece somente no caso de pais viúvos e outras exceções. Soube disso recentemente e fiquei chocada!”*

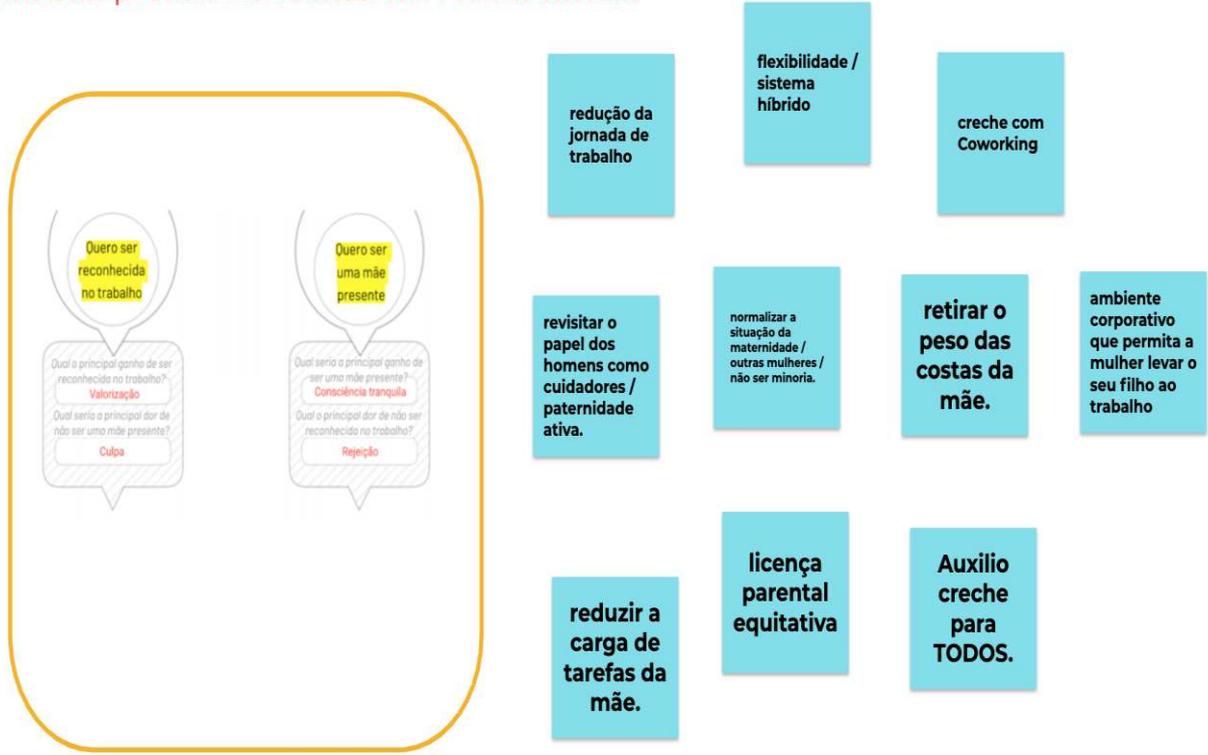
As participantes falaram sobre o importante papel e influência que as empresas exercem na sociedade e que acolher a maternidade deve ser uma responsabilidade de todos: *“Na verdade maternidade deveria ser interesse de todos pois todo mundo é filho de alguém, deveria ser assunto público, da mesma forma como anti racismo deveria ser interesse de todo mundo, independente se você sofre ou não”*.

No fechamento da discussão, as participantes voltaram ao tema da flexibilidade e refletiram sobre a redução de jornada, levantando um ponto de atenção em relação aos acordos e expectativas em relação ao trabalho, que devem ser combinadas previamente: *“Tenho uma colega de trabalho na Suíça, e lá a carga horária é reduzida em 60%. Ela me contou que trabalha muito mais do que quando fazia 100% da carga horária pois a pandemia não reduz proporcionalmente a expectativa em relação às entregas”*. As ideias registradas pelo grupo na ferramenta Jamboard seguem apresentadas abaixo, pela Figura 33.

Figura 33 - Jamboard Grupo 02: geração de ideias

GERAÇÃO DE IDEIAS

- Liste ideias para minimizar ou acabar com o conflito detalhado



Fonte: elaborada pela autora.

Como tarefa final, o grupo foi estimulado a agrupar as soluções propostas pelos diferentes atores, respondendo às seguintes perguntas: O que o RH pode fazer para minimizar os dilemas? O que a liderança (gestores) pode fazer para minimizar ou acabar com o dilema detalhado? O que os colegas podem fazer? E a família, o que pode ser feito para minimizar ou acabar com o dilema?

O tempo para a conclusão desta atividade foi curto e o grupo não conseguiu finalizar a discussão que levou em consideração os atores diversos. As soluções relacionadas aos “colegas de trabalho” não foram discutidas. O quadro 14 ilustra a divisão das soluções propostas pelo grupo.

Quadro 14 - Soluções por atores

O que o RH pode fazer para minimizar o dilema detalhado?	O que a liderança pode fazer para minimizar o dilema detalhado?	O que o cônjuge / parceiro(a) pode fazer para minimizar o dilema detalhado?
Licença parental equitativa (mães e pais)	Conscientização dos líderes sobre os dilemas da maternidade para exercitar a questão da empatia e dar o exemplo.	Divisão equitativa das tarefas do cuidado
Auxílio creche para todos	Exercício consciente de um tratamento equitativo entre colaboradores, independente do gênero.	
Redução da jornada de trabalho	Munir líderes de boas práticas da maternidade e como forma de gerar valor para empresa fortalecendo branding	
Implementar a flexibilidade para todos		
Equidade de gênero / maternidade vistos como uma questão de ética. Criar um Indicador de mercado e as empresas que não estão cumprindo com isso serão vistas.		

Fonte: elaborada pela autora.

Após o agrupamento das soluções pensando nos atores, os grupos 1 e 2 foram direcionados novamente à uma única sala do Zoom para compartilhar o trabalho realizado. No próximo subcapítulo desta pesquisa, a síntese dos grupos será apresentada.

4.3.4 Síntese dos grupos

Em uma única sala do Zoom, os grupos foram estimulados a compartilharem o trabalho realizado. Um representante de cada grupo falou sobre o processo, apresentando as telas do Jamboard. Eles focaram no detalhamento do dilema, explicando o porquê chegaram no preenchimento das emoções e posteriormente apresentaram as soluções para minimizar o dilema, de acordo com os atores.

Pela apresentação dos grupos, muitos pontos convergentes e alguns divergentes foram notados. O quadro 15 apresenta esses pontos tendo em vista a síntese dos grupos.

Quadro 15 - Convergências e Divergências

Pontos de Convergência	Pontos de Divergência
Demonstraram insatisfação em relação ao contexto atual e sentiram necessidade de mudança.	Refletiram sobre possíveis habilidades para se transformar o contexto existente (um dos grupos citou a coragem).
Extrapolaram o contexto da empresa, ampliando o olhar acerca do problema - relacionando-o ao contexto social (machismo estrutural, vieses, papéis de gênero, cultura do cuidado).	Refletiram sobre o papel das empresas no passado e sua função no presente (resultado x cuidado).
Refletiram sobre a falta de empatia da liderança em relação à maternidade e perceberam urgência em se tratar o tema.	Refletiram sobre as crenças que estão por trás dos concerns.
Consideram urgente o envolvimento dos homens nas tarefas do cuidado e no tema da equidade.	Encontraram soluções para minimizar o dilema que envolvessem todos os atores propostos.
Se conectaram facilmente ao dilema, dando exemplos da própria vida para ilustrar as emoções apresentadas, gerando forte empatia.	
Debateram intensamente sobre as emoções, estressando a questão dos sentimentos e se conectando com eles.	
Apresentaram soluções práticas que abordou o contexto corporativo.	
Concordaram que a pandemia escancarou os dilemas apresentados.	
Acreditam nas empresas como agente de transformação	

Fonte: elaborada pela autora.

Vale ressaltar que diferentemente das soluções apresentadas na parte teórica deste trabalho (bombas de amamentação e carrinho de bebês inteligente), as soluções focadas nas empresas estão focadas mais no campo da comunicação / sensibilização e criação de políticas e não necessariamente na criação de um produto, gadgets em si. Porém, foi interessante notar que após as falas dos grupos, houve uma interação espontânea entre as pessoas e nesta interação, novas soluções para gerar mais empatia pela liderança masculina em relação à maternidade, foram citadas: *“de repente alguma coisa a ver com realidade artificial ou inteligência artificial, que façam os homens*

entenderem como é ser mãe por uma semana”, disse uma das participantes, enquanto outra complementou: “viver na pele ainda é algo que é insubstituível, mas talvez com a tecnologia e o design estratégico a gente possa criar algo nesse sentido”.

“Este workshop poderia ainda acontecer de forma mais rudimentar”, comentou uma participante. “O líder receberia uma pauta com tarefas relacionadas aos problemas enfrentados pelas mães no dia a dia e teria que reportar ao gestor do workshop quais as soluções que ele achou para cada problema e aí ele começaria levemente a se colocar na pele da mãe”.

“Outra sugestão seria dar alguns dias de férias para as mães para que os pais líderes com crianças pudessem assumir o cuidado das crianças sozinhos e daí terem que dar conta desse cuidado e desse trabalho ao mesmo tempo com as crianças”, relatou uma participante. “Apresentar estudos científicos que mostram a importância do desempenho da maternidade para os seres humanos que estão por vir, também podem fazer parte desse conjunto de soluções para sensibilizar e gerar empatia”, complementou uma das mães presentes.

A partir dos dados coletados acima, a presente pesquisa parte para o campo de discussão dos achados a partir da base teórica aplicada no estudo. O próximo capítulo aborda tais reflexões e achados.

5 DISCUSSÃO

A discussão deste capítulo é desenvolvida à partir do dilema “desempenhar a maternidade *versus* participar do mercado de trabalho” , e do potencial do Design Orientado ao Dilema (*dilemma-driven design*) para o desenvolvimento de soluções que proporcionam a redução de emoções negativas e a promoção de emoções positivas, de acordo com o problema desta pesquisa: **Como o Design Orientado ao Dilema pode contribuir para o bem-estar das mães, considerando os demais atores envolvidos no contexto da maternidade nas empresas?** Esse estudo busca entender como o design pode qualificar a experiência da maternidade sob a ótica das empresas, possibilitando uma maior percepção de bem-estar por parte dos usuários envolvidos neste contexto.

No workshop com especialistas, após cada grupo ter compartilhado o resultado do trabalho, a pesquisadora questionou as pessoas presentes sobre suas percepções acerca da abordagem do design orientado ao dilema. Cada participante foi estimulado a responder as perguntas: Como foi para você, projetar utilizando as lentes do dilema? Como você se sentiu? Conseguiu se conectar com as emoções? Quais foram os pontos positivos e negativos desta experiência?

Pela análise do comportamento e verbalização dos participantes em relação às percepções de se projetar utilizando o design orientado ao dilema e pela análise dos processos metodológicos utilizados, chega-se aos ganhos do processo criativo, que serão descritos abaixo, o que permite ao campo do Design melhor entender a arquitetura dos processos projetuais.

De acordo com uma das participantes: *“uma questão que foi super interessante é justamente a gente fazer com que as pessoas confrontem com esse dilema”*. Vale ressaltar que a abordagem do design orientado ao dilema se mostrou extremamente enriquecedora para discussão acerca do problema, bem útil no momento inicial do processo projetual, ou seja no *problem setting*: *“Pra mim foi muito forte como que, em 3 minutos, a discussão já estava posta e com vários pontos de vista sendo tratados, o que enriquece qualquer projeto de design.*

Desta forma, o design orientado aos dilemas contribui com o design estratégico,

de acordo com a visão de Meroni (2008). Segundo a autora, Design Estratégico não é apenas (ou não mais) sobre solucionar problemas, e sim sobre defini-lo; é sobre abrir novas questões antes de tentar entender como resolver o problema. A estratégia, neste caso, é ainda mais sobre configuração do que resolução de problemas. A definição de um problema e, conseqüentemente, do briefing, não é um ato neutro. A chamada prática de contra-briefing é, na verdade, uma forma de se reformular o problema, e o design orientado ao dilema se torna importante ferramenta para redefinir o problema e, conseqüentemente, obter melhores resultados. Uma das participantes comentou: *“Achei o método bem válido, bem interessante para gerar projetos inovadores”*, enquanto outro complementou: *“Eu achei muito interessante o quanto essa abordagem impulsiona a rápida geração de ideias”*.

Neste sentido, mais um participante contribuiu: *“essa abordagem gera uma discussão muito rápida sobre vários pontos de vista. A lógica de construir aquele framework, de tentar enxergar sentimentos, é uma maneira bem válida de dar início a um projeto, um combustível muito forte para geração de ideias”*.

No decorrer do workshop com especialistas, um ponto de análise e discussão ficou eminente: a facilidade da abordagem do design orientado ao dilema para geração da empatia, proporcionando um olhar mais profundo para o usuário. Refletir acerca de suas emoções é uma forma de conexão intensa à ele, já que emoção é algo inerente à condição humana.

Isso se relaciona com o que diz Brené Brown (BRENÉ..., 2013); a pesquisadora afirma que empatia é uma habilidade que pode unir as pessoas e fazer com que se sintam incluídas. Segundo Brown, esta habilidade depende de uma identificação e conexão emocional, que passa por compartilhar emoções e sentir a motivação de ajudar. Brené Brown avalia que praticar a empatia é desafiante porque exige que a pessoa se lembre ou reflita sobre sentimentos que costumam incomodar, como frustração, nervosismo e confusão e o design orientado ao dilema colabora para isso. Para sentir empatia, é preciso ter pelo menos algum conhecimento do que uma pessoa está passando, relacionando com situações que o próprio indivíduo já tenha enfrentado.

Brené Brown cita quatro atributos da empatia. O primeiro atributo é a tomada de perspectiva, estar disposto a ver o mundo através dos olhos do outro, abrindo mão das

próprias visões. O segundo é não julgar: não fazer comentários que invalidam a experiência do outro. O terceiro é reconhecer emoções: olhar para dentro para resgatar como é sentir a emoção que a outra pessoa sente. O quarto atributo é a comunicação: mostrar que se entende o que o outro está passando, validando o sentimento e a experiência de quem vivencia o dilema.

Todos esses atributos são exercitados quando se projeta sob a ótica dos dilemas, que apresenta as emoções relacionadas ao dilema, contextualiza a experiência vivida pelas pessoas, faz com que projetistas possam validar sentimentos pensando na própria experiência de vida, e, a partir disso, estimula a criação de soluções para minimizar as emoções negativas, aumentando a percepção de bem-estar.

Uma das participantes do workshop relatou: *“o caso que a gente tocou aqui vem do profundo emocional de cada uma dessas mães. Isso gera muita empatia e eu acho que o caminho para se gerar ideias, gerar produtos ou serviços é tu saber quem é que usa aquilo; porque senão, é chutar no escuro, né? E a gente tem que passar pelo usuário, porque hoje em dia tudo se resume na experiência do usuário”*. O método proposto por Ozkaramanli (2017) incita um processo de ideação que pode ser benéfico ao designer e ao usuário, segundo a própria autora; utilizar dos conflitos nos processos criativos pode resultar em fertilidade criativa (BENACK; BASSECHES; SWAN, 1989).

O workshop contou com a presença de pais, que se relacionam com os dilemas de uma forma mais intensa e também de uma projetista que não era mãe. E ela fez o seguinte comentário: *“Eu adorei a experiência, acho que minha maior dificuldade é me colocar nessa situação que eu não vivo, mas para mim foi bem legal enxergar sob um novo olhar e discutir sobre o bem-estar, como essas mães podem se sentir mais à vontade de forma equilibrada também”*. Esta fala reforça que a abordagem dos dilemas coloca os participantes em um lugar de empatia e solidarização com os sentimentos das pessoas. A pandemia, contexto em que foi realizado a presente pesquisa, trouxe mudanças anteriormente inconcebíveis em nossas vidas: do isolamento forçado às transformações nas empresas, que passaram a funcionar em home-office e nos apresentou uma nova realidade que deixa evidente que o mundo não será mais o mesmo no pós-Covid-19.

Problemas que escapam da realidade, de tão complexos, são conhecidos pelo

termo “Wicked Problems”, traduzido livremente como “problemas perversos” ou problemas “mal-postos”. Esses problemas, de acordo com Rittel e Webber (1973), têm certas características, como por exemplo, a de não existir uma formulação definitiva para um problema mal-posto: para conhecer o problema é necessário mergulhar no contexto.

Nesse sentido de mergulhar no contexto, a abordagem do design orientado ao dilema se mostrou bem interessante pois coloca os designers conectados ao contexto pelas emoções dos usuários, conferindo uma dimensão mais humana ao processo de projeção. *“Com essa abordagem, a gente traz à tona toda a experiência pessoal que vivemos. Ainda mais neste laboratório bem forte dos últimos 14, 15 meses (se referindo à pandemia) e que nos faz questionar dia após dia, a maternidade, o trabalho e as outras dimensões da vida”,* comentou uma participante.

Pela presente pesquisa, o design orientado ao dilema se mostrou capaz de trazer uma riqueza para o designer no estudo do contexto, auxiliando o entendimento dos problemas complexos, de forma profunda, algo que, somente com as pesquisas contextuais, talvez não seja possível alcançar. Uma das participantes comentou: *As coisas são um pouco mais complexas do que a polaridade que a gente coloca no dilema né? Ao mesmo tempo eu acho que essa polaridade nos ajuda no sentido de estressar certas coisas, nos fazer enxergar as coisas que queremos ver de uma forma meio ‘soft’ e que na verdade são pesadas; tem pessoas sofrendo”.*

Importante ressaltar que a presente pesquisa revela que o design orientado ao dilema não se trata de uma abordagem para se gerar soluções profundas; porém, traz elementos para que o entendimento do contexto e a geração de ideias seja mais humana: *“tem uma coisa que um terapeuta me dizia que é ‘não existe opção sem perda né? Independente do tema ser maternidade, eu gostei demais de explorar essa metodologia”,* comentou uma participante, enquanto outra acrescentou: *“Acredito que depois dessa experiência, vou conseguir tratar melhor os meus dilemas, que hoje não tem a ver com a maternidade. Gostei bastante disso”.*

Portanto, para humanizar os problemas mal-postos de hoje e do futuro, um bom caminho é adicionar ao processo de projeto o design orientado ao dilema. Uma das participantes disse: *“Gostei de conhecer a abordagem dos dilemas, achei realmente muito fácil a conexão e acho que serve para tudo na vida. No final das contas é isso, a*

gente sempre vai fazer uma escolha a respeito de duas opções”.

A lógica dos dilemas também pode ser representada pelo iceberg quando comparada às pesquisas contextuais convencionais: há uma camada visível, que representa os desejos dos usuários, porém existem camadas abaixo da superfície já que essa abordagem aborda necessidades humanas em um nível mais elevado da psique humana (OZKARAMANLI, 2017); não se trata de uma necessidade humana tangível, pois muitas vezes esta se encontra no projeto funcional do produto.

Projetar sob a perspectiva do dilema oferece um espaço inexplorado, porém promissor, para as fases conceituais do projeto. De acordo com Ozkaramanli, dilemas são fenômenos psicológicos ricos que envolvem ingredientes cognitivos, emocionais e comportamentais e a compreensão desta riqueza pode fornecer informações inspiradoras para as atividades de design.

O próprio olhar que considera os dois desejos conflitantes de uma só vez pode ser considerado algo “abaixo da superfície”, se comparado aos projetos convencionais de design, em que na maioria das vezes, os desejos conflitantes, quando considerados, o são de forma independente, o que não está diretamente conectado com o bem-estar dos usuários.

Em relação às descobertas relacionadas aos dilemas das mães, o fato de a maioria das mulheres investigadas nesse estudo acreditar que a maternidade adia o crescimento profissional, se relaciona fortemente ao “teto de vidro”, citado nessa pesquisa por Lobos (2002), que consiste na barreira “invisível” que impacta a promoção de mulheres a cargos mais altos e dificulta a participação delas na tomada de decisão por parte das empresas. Quando uma das mães diz: *“Hoje eu quase não tenho horário nem pra ir ao banheiro! Vejo que se eu assumir uma função maior eu vou ter mais problema ainda, vai ser mais complicado”* fica evidente que a maternidade é um fator que impede mulheres a alcançarem a alta liderança das empresas.

A atribuição das tarefas do cuidado exclusivamente às mulheres prejudica a ascensão da carreira de uma mãe. Quando um dos entrevistados relatou: *“Sobre a pandemia, o engraçado de ver que tinha mulheres casadas na call com um filho em cada ombro, e eu pensava: “caraca cadê esses pais?” E dava pra ouvir que os pais também estavam em call e sem as crianças”*, ficou evidente a sobrecarga da mulher neste

contexto, conforme pontuado por Molina (2006). Portanto, não surtirá efeito no que diz respeito à promoção da equidade de gênero, a flexibilidade adotada por homens e mulheres, tendo a responsabilidade do cuidado atribuída somente à mulher. Para o alcance de mais mulheres na liderança e promoção da equidade de gênero, é necessário que homens e mulheres, ou seja, os adultos cuidadores, sejam igualmente responsabilizados pelo cuidado.

Este fato também se relaciona com a falta de mobilidade geográfica que algumas mulheres enfrentam com a maternidade e que pode impedi-las de ascenderem em suas carreiras. *“Eu abri mão de posições maiores por ter que morar em São Paulo, que é uma opção que eu não tenho pela rotina do dia a dia com 2 crianças. Às vezes dói um pouquinho: poderia estar crescendo na carreira.*

Por outro lado, a pandemia mostrou que não é preciso se deslocar fisicamente para assumir novas posições de trabalho, visto que o trabalho em home office se mostrou eficiente nas organizações. Este fato traz novo significado à medida que provoca reflexões como: *“por que precisa de mobilidade geográfica para essa posição?”* Com isso em mente, mulheres poderão ser opções mais frequentes nos processos de sucessão dentro das empresas. O seguinte relato em uma das entrevistas: *“ah, a fulana, o marido dela tem um emprego muito bom, então né? Os filhos ainda são pequenos”. Eu nunca, nunca, nunca na minha vida, ouvi alguém falar sobre isso sobre um homem: “ah, a mulher dele tem um salário muito bom, tem filhos pequenos, será que os filhos vão querer mudar de país?”*, contribuem com a visão de Mirian Goldemberg (A VEZ..., 2017), que por sua pesquisa mostra que os vieses enraizados culturalmente afetam os homens de maneira negativa, limitando a sua atuação somente ao prover.

Sendo assim, a partir dos resultados coletados e da discussão pontuada neste capítulo, é possível observar que a abordagem do design orientado ao dilema, apesar de ser relativamente nova, apresenta vários ganhos que aproximam projetistas ao contexto estudado e que podem e devem ser considerados juntamente com outras ferramentas projetuais existentes e já disseminadas no campo do Design.

Além disso, no que diz respeito ao objeto de estudo desta pesquisa, a maternidade no contexto das empresas, o design orientado para o dilema permitiu uma inserção profunda aos *concerns* das mães, bem como um mergulho nos *concerns* dos diversos

atores que fazem parte desse universo, ampliando o olhar para todo um sistema. A utilização dessa abordagem também provocou uma reflexão sobre as estruturas sociais vigentes, fazendo com que o projetista pudesse, pelas emoções do usuário e suas crenças, extrapolar o universo das empresas, explorando todo o contexto de forma sistêmica, entendendo, questionando e buscando soluções para os dilemas no sentido de aumentar a percepção de bem-estar das mães que trabalham, levando em consideração os diversos atores e todo o contexto.

O próximo capítulo apresenta as conclusões e considerações finais desta pesquisa e possíveis caminhos a nível projetual.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo aborda as considerações finais sobre os desdobramentos da pesquisa em relação a seus resultados e discussões bem como, a reflexão frente às oportunidades geradas para estudos futuros no âmbito do Design e do universo corporativo. O caminho percorrido até aqui foi norteado pelo problema de pesquisa: **Como o Design Orientado ao Dilema pode contribuir para o bem-estar das mães, considerando os demais atores envolvidos no contexto da maternidade nas empresas?** Esse estudo buscou entender como o design pode qualificar a experiência da maternidade sob a ótica das empresas, possibilitando uma maior percepção de bem-estar por parte dos usuários envolvidos neste contexto.

Os objetivos específicos são: (i) Identificar os *concerns* conflitantes ou dilemas relacionados ao tema “maternidade e carreira dentro das empresas”, não só sob o ponto de vista da mãe, mas sob o ponto de vista dos diversos atores que fazem parte do contexto maternidade versus carreira nas organizações (mães, pais, gestores, RHs, recrutadores, colegas, subordinados...); (ii) listar exemplos de soluções para acabar ou minimizar os dilemas encontrados.

Para identificar os principais dilemas das mães que trabalham foi proposto um grupo focal cujas participantes foram mães / gestantes. Neste evento, vários *concerns* conflitantes das mães ficaram evidentes e a partir deles foram elencados dois dilemas principais para serem trabalhados no workshop com especialistas: “Quero ser reconhecida no trabalho” versus “Quero ser uma mãe presente” e “Quero dar conta das demandas profissionais” versus “Quero dar conta das demandas pessoais”.

Para entender o contexto da maternidade no trabalho sob o ponto de vista dos outros atores que fazem parte dele, as entrevistas em profundidade com líderes, pessoas de Recursos Humanos, homens e mulheres - com e sem filhos - foram realizadas. Com as entrevistas foi possível identificar os *concerns* dos diversos atores, e também evidenciar percepções diversas, muitas vezes antagônicas em relação ao tema, bem como a falta de empatia e desconhecimento dos dilemas das mães por parte de alguns atores que não vivenciaram a maternidade. A partir da investigação com mães e com os diversos atores do contexto da maternidade no trabalho, um infográfico baseado na

analogia do iceberg foi criado confrontando percepções baseadas no que é aparente (percepções mais objetivas) na organização com outras percepções mais subjetivas, ou seja, invisíveis para alguns participantes. As entrevistas mostraram que por trás de um “aparente” avanço em relação ao tema na organização - evidenciado por algumas práticas corporativas, ainda existem questões mais profundas que precisam ganhar foco e revelaram que o acolhimento da mãe não é algo institucionalizado na empresa, evidenciando que a presença de vieses inconscientes e o contexto cultural machista exercem grande impacto em relação à percepção do tema na organização.

Para investigar a aplicação da abordagem do Design Orientado ao Dilema e entender se esta pode, de fato, contribuir para o bem-estar das mães, considerando os demais atores envolvidos no contexto da maternidade nas empresas e também gerar exemplos de soluções para minimizar ou acabar com os dilemas encontrados, o workshop com especialistas e mães da empresa mostrou alguns ganhos. Foi evidente o benefício da abordagem ao processo projetual de Design e geração de empatia por parte dos participantes. Esta abordagem também contribuiu na delimitação do problema; percebeu-se que utilizar os dilemas nos projetos de design é forte recurso para geração da empatia, conectando os participantes de forma intensa ao projeto, o que é vantajoso, principalmente ao lidar com problemas complexos.

Observou-se que a abordagem do design orientado ao dilema, apesar de ser relativamente nova, apresenta vários ganhos que podem e devem ser considerados juntamente com outras ferramentas projetuais existentes e já disseminadas no campo do Design. Porém, quando questionados sobre os pontos negativos em relação à utilização da abordagem dos dilemas na projeção, alguns participantes do workshop citaram que as soluções propostas para acabar ou minimizar os dilemas das mães foram “rasas”. Porém, os próprios participantes citaram que isso, provavelmente, aconteceu devido ao tempo do workshop. Eles concordaram que se tivessem tido mais tempo para ideação, provavelmente as soluções seriam mais “profundas”. Uma participante disse: *“Tenho a sensação que as ideias foram superficiais mas acho que isso aconteceu justamente por conta do tempo, e achei bem rica a discussão pois nos fez enxergar outras perspectivas e escutar outras histórias”*.

A partir dessa reflexão, é importante considerar o recorte temporal em que esta pesquisa foi realizada: o momento da pandemia. A covid-19 e o trabalho remoto intensificaram o “zoom fatigue”, o esgotamento causado pelo excesso de videoconferências. O termo revela uma fadiga, a que o cérebro se vê submetido após uma sucessão de sessões diante da tela. Segundo a Revista Veja (LOPES, 2020), o fenômeno se dá em especial no caso do trabalho remoto. Com o contato presencial anulado, a necessidade de chamadas para novas interações cresceu, fazendo com que as pessoas se sintam ainda mais exaustas ao final do dia de trabalho.

Pensando nisso, as boas práticas aprendidas com a pandemia reforçam que as reuniões via videoconferência devem acontecer num período curto de tempo, o que limitou a prática do workshop em apenas três horas. Vale ressaltar ainda que, nas reuniões online, o foco da atenção dos participantes é dividido entre outras tarefas do local onde se encontram e / ou até mesmo, outras telas, não tendo como verificar se o participante está completamente imerso na atividade. Isso gera o seguinte questionamento: em um workshop presencial e mais longo, cuja abordagem do design orientado ao dilema fosse aplicada, será que a pesquisa apresentaria ganhos em relação à imersão dos participantes e conseqüentemente em relação à profundidade das soluções criadas? Esse questionamento pode ser contemplado em um caminho futuro de exploração.

Outro caminho para futuros estudos dessa abordagem nos campos do design seria investigar / testar alternativas e aplicações para que os benefícios do design orientado ao dilema fossem para além da fase inicial do projeto, ou seja, testar e refletir sobre como levar as contribuições dos dilemas para a fase de ideação, gerando soluções com maior profundidade, independente do contexto analisado. Uma oportunidade para investigar como os dilemas podem ser ainda mais relevantes incrementando os resultados do processo criativo.

Em relação ao contexto cultural machista da empresa investigada, fica a reflexão sobre até que ponto um contexto machista contribuiu para soluções com menor grau de profundidade. Se a presente pesquisa fosse realizada numa cultura que entendesse a equidade de gênero como valor, será que as soluções propostas acerca do contexto da maternidade nas empresas, seriam mais ricas e menos superficiais, criativamente

falando? Cruzar a abordagem do design orientado ao dilema em culturas organizacionais diferentes e, a partir disso comparar os resultados, pode ser outro caminho de estudo a partir da presente pesquisa.

Considerar a maternidade sob a ótica das diversas interseccionalidades - levando em consideração a interação das camadas de opressão que grupos minoritários vivenciam, como mulheres negras, lésbicas, bissexuais, mães-solo, mulheres com deficiência, mulheres de diferentes gerações... pode ser objeto para futuras pesquisas e trazer valiosos insights.

Outro ponto de reflexão e inspiração para novas pesquisas é trabalhar a experiência do colaborador sob a ótica dos dilemas, como forma de qualificar essa experiência. Entender os dilemas organizacionais dos diferentes grupos de atores que compõem uma organização para aumentar a percepção de bem-estar das pessoas da empresa pode ser interessante caminho para futuras descobertas.

Os resultados e tópicos de discussão apresentados mostraram que a prática projetual do design orientado ao dilema e o design para emoções em si, são áreas de estudo proeminentes para a busca de soluções para problemas complexos e geração de empatia. É possível afirmar que a pesquisa apresentou resultados alinhados com as expectativas iniciais do trabalho, no que diz respeito à prática e implementação teórica das ferramentas utilizadas. Porém, a presente pesquisa despertou questionamentos e reflexões inesperadas em relação à profundidade das soluções cocriadas no momento da ideação. Pensando nisso, fica o questionamento final deste projeto: será que essas soluções foram “rasas” justamente pela necessidade de se falar mais sobre a maternidade nas empresas? Se nossa sociedade experimentasse tratamentos mais equânimes em relação às mulheres, as soluções encontradas seriam mais robustas? Tudo isso poderá ser explorado em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- AVANÇA a presença feminina em conselhos de administração de empresas, mas mulheres estão longe de conquistar equidade. *In: Deloitte*. [S. l.: s. n., 2017]. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/pressreleasespage/women-in-the-boardroom-2017.html>. Acesso em 20 mar. 2020.
- A VEZ do feminino: brasileiros idealizam um mundo com mais generosidade, cuidado e afeto. *In: GNT*, [s. l.], 30 out. 2017. Disponível em: <https://gnt.globo.com/especiais/o-valor-do-feminino/noticia/vez-do-feminino-brasileiros-idealizam-um-mundo-com-mais-generosidade-cuidado-e-afeto.ghtml>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- AYARZA, Suzana. Mulheres e o mercado de trabalho: os desafios da igualdade. *In: Think With Google*. Estado Unidos da América: [s. n.], mar. 2018. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/tendencias-de-consumo/mulheres-e-o-mercado-de-trabalho-os-desafios-da-igualdade/>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- BAIN & Company revela razões pelas quais mulheres brasileiras não chegam à liderança de empresas. *In: BAIN & COMPANY*. [S. l.: s. n.], 18 jun. 2013. Disponível em: <https://www.bain.com/pt-br/migration/press-releases/2013/bain-and-company-revela-razoes-pelas-quais-mulheres-brasileiras-nao-chegam-a-lideranca-de-empresas/>. Acesso em: 10 mar. 2020.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BELTRAME, Greyce Rocha; DONELLI, Tagma Marina Schneider. Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. *Aletheia*, Canoas, n. 38-39, p. 206-217, maio/dez. 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942012000200017&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 09 fev. 2020.
- BENACK, Suzanne; BASSECHES, Michael; SWAN, Thomas. Dialectical Thinking and Adult Creativity. *In: GLOVER, John A.; RONNING, Royce R.; REYNOLDS, Cecil R.* (eds.). **Handbook of Creativity**. Boston: Springer, 1989. p.199-208.
- BRENÉ Brown sobre Empatia. [S. l.: s. n.], 2013. 1 vídeo (2 min). Publicado pelo canal RSA. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=1Evwgu369Jw>. Acesso em: 20 jun. 2021.
- BROCKENBROUGH, Martha. **It Could Happen To You**: Diary Of A Pregnancy and Beyond. Riverside: Andrews McMeel Publishing, 2002.
- BROWN, Ivana. **Ambivalence of the Motherhood Experience**: Maternal Narratives in Popular Culture. Rutgers University, 2011

BRUSCHINI, Cristina; RICOLDI, Arlene Martinez; MERCADO, Cristiano Miglioranza. Trabalho e gênero no Brasil até 2005: uma comparação regional. *In: COSTA, Albertina et al. (org.) Mercado de Trabalho e gênero: comparações internacionais.* Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betânia; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 9, n. 1, jun. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482010000100004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 06 jun. 2020.

CONNIDIS, Ingrid Arnet; MC MULLIN, Julie Ann. Sociological ambivalence and family ties: a critical perspective. **Journal of Marriage and Family**, [s. l.], v. 64, n. 1, p. 558-567, ago. 2002.

COURY, Sarah *et al.* **Women in the Workplace 2020.** *In: McKinsey & Company.* [S. l.: s. n.], 30 set. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace>. Acesso em: 19 nov. 2020.

CROSS, Nigel. Expertise in design: An overview. **Design Studies**, [s. l.], v. 25, n. 5, p. 427-441, set. 2004.

DEMIR, Erdem; DESMET, Pieter; HEKKERT, Paul. Appraisal Patterns of Emotions in Human-Product Interaction. **International Journal of Design**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 41-51, 2009.

DESMET, Pieter. **Designing emotions.** 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Design Industrial) – Faculty of Industrial Design Engineering, Delft University of Technology, Delft, 2002. 225 p.

DESMET, Pieter. Product emotion. *In: SCHIFFERSTEIN, Hendrik N. J.; HEKKERT, Paul (eds.). Product Experience.* Amsterdam, The Netherlands: Elsevier, 2008. pp. 379-397.

DESMET, Pieter; HEKKERT, Paul. Framework of Product Experience. **International Journal of Design**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 57-66, 2007.

DOUGLAS, Susan J.; MICHAELS, Meredith W. **The mommy myth: The idealization of motherhood and how it has undermined all women.** New York: Free Press, 2004.

EMMONS, Robert A.; KING, Laura A. Conflict among personal strivings: Immediate and long-term implications for psychological and physical well-being. **Journal of Personality and Social Psychology**, [s. l.], v. 54, n. 6, p. 1040-1048, jun. 1988. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1040>

ESTATÍSTICAS de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho. *In: AGÊNCIA IBGE Notícias.* [S. l.: s. n], 07 mar. 2018.

Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho#:~:text=Mulheres%20ocupavam%2037%2C8%25%2039,dos%20cargos%20gerenciais%20em%202016&text=A%20participa%C3%A7%C3%A3o%20das%20mulheres%20em,anos%20ou%20mais%20de%20idade>. Acesso em: 16 mar. 2020.

FRIJDA, Nico H. **The emotions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986. 544 p.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GLOBAL Leadership Forecast 2018. *In*: Development Dimensions International. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em: <https://www.ddiworld.com/qlf2018/diversity-leaders>. Acesso em: 29 jun. 2020.

GRANT, Walkiria Helena. A maternidade, o trabalho e a mulher. *In*: COLÓQUIO DO LEPSI IP / FE-USP, 3., 2001, São Paulo. **Anais online...** São Paulo: [s. n.], 2002. Disponível em: http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC000000032001000300008&lng=en&nrm=abn. Acesso em: 10 abr. 2021.

HAYS, Sharon. **The cultural contradictions of motherhood**. New Haven, CT: Yale University Press, 1996.

HEKKERT, Paul. Design aesthetics: Principles of pleasure in product design. **Psychology Science**, [s. l.], v. 48, n. 2, p. 157-172, 2006.

HEWLETT, Sylvia Ann. Executive Woman and the Myth of Having it all. **Harvard Business Review**, [s. l.], p. 1-10, apr. 2002.

HEWLETT, Sylvia Ann; LUCE, Carolyn Buck. Off-Ramps and On-Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success. **Harvard Business Review**, [s. l.], mar. 2005. Disponível em: <https://hbr.org/2005/03/off-ramps-and-on-ramps-keeping-talented-women-on-the-road-to-success>. Acesso em: 20 mar. 2020.

HOFMANN, Wilhelm *et al.* Everyday temptations: An experience sampling study of desire, conflict, and self-control. **Journal of Personality and Social Psychology**, [s. l.], v. 102, n. 6, p. 1318-1337, 2012.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512018000300331&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 abr. 2020.

HUNT, Vivian *et al.* Delivering through diversity. *In: McKinsey & Company.* [S. l.: s. n.], 18 jan. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>. Acesso em: 1 maio 2018.

JERUSALINSKY, Julieta. **A criação da criança:** letra e gozo nos primórdios do psiquismo. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

JORDAN, Patrick W. Pleasure with products: Human factors for body, mind and soul. *In: GREEN, William S.; JORDAN, Patrick W. (ed.). Human factors in product design: Current practice and future trends.* London: Taylor & Francis, 1999. p. 206-217.

LIMA, Marília de Gonzaga; TOSE, Silvia. Carreira: Uma preocupação do indivíduo, uma responsabilidade da empresa. **Revista de Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-9, 2001.

LOBOS, Julio. **Mulheres que abrem passagem:** o que os homens têm a ver com isso. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2002.

LOPES, André. Zoom fatigue: o esgotamento provocado pelo excesso de videoconferências. *In: Veja.* [S. l.: s. n.], 15 maio 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/tecnologia/zoom-fatigue-o-esgotamento-provocado-pelo-excesso-de-videoconferencias/>. Acesso em: 29 jun. 2020.

LUCAS, A. C. *et al.* Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das melhores empresas para você trabalhar. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD*, 34., Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), 2010.

MANSUR, Luci Helena Baraldo. Experiências de mulheres sem filhos: a mulher singular não plural. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v. 23, n. 4, p. 2-11, dez. 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932003000400002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 06 ago. 2020.

MEDEIROS, Adriana Silva. **Liderança feminina nas organizações:** discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas. 2014. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3702?show=full>. Acesso em: 10 abr. 2021.

MEDEIROS, Adriana; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes. Liderança feminina nas organizações: discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas. **Revista de Mestrados Profissionais**, Recife, v. 5, n. 1, p. 1-18, abr. 2016.

MENGUEÇO, Bruna. Os desafios da carreira após a maternidade. *In: Revista Crescer*. [S. l.: s. n.], 19 jun. 2013. Disponível em: <https://revistacrescer.globo.com/Familia/Maes-e-Trabalho/noticia/2013/06/os-desafios-da-carreira-pos-maternidade.html#:~:text=Em%202011%2C>. Acesso em: 07 fev. 2020.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 31-38, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/sdrij/article/view/5567>. Acesso em: 20 jul. 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

MOLINA, María Elisa. Transformaciones Histórico Culturales del Concepto de Maternidad y sus Repercusiones en la Identidad de la Mujer. **Psyke**, Santiago, v. 15, n. 2, p. 93-103, nov. 2006. Disponível em: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22282006000200009&lng=es&nrm=iso. Acesso em: 26 ago. 2020.

MOUSTAKAS, Clark. **Phenomenological Research Methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

NOGUEIRA, Maria da Conceição de Oliveira Carvalho. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, dez. 2006. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172006000200005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 29 ago. 2020.

NORMAN, Donald A. **Emotional design: Why we love (or hate) everyday things**. New York: Basic Books, 2004. 272 p.

ORTONY, Andrew; CLORE, Gerald L.; COLLINS, Allan. **The Cognitive Structure of Emotions**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.

OZKARAMANLI, Deger. **Me against myself: addressing personal dilemmas through design**. 2017. Tese (Doutorado em Design Industrial) – Department of Industrial Design, Faculty of Industrial Design Engineering, Delft University of Technology, Delft, 2017.

OZKARAMANLI, Deger; DESMET, Pieter M. A. I knew I shouldn't, yet I did it again! Emotion-driven design as a means to subjective well-being. **International Journal of Design**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 27-39, 2012.

OZKARAMANLI, Deger; ÖZCAN, Elif; DESMET, Pieter. M. A. Long-term goals or immediate desires? How to use self-Control dilemmas to design for distant gains. **The Design Journal**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 219-238, 2017.

RIEDIGER, Michaela; FREUND, Alexandra M. Interference and facilitation among personal goals: Differential associations with subjective well-being and persistent goal pursuit. **Personality and Social Psychology Bulletin**, [s. l.], v. 30, n. 12, p. 1511–1523, 2004.

RITTEL, Horst W. J.; WEBBER, Melvin M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Science**, [s. l.], v. 4, p. 155-169, 1973.

SANT'ANNA, Paula Alcaraz Gomes. **Design Orientado para o dilema: Uma Abordagem pela Perspectiva da Maternidade**. 2018. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7464>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence Samuel; COOK, Stuart. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1987.

TONETTO, Leandro Miletto. A perspectiva cognitiva no design para emoção: análise de concerns em projetos para a experiência. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 5, n. 3, p. 99-106, set./dez. 2012.

TONETTO, Leandro Miletto; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. Design Emocional: conceitos, abordagens e perspectivas de pesquisa. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 4, n. 3, p. 132-140, set./dez. 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ESTRUTURA MACRO DO GRUPO FOCAL 01

GRUPO FOCAL 01 Mães e Gestantes Duração: 2h30min		
5 min	Boas vindas / Agradecimento	Pesquisadora
5 min	Introdução Projeto	Pesquisadora
20 min	Apresentação das participantes: Na sua opinião, o que é o melhor e o mais difícil em ser mãe que trabalha?	Participantes
10 min	Apresentação: o que são dilemas / concerns conflitantes	Pesquisadora
40 min	Listagem de dilemas / concerns conflitantes pelos participantes	Participantes
1h	Colheita / Escolha concerns principais	Participantes
10 min	Checkout / agradecimento	Pesquisadora

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE B - SLIDES DO GRUPO FOCAL MÃES



MÃES QUE TRABALHAM GRUPO FOCAL



Vida pessoal X vida profissional



Pra começo de conversa... Sou a _____, mãe de _____, de ____ anos
Trabalho na área _____ e faço _____

Na sua opinião, o que é o melhor e o mais difícil em ser mãe que trabalha?



O que são dilemas?

Levantar ←



→ Continuar na cama

MATERNIDADE NAS EMPRESAS

Dilema por trás do produto



Quais os interesses ou motivações pessoais **conflitantes** estão por trás desse produto?



Atividade

Divisão em 2 grupos - Miro

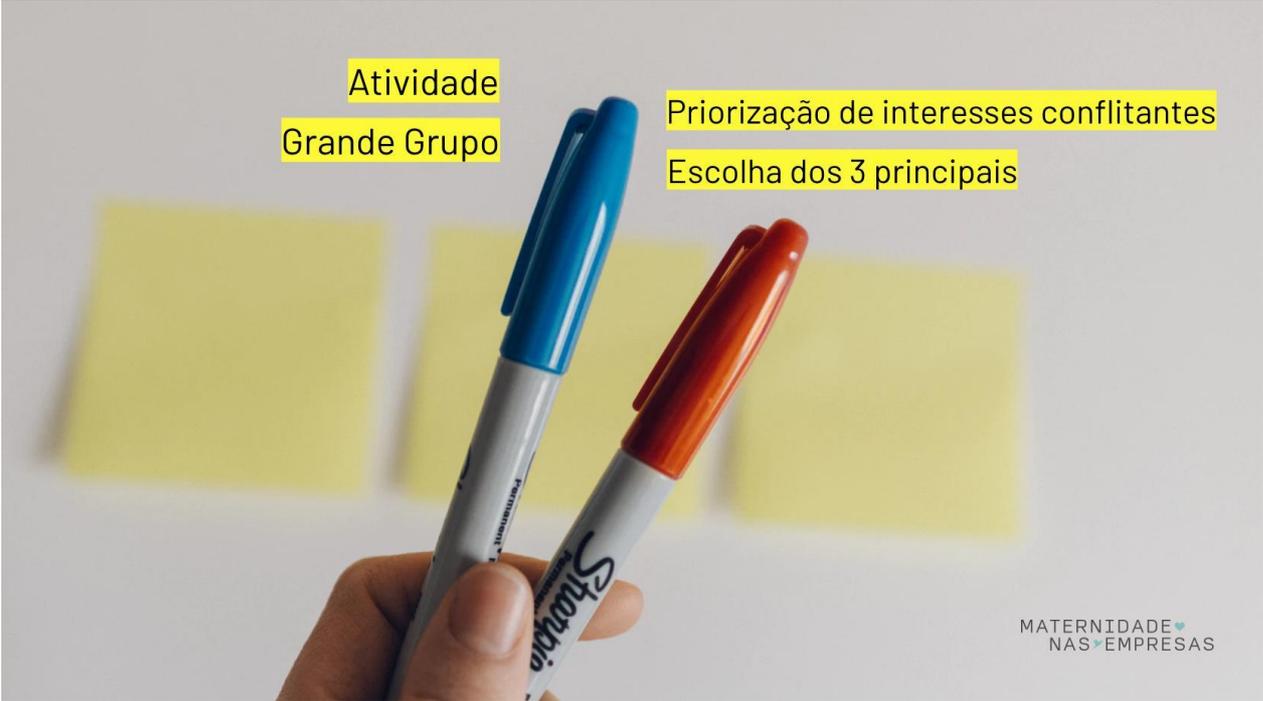
https://miro.com/app/board/o9J_kyMErns=/

MATERNIDADE NAS EMPRESAS

Maternidade no trabalho: momentos que importam

-  Descoberta da gestação
-  Notícia da gestação no trabalho
-  Pré-Natal (consultas e sintomas)
-  Preparação para saída (licença)
-  Nascimento do bebê
-  Puerpério
-  Licença maternidade
-  Retorno ao Trabalho
-  Reintegração na área
-  Desenvolvimento profissional (Treinamentos, mentorias etc)
-  Promoção / Novas oportunidades de crescimento
-  Demandas pessoais x apoio da empresa
-  Consultas médicas, demandas da escola ou outras

Existe algum outro momento que na sua opinião deva ser considerado?



Atividade
Grande Grupo

Priorização de interesses conflitantes
Escolha dos 3 principais

APÊNDICE C - INFOGRAFICO CONTEXTO

Mãe	Liderança	RH	Dados
<p>"Sinto que as mães desenvolvem um set de skills novo, sabem conciliar melhor as coisas. A sensação que eu tenho é que a empatia vem junto com a maternidade"</p>	<p>"Já teve um caso de uma funcionária que foi promovida enquanto estava grávida. Então achei bacana porque é uma quebra de paradigma, geralmente o comportamento é o contrário né?" (Líder Homem)</p>	<p>"Mães trazem uma dinâmica do cuidado para o time. Eu acho que os homens ainda tem muita dificuldade de ver que a pessoa não tá bem e de estender um cuidado, às vezes é só perguntar, como você está? ou posso te ajudar em algo?" (RH Homem)</p>	<p>Susana Ayarza, em seu estudo "Mulheres e o mercado de trabalho: os desafios da igualdade" (AYARZA, 2018), aponta a maternidade como uma das principais barreiras para as mulheres avançarem suas carreiras dentro das empresas.</p>
<p>"Acho que a tensão relacionada ao momento de contar a gestação no trabalho, está muito ligada ao gestor. Se o seu gestor faz gestão de pessoas, é uma coisa. Quando você tem um gestor que não faz e você sabe que você vai ter consequências lá na frente, é muito duro pra mulher. Muito duro!"</p>	<p>"Olha acho que a Syngenta é bem bacana com relação à maternidade porque, por liberalidade, a empresa estende a licença além do período legal. Então a Syngenta já faz além daquilo que é obrigado por lei!" (Líder Homem)</p>	<p>"Tinha uma mulher que saiu de licença maternidade e daí o gestor falou "ah, como ela está voltando, a gente está pensando em desligar" e aí a gente começou a trabalhar para descobrir "por que?" (...) Neste caso verificamos que não era um problema de performance". (RH Homem)</p>	
<p>"Eu tinha PAVOR das pessoas olharem pra mim com cara feia porque eu estava grávida. A pressão que eu fazia em mim mesma era tão grande, que fiz todos os ultrassons no final de semana (...) Não queria que ninguém me tirasse nenhuma oportunidade quando eu voltasse da licença."</p>	<p>"Pertinho da minha mesa tem uma sala de amamentação. Isso é uma coisa que eu não via na minha época, que eu acho muito legal". (Líder Mulher)</p>	<p>"Os dados de 2021 mostram que somos 4 unidades de venda (campo): 414 profissionais e somente 26 mulheres - baixa representatividade e NENHUMA mulher em posição gerencial" (RH Mulher)</p>	<p>Segundo a pesquisa "Licença maternidade e suas consequências no mercado de trabalho do Brasil" (FGV, 2016), 48% das mães saem de seus trabalhos nos primeiros 12 meses após terem seus filhos.</p>
<p>"Eu senti muito medo do meu lugar não estar ali, depois do retorno da licença-maternidade".</p>	<p>"Eu nunca promovi uma grávida. Também nunca removi..." (Líder Homem)</p>	<p>"A recepção após a licença e como vai muito da subjetividade do gestor (...) esse "soft landing" eu não vejo que é algo institucional ou de fato que é gerado na organização de maneira geral. Depende do gestor." (RH Homem)</p>	

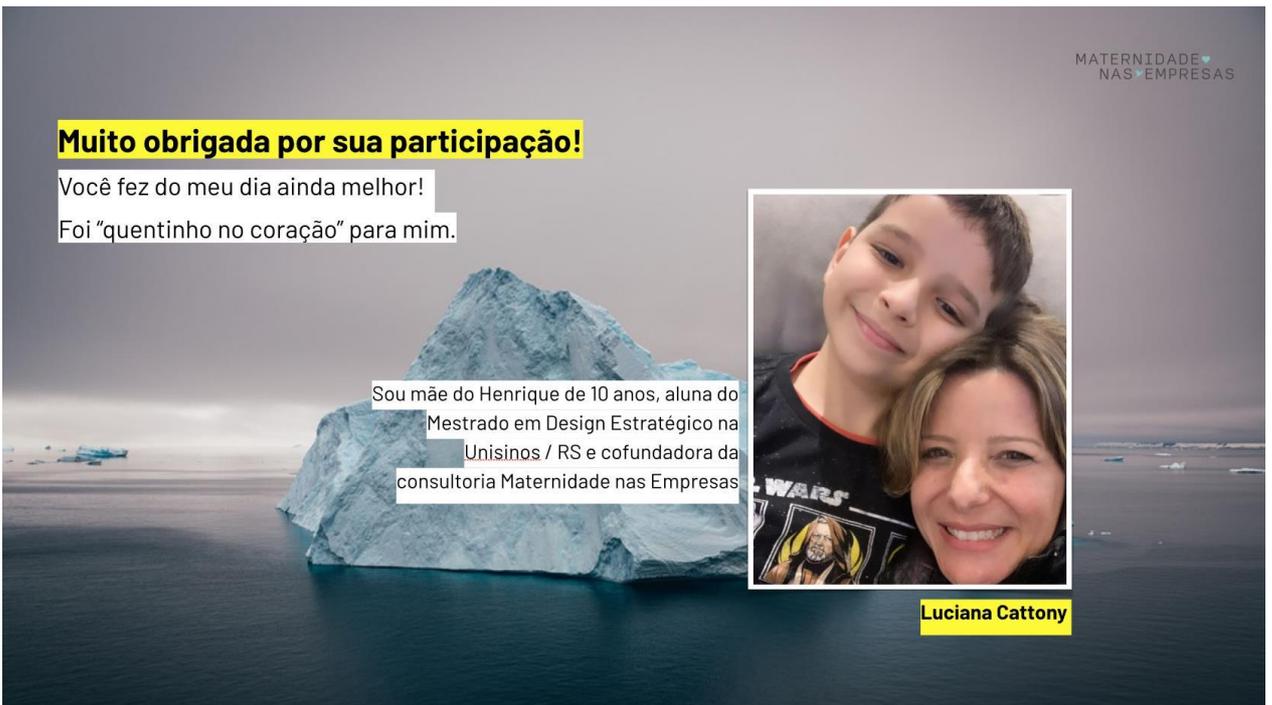
Mãe	Liderança	RH	Dados
<p>"Preciso tirar leite e eu não vou voltar em 5 minutos; não é como fazer xixi. São essas as coisas que não são tão avançadas o suficiente. É tipo a história da diversidade e inclusão, certo? Não adianta nada trazer um pool de pessoas diversas se você não fizer nada pela inclusão delas. Com as mães é a mesma coisa, não adianta colocar uma sala de amamentação, por mais linda e bem ambientada que ela seja, se as mulheres não conseguem ter um tempo pra usar a porcaria da sala"</p>	<p>"Faço reuniões de desenvolvimento com todas as pessoas do meu time. Eu faço um exercício que eu aprendi em um MBA onde você coloca as posições, o histórico de posições que você tem, o que você quer desenvolver nessas posições, os anos e a sua idade e como você traça isso (...) Eu sempre fui muito transparente com as mulheres, e provooco a reflexão: em que ponto você quer ser mãe? Em qual momento você considera isso, tem que estar muito claro que não vai ser um blocker da sua carreira. Você tem o período ausente, e não quer dizer que você tem o período de não desenvolvimento, eu acompanho muito a minha esposa aqui. (Líder Homem)</p>	<p>"A equipe de RH desenvolveu um trabalho com mulheres do campo e trouxe pra gente falas do tipo "se você quer ser mãe é melhor você procurar outro trabalho"... Quando eu olho para as áreas que eu atendo, talvez tenha falas muito parecidas, mas talvez seja um pouco velado, pelo menos nunca presenciei uma fala tao incisiva como essa." (RH Homem)</p>	<p>As buscas no Google por "congelamento de óvulos" cresceram 89% nos últimos cinco anos e servem como indicativo de que, mesmo as mulheres que querem ter filhos, ainda sentem a necessidade de adiar a maternidade por receio de perder oportunidades enquanto tentam conciliar carreira e família. (Susana Ayarza, 2018)</p>
<p>"Você já deve ter ouvido: "Você está a uma licença-maternidade de nunca mais alcançar os seus colegas". E eu não tenho palavras para dizer o quanto isso é verdadeiro. Eu tenho duas pares hoje, ambas são mães e as duas reportavam pra mim antes de me mudar para o exterior (pela empresa). Todas nós tivemos o primeiro filho, mais ou menos na mesma época. Beleza. Quando eu tive o meu segundo filho foi quando eu cai na linha e virei par delas"</p>	<p>Eu jamais vou achar ruim que alguém da minha equipe priorize seus filhos, mas tenho certeza que a corporação acha" (Líder Mulher)</p>	<p>Sobre a pandemia: engraçado de ver que tinha mulheres casadas na call com um filho em cada ombro, e eu pensava: "caraca cadê esses pais?" E dava pra ouvir que os pais também estavam em call e sem as crianças. (RH Homem)</p>	
	<p>E recentemente numa reunião de sucessão estávamos numa discussão sobre uma mulher, potencial sucessora, e aí diziam: "mas ela não tem mobilidade geográfica" e entramos numa discussão: "por que precisa de mobilidade geográfica pra essa posição?" (...) Você ouve coisas do tipo: "ah, a fulana, o marido dela tem um emprego muito bom, então né? Os filhos ainda são pequenos". Eu nunca, NUNCA, nunca na minha vida ouvi alguém falar sobre isso sobre um homem: "ah, a mulher dele tem um salário muito bom, tem filhos pequenos, será que os filhos vão querer mudar de país?" (Líder Mulher)</p>	<p>"Os RTVS mapeados como "ready now" para posições gerenciais eram todos homens. Não tinha nenhuma mulher mapeada como "pronta" para algum plano de sucessão. Entrevistamos os homens e todas as mulheres do campo e o que vimos foi que nem todos os homens estavam "tão prontos assim" e que muitas das mulheres não mapeadas estão prontíssimas". (RH Mulher)</p>	<p>Com a pandemia, 1 em cada 4 mulheres estão pensando em abandonar a carreira ou mudar de emprego. (McKinsey, 2020). No caso das mães, esse número sobe para 1 em cada 3 mães. (McKinsey, 2021)</p>

APÊNDICE D - ESTRUTURA MACRO DO WORKSHOP

WORKSHOP Mães e Especialistas Duração: 3horas		
5 min	Boas vindas / Agradecimento	Pesquisadora
5 min	Introdução Projeto	Pesquisadora
20 min	Quebra-Gelo: Apresentação + Qual a maior mentira que você já ouviu à respeito da maternidade / paternidade?	Participantes
25 min	Apresentação da pesquisa - o que foi feito até então + contexto atual	Pesquisadora
15 min	Apresentação sobre o que são os dilemas + detalhamento de um dilema	Pesquisadora
1h	Atividades em Grupos	Participantes
35 min	Colheita	Participantes
10 min	Percepções individuais sobre a abordagem dos dilemas	Participantes
5 min	Encerramento	Pesquisadora

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE E - SLIDES DO WORKSHOP



Objetivo deste encontro

Projetar soluções para acabar ou minimizar os dilemas encontrados e entender como foi essa experiência na percepção das pessoas participantes

Combinados

- Aqui e agora
- Coração aberto
- Escuta atenta
- Atrase seu julgamento
- Confidencialidade
- Intervalo por volta das 9:45h

Quebra-gelo

Seu nome, o que você faz.

- Qual a maior mentira que
vc já ouviu acerca da
maternidade ou
paternidade?

Pesquisa

Abordagem:

Design Orientado ao Dilema

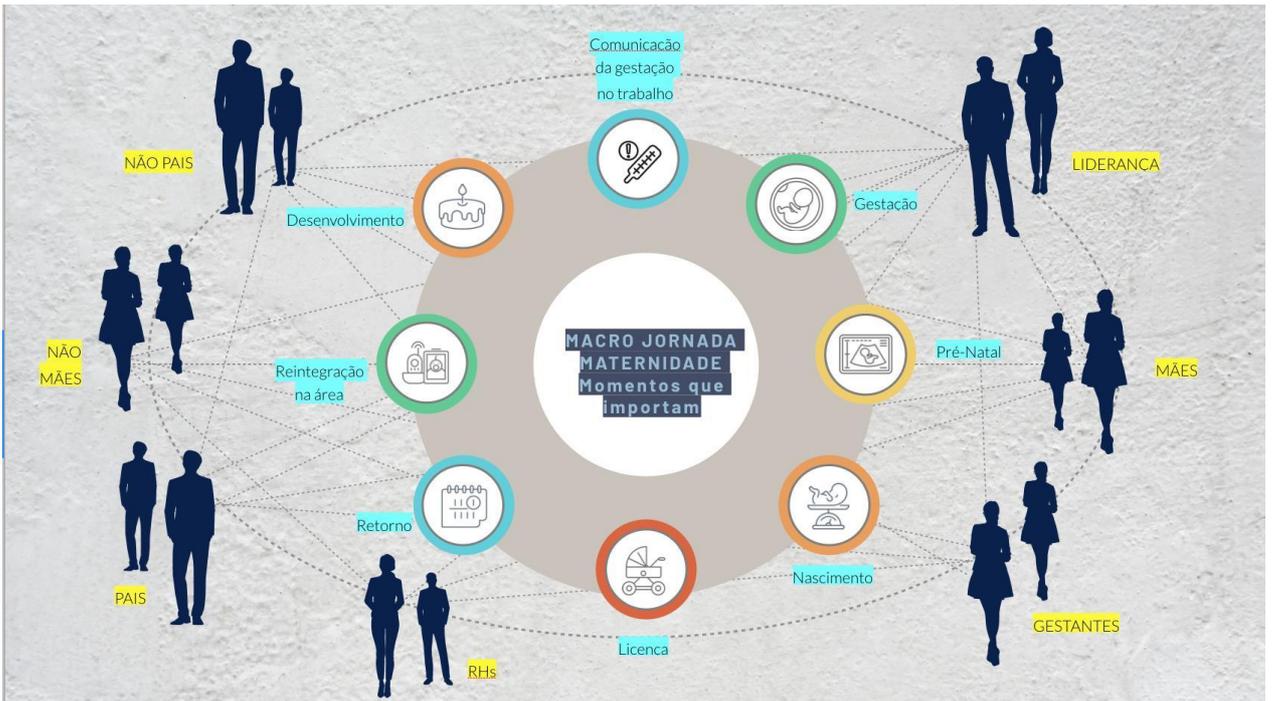
Contexto:

Maternidade dentro das empresas

Pesquisa

Contexto:

Maternidade dentro das empresas



Descobertas

Aparente X Invisível

"Na superfície tudo bem, as pessoas estão fazendo o esforcinho delas, rindo pros meus filhos quando eles aparecem nas reuniões. Mas no fundo, quando você vai ver coisas mais profundas, é onde o problema aparece. Não sei o quanto você vai conseguir ouvir isso das outras pessoas e eu me sinto muito privilegiada no sentido de poder fazer parte de um grupo de liderança e portanto eu tenho acesso a tipos de discussão que outras pessoas não têm". (Líder Mulher)

Mãe	Liderança	RH	Dados
<p>"Sinto que as mães desenvolvem um set de skills novo, sabem conciliar melhor as coisas. A sensação que eu tenho é que a empatia vem junto com a maternidade"</p>	<p>"Já teve um caso de uma funcionária que foi promovida enquanto estava grávida. Então achei bacana porque é uma quebra de paradigma, geralmente o comportamento é o contrário né?" (Líder Homem)</p>	<p>"Mães trazem uma dinâmica do cuidado para o time. Eu acho que os homens ainda tem muita dificuldade de ver que a pessoa não tá bem e de estender um cuidado, às vezes é só perguntar, como você está? ou posso te ajudar em algo?" (RH Homem)</p>	<p>Susana Ayarza, em seu estudo "Mulheres e o mercado de trabalho: os desafios da igualdade" (AYARZA, 2018), aponta a maternidade como uma das principais barreiras para as mulheres avançarem suas carreiras dentro das empresas.</p> <p>Segundo a pesquisa "Licença maternidade e suas consequências no mercado de trabalho do Brasil" (FGV, 2016), 48% das mães saem de seus trabalhos nos primeiros 12 meses após terem seus filhos.</p>
<p>"Acho que a tensão relacionada ao momento de contar a gestação no trabalho, está muito ligada ao gestor. Se o seu gestor faz gestão de pessoas, é uma coisa. Quando você tem um gestor que não faz e você sabe que você vai ter consequências lá na frente, é muito duro pra mulher. Muito duro!"</p>	<p>"Olha acho que a Syngenta é bem bacana com relação à maternidade porque, por liberalidade, a empresa estende a licença além do período legal. Então a Syngenta já faz além daquilo que é obrigado por lei" (Líder Homem)</p>	<p>"Tinha uma mulher que saiu de licença maternidade e daí o gestor falou "ah, como ela está voltando, a gente está pensando em desligar" e aí a gente começou a trabalhar para descobrir "por que?" (...) Neste caso verificamos que não era um problema de performance". (RH Homem)</p>	
<p>"Eu tinha PAVOR das pessoas olharem pra mim com cara feia porque eu estava grávida. A pressão que eu fazia em mim mesma era tão grande, que fiz todos os ultrassons no final de semana (...) Não queria que ninguém me tirasse nenhuma oportunidade quando eu voltasse da licença."</p>	<p>"Pertinho da minha mesa tem uma sala de amamentação. Isso é uma coisa que eu não via na minha época, que eu acho muito legal". (Líder Mulher)</p>	<p>"Os dados de 2021 mostram que somos 4 unidades de venda (campo): 414 profissionais e somente 26 mulheres - baixa representatividade e NENHUMA mulher em posição gerencial" (RH Mulher)</p>	
<p>"Eu senti muito medo do meu lugar não estar ali, depois do retorno da licença-maternidade".</p>	<p>"Eu nunca promovi uma grávida. Também nunca removi..." (Líder Homem)</p>	<p>"A recepção após a licença e como vai muito da subjetividade do gestor (...) esse "soft landing" eu não vejo que é algo institucional ou de fato que é gerado na organização de maneira geral. Depende do gestor." (RH Homem)</p>	

Mãe	Liderança	RH	Dados
<p>"Preciso tirar leite e eu não vou voltar em 5 minutos; não é como fazer xixi. São essas as coisas que não são tão avançadas o suficiente. É tipo a história da diversidade e inclusão, certo? Não adianta nada trazer um pool de pessoas diversas se você não fizer nada pela inclusão delas. Com as mães é a mesma coisa, não adianta colocar uma sala de amamentação, por mais linda e bem ambientada que ela seja, se as mulheres não conseguem ter um tempo pra usar a porcaria da sala"</p>	<p>"Faço reuniões de desenvolvimento com todas as pessoas do meu time. Eu faço um exercício que eu aprendi em um MBA onde você coloca as posições, o histórico de posições que você tem, o que você quer desenvolver nessas posições, os anos e a sua idade e como você traça isso (...) Eu sempre fui muito transparente com as mulheres, e provoço a reflexão: em que ponto você quer ser mãe? Em qual momento você considera isso, tem que estar muito claro que não vai ser um blocker da sua carreira. Você tem o período ausente, e não quer dizer que você tem o período de não desenvolvimento, eu acompanho muito a minha esposa aqui. (Lider Homem)</p>	<p>"A equipe de RH desenvolveu um trabalho com mulheres do campo e trouxe pra gente falas do tipo "se você quer ser mãe é melhor você procurar outro trabalho"... Quando eu olho para as áreas que eu atendo, talvez tenha falas muito parecidas, mas talvez seja um pouco velado, pelo menos nunca presenciei uma fala tao incisiva como essa." (RH Homem)</p>	<p>As buscas no Google por "congelamento de óvulos" cresceram 89% nos últimos cinco anos e servem como indicativo de que, mesmo as mulheres que querem ter filhos, ainda sentem a necessidade de adiar a maternidade por receio de perder oportunidades enquanto tentam conciliar carreira e família. (Susana Ayarza, 2018)</p>
<p>"Você já deve ter ouvido: "Você está a uma licença-maternidade de nunca mais alcançar os seus colegas". E eu não tenho palavras para dizer o quanto isso é verdadeiro. Eu tenho duas pares hoje, ambas são mães e as duas reportavam pra mim antes de me mudar para o exterior (pela empresa). Todas nós tivemos o primeiro filho, mais ou menos na mesma época. Beleza. Quando eu tive o meu segundo filho foi quando eu caí na linha e virei par delas"</p>	<p>Eu jamais vou achar ruim que alguém da minha equipe priorize seus filhos, mas tenho certeza que a corporação acha" (Lider Mulher)</p> <p>E recentemente numa reunião de sucessão estávamos numa discussão sobre uma mulher, potencial sucessora, e aí diziam: "mas ela não tem mobilidade geográfica" e entramos numa discussão: "por que precisa de mobilidade geográfica pra essa posição?" (...) Você ouve coisas do tipo: "ah, a fulana, o marido dela tem um emprego muito bom, então né? Os filhos ainda são pequenos". Eu nunca, NUNCA, nunca na minha vida ouvi alguém falar sobre isso sobre um homem: "ah, a mulher dele tem um salário muito bom, tem filhos pequenos, será que os filhos vão querer mudar de país?" (Lider Mulher)</p>	<p>Sobre a pandemia: engraçado de ver que tinha mulheres casadas na call com um filho em cada ombro, e eu pensava: "caraca cadê esses pais?" E dava pra ouvir que os pais também estavam em call e sem as crianças. (RH Homem)</p> <p>"Os RTVS mapeados como "ready now" para posições gerenciais eram todos homens. Não tinha nenhuma mulher mapeada como "pronta" para algum plano de sucessão. Entrevistamos os homens e todas as mulheres do campo e o que vimos foi que nem todos os homens estavam "tão prontos assim" e que muitas das mulheres não mapeadas estão prontíssimas". (RH Mulher)</p>	<p>Com a pandemia, 1 em cada 4 mulheres estão pensando em abandonar a carreira ou mudar de emprego. (McKinsey, 2020). No caso das mães, esse número sobe para 1 em cada 3 mães. (McKinsey, 2021)</p>



MATERNIDADE NAS EMPRESAS

Pesquisa

Abordagem:
Design Orientado ao Dilema

Contexto:
Maternidade dentro das empresas

Seres humanos costumam querer muitas coisas ao mesmo tempo - e quando essas coisas conflitam entre si?



Dilemas

Adotar um estilo de vida mais saudável
X comer aquela sobremesa

Acordar cedo para preparar uma reunião
X ficar na cama e dormir o suficiente

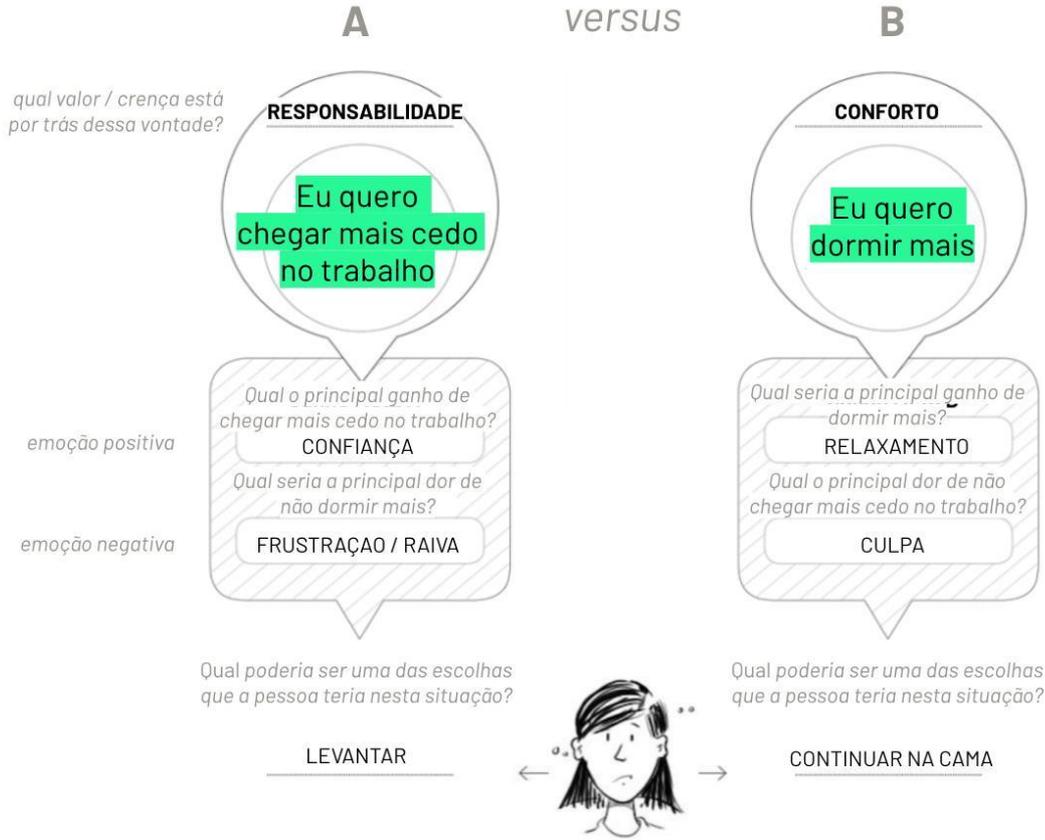
Muitas vezes as nossas crenças, nossos interesses, conflitam entre si. Um estudo mostrou que na metade do tempo em que as pessoas estão acordadas, elas experimentam um desejo e que quase metade desses desejos conflitam com outros objetivos.

Levantar ←



→ Continuar na cama

Imagine seu despertador tocando pela manhã; você quer começar seu dia de trabalho o mais cedo possível, mas é difícil sair de uma cama quente e confortável.



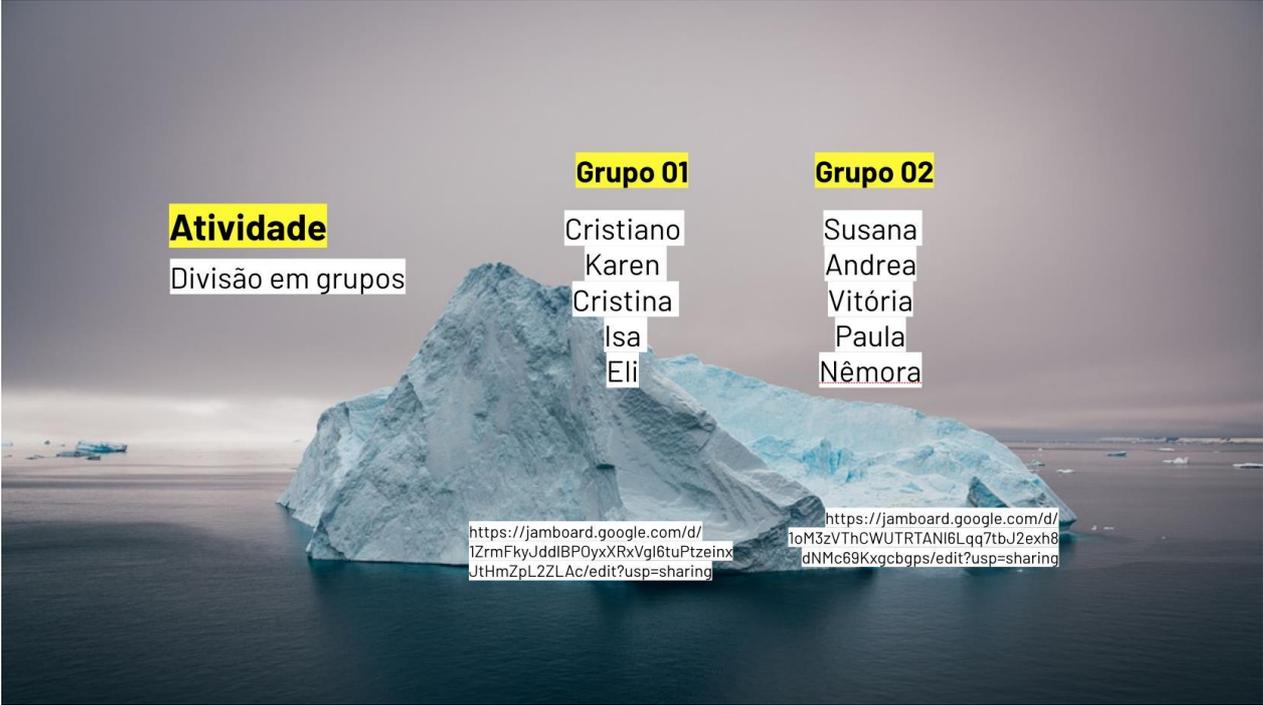
PESQUISA
Dilemas mães

Quero ser reconhecida no trabalho

Quero ser uma mãe presente

Quero dar conta das demandas do trabalho

Quero dar conta das demandas pessoais



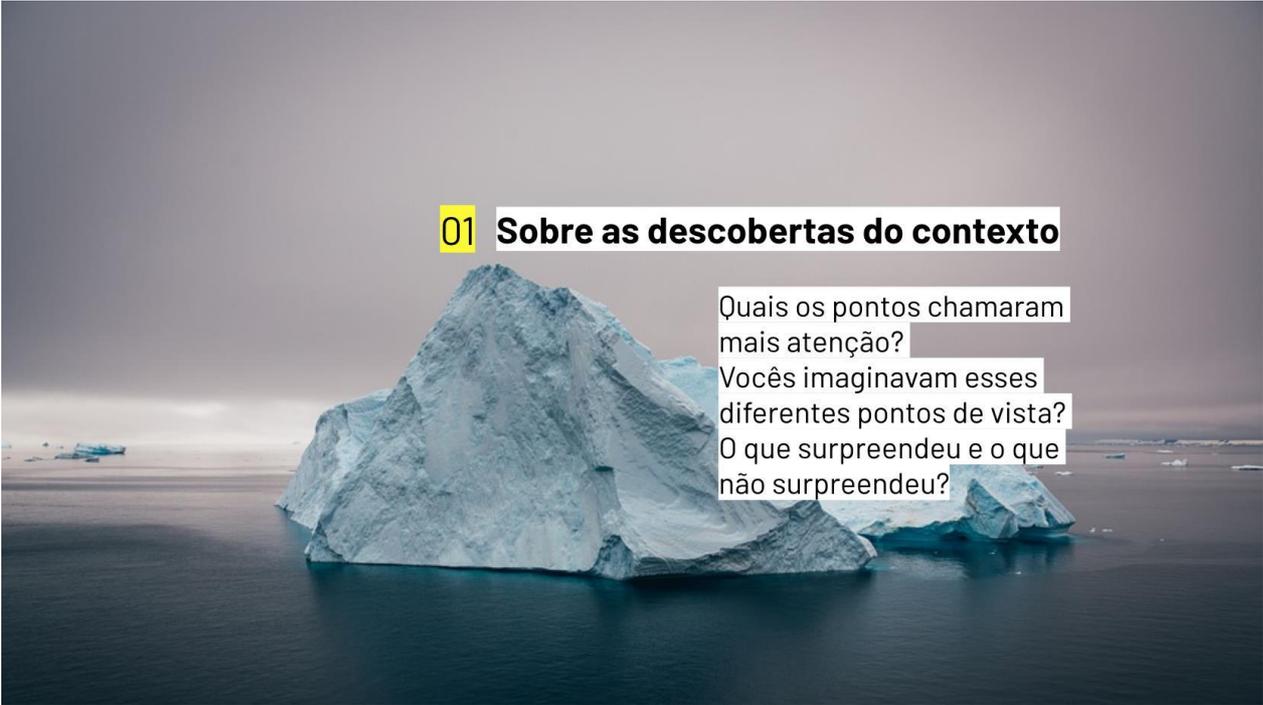
Atividade
Divisão em grupos

Grupo 01
Cristiano
Karen
Cristina
Isa
Eli

Grupo 02
Susana
Andrea
Vitória
Paula
Nêmora

<https://jamboard.google.com/d/1ZrmFkyJddIBP0yxXRxVgl6tuPtzeinxJtHmZpL2ZLAc/edit?usp=sharing>

<https://jamboard.google.com/d/1oM3zVThCWUTRTANi6Lqq7tbJ2exh8dNM69Kxgcbgps/edit?usp=sharing>



01 Sobre as descobertas do contexto

Quais os pontos chamaram mais atenção?
Vocês imaginavam esses diferentes pontos de vista?
O que surpreendeu e o que não surpreendeu?

02 Detalhamento do dilema

Preencha os dados sobre o conflito do grupo



03 Geração de ideias

Liste ideias para minimizar ou acabar com o conflito detalhado



04 Ideias por atores

O que pode ser feito para minimizar ou acabar com o dilema pensando nos diferentes atores



05 Apresentação para o grande grupo



Percepções pessoais

Como foi para você, projetar utilizando as lentes do dilema? Como você se sentiu? Conseguiu se conectar com as emoções? Pontos positivos, pontos negativos...

MATERNIDADE
NAS EMPRESAS



Muito obrigada!

Que possamos, pela empatia, gerar emoções positivas à nossa volta.

Bora aumentar a percepção de bem-estar!

@maternidadenasempresas