

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CAMPUS GOVERNADOR VALADARES  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Ricthielli Pereira Dalla Thomasi

**CASO PARA ENSINO**

**ENTRE LINHAS E AGULHAS: A COSTURA DA TRAJETÓRIA DE  
CARREIRA DE MARIA RITA**

**Governador Valadares - MG**

**2025**

Ricthielli Pereira Dalla Thomasi

## **CASO PARA ENSINO**

### **ENTRE LINHAS E AGULHAS: A COSTURA DA TRAJETÓRIA DE CARREIRA DE MARIA RITA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Governador Valadares, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Denis Alves Perdigão

**Governador Valadares – MG**

**2025**

Ricthieli Pereira Dalla Thomasi

**CASO PARA ENSINO**  
**ENTRE LINHAS E AGULHAS: A COSTURA COMO TRAJETÓRIA DE**  
**CARREIRA DE MARIA RITA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Dissertação apresentado ao do curso de  
Administração da Universidade Federal de  
Juiz de Fora, Campus Governador  
Valadares, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Aprovada em 16 de Janeiro de 2026.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Denis Alves Perdigão - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr. Marina Oliveira Guimarães  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr. Leonardo Lemos da Silveira Santos  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Thomasi, Richieli Pereira Dalla.

ENTRE LINHAS E AGULHAS : A costura da trajetória de carreira de Maria Rita / Richieli Pereira Dalla Thomasi. -- 2026.  
25 p.

Orientador: Denis Alves Perdigão  
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Avançado de Governador Valadares, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2026.

1. Teoria caleidoscópica. 2. Carreira feminina. 3. Empreendedorismo feminino. 4. Divisão sexual do trabalho. I. Perdigão, Denis Alves, orient. II. Título.

“Deus não colocaria em seu coração o desejo de um sonho impossível, ou um propósito inalcançável. Ele já sabe onde você vai chegar, Ele só precisa te preparar antes.”

Santa Teresinha do Menino Jesus.

## AGRADECIMENTOS

Desde quando ingressei na faculdade eu coloquei os meus sonhos e planos nas mãos de Deus, pedindo que se tudo que fosse da vontade Dele eu estivesse pronta para viver o extraordinário. E aqui estou!

Graças e louvores por essa conquista!

Agradeço à minha mãe Regina que fez do meu sonho, as orações dela. Ao meu irmão, minha cunhada e minha sobrinha que mesmo de longe eram aconchego nas ligações de vídeos. Ao meu namorado Deyvison que nunca medi esforços para me ver feliz e até mesmo preparar um lanche quando me encontrava horas estudando. A minha sogra Elizabeth que é amor e lar quando me acolhe em sua casa aos finais de semana. A minha família do coração: Luiza, Sebastião e Lorena, vocês são anjos. Saibam que esse sonho só foi possível por eu ter vocês comigo.

Ao meu querido orientador Denis, deixo meu agradecimento especial por todo conhecimento em sala de aula, por sua orientação neste trabalho. Seu apoio e calma me deram forças quando o medo e a ansiedade pareciam estar tomando conta. Você é uma grande inspiração!

Aos professores do Departamento de Administração da UFJF-GV, minha gratidão. Cada ensinamento, conselhos, trocas e apoios foram importantes para formar uma nova Ricthieli, onde barreiras foram superadas e um novo olhar de mundo e sociedade foram construídos. Aos demais colaboradores de forma direta e indireta que estão todos os dias conosco se doando para que tudo possa favorecer o nosso bem-estar, o meu muito obrigada.

Agradeço ao meu grupinho do coração: Laryssa Nascente, Isabella Cândido, Isabella Cristina, Yasmin Gonçalves e Elieverton Alves, nós sorrimos, nós saímos, nós choramos, mas o essencial de tudo é que nós fomos amigos que cuidamos uns aos outros. A todos os demais colegas de faculdade que se encaminham para colegas de profissão, muito obrigada por ter compartilhado essa experiência com vocês.

Aos demais amigos que estiveram comigo me dando palavras de incentivo e vibrando pela minha felicidade. Mesmo sem muito me expressar em palavras para vocês sobre os meus sentimentos, vocês estiveram comigo e eu serei eternamente grata.

Por fim, agradeço eu mesma. Teve dias que eram longos e exaustivos, mas também teve dias incríveis e recompensadores. Desistir nunca foi e nunca será minha opção pois eu sei que “Deus está comigo”, carrego isso em meu coração e na minha pele, para quando o medo ser maior eu conseguir me reconectar com a certeza que tudo fica bem. E para a Ricthieli do futuro, lembre-se: Você nasceu para sorrir, vá e brilhe!

## RESUMO

O presente caso para ensino apresenta como é a trajetória de Maria Rita sendo costureira, mãe, divorciada e empreendedora, que construiu sua carreira enfrentando desafios pessoais, sociais e constantes reinvenções profissionais. A narrativa mostra como a maternidade, violência doméstica, limitações estruturais e a busca por autonomia influenciam suas escolhas ao longo da vida. A partir dessa história, torna-se possível analisar a carreira feminina sob a ótica da Teoria Caleidoscópica de Carreira, que entende desenvolvimento profissional como um processo dinâmico e inconstante, orientado pelos parâmetros da autenticidade, equilíbrio e desafio. Além disso, aborda temas sobre desigualdade de gênero, divisão sexual do trabalho, machismo estrutural e os papéis que as redes de apoio têm para o fortalecimento do empreendedorismo feminino. Ao reunir esses elementos, a narrativa incentiva reflexões sociais de como as mulheres organizam as suas prioridades entre vida pessoal e profissional, adaptando-se às demandas familiares, restrições culturais e as oportunidades que surgem. Portanto, evidencia como as trajetórias femininas são marcadas pela resiliência, criatividade e pela construção de caminhos profissionais singulares.

Palavras-chave: Teoria caleidoscópica; carreira feminina; empreendedorismo feminino; divisão sexual do trabalho.



## ABSTRACT

The present teaching case presents the trajectory of Maria Rita, a seamstress, mother, divorced woman, and entrepreneur, who built her career while facing personal and social challenges as well as constant professional reinventions. The narrative shows how motherhood, domestic violence, structural limitations, and the search for autonomy shaped her choices throughout life. From this story, it becomes possible to analyze women's careers through the lens of the Kaleidoscope Career Model, which understands professional development as a dynamic and changing process guided by the parameters of authenticity, balance, and challenge. In addition, the case addresses themes such as gender inequality, the sexual division of labor, structural machismo, and the role of support networks in strengthening female entrepreneurship. By bringing these elements together, the narrative encourages reflections on how women organize their priorities between personal and professional life, adapting to family demands, cultural constraints, and emerging opportunities. Therefore, it highlights how women's career trajectories are marked by resilience, creativity, and the construction of unique professional paths.

Keywords: Kaleidoscope career Model; women's career; female entrepreneurship; sexual division of labor.

## Sumário

1 O CASO.....	11
1.1 A História de Maria Rita - Costura como Herança.....	11
1.2 Mudanças no Caminho.....	11
1.3 Violência Silenciosa.....	12
1.4 Adaptação na Crise .....	13
1.5 Liberdade e Novos Começos .....	14
1.6 Transformação e Expansão.....	15
1.7 O melhor para Maria Rita .....	15
1.8 Diante disso, Maria Rita se vê em mais um dilema: .....	15
2 NOTAS DE ENSINO.....	17
2.1 Síntese das notas de ensino .....	17
2.2 Objetivos educacionais do caso .....	17
2.3 Fontes de obtenção dos dados do caso .....	21
2.4 Utilização recomendada .....	22
3 QUESTÕES PARA DISCUSSÕES.....	23
4 REFERÊNCIAS .....	24

## 1 O CASO

Maria Rita é mãe de um casal de filhos, divorciada e empreendedora, com aproximadamente 30 anos de experiência no ramo da costura. Ao longo dos anos, conquistou uma clientela fiel, que admira o seu capricho nos detalhes, dedicação e talento. No entanto, em determinado momento de sua trajetória profissional, Maria Rita se viu diante de uma decisão importante para o seu negócio.

### 1.1 A HISTÓRIA DE MARIA RITA - COSTURA COMO HERANÇA

Maria Rita sempre teve o sonho de ter seu próprio ateliê de costura. A sexta filha entre nove irmãos, teve uma infância repleta de valores e ensinamentos. Naquela época era comum que famílias tivessem máquina de costura em casa e as mulheres do lar aprendessem a costurar, como uma tradição passada de geração em geração. E foi assim que, em todas as tardes, observando sua mãe, aprendeu seus primeiros pontos.

No início, eram pequenos remendos e bainhas simples. Mas logo seu talento natural para a costura começou a transparecer através de sua criatividade em combinar cores e texturas, deixando sua mãe impressionada.

Conforme Maria Rita crescia, percebeu que as necessidades da casa exigiam que ela ajudasse financeiramente. Foi então que, ainda estudante, começou a conciliar os cadernos com as linhas, agulhas e tesouras, aceitando pequenos trabalhos de costura para vizinhos, conhecidos e familiares, iniciando sua atividade profissional. Por muito tempo essa foi a rotina de Maria Rita: se dividir entre os estudos e a “costura para fora”, como é comum se dizer em Minas Gerais. Apesar da rotina exaustiva, aquele trabalho manual a fazia feliz, pois despertava sua criatividade e lhe dava um propósito. Foi entre os tecidos que um sonho começou a nascer em seu coração - ter o seu próprio ateliê e ser uma costureira de sucesso.

### 1.2 MUDANÇAS NO CAMINHO

Ao completar seus dezoito anos e com o diploma de nível secundário nas mãos, Maria Rita alimentava o desejo de ter estabilidade financeira. Nessa ocasião, conseguiu um emprego como auxiliar de dentista. A oportunidade parecia ser favorável e, embora tivesse que deixar temporariamente a costura de lado, marcava um passo importante em sua vida. Certa de sua decisão, as linhas e tecidos foram guardados em uma caixa dentro do seu guarda-roupas, enquanto dedicava-se integralmente ao trabalho.

Anos se passaram e Maria Rita conheceu um homem. Juntos deram início a um romance. Assim como ela, ele era trabalhador e exercia o ofício de motorista. Algum tempo depois, estavam casados, construindo um lar e uma família. A felicidade foi grande quando descobriu que estava grávida do primeiro filho. A chegada do bebê trouxe grandes responsabilidades e uma decisão difícil: deixar o trabalho para se dedicar aos cuidados do seu filho e do lar. Embora fosse sentir falta da independência financeira que seu trabalho lhe proporciona, Maria Rita sentia em seu coração que essa decisão era a melhor para o momento.

Conforme passou o tempo, seu marido começou a se queixar das dificuldades financeiras em manter o lar apenas com sua renda, afirmando que o salário de motorista não era suficiente para arcar com todas as despesas familiares. Sob a pressão das insistentes queixas, Maria Rita se deu conta de seu talento para a costura e, com muito entusiasmo, separou um pequeno cômodo da sua casa que poderia lhe proporcionar o espaço necessário para voltar a costurar. No entanto, se deparou com uma dificuldade: como recomeçar? Os pedidos de consertos eram escassos e não eram muito atrativos.

Maria Rita sentia que precisava se reinventar, mas não sabia como. Foi então que, ao ir no aniversário de sua sobrinha, reparou nos mínimos detalhes dos enfeites usados na decoração: muitos deles eram de tecidos, feitos à mão e personalizados. Naquele momento ela pensou - por que não juntar a costura com o mercado das festas infantis?

A ideia parecia promissora. Assim, com apenas uma máquina de costura, linhas, tecidos e uma tesoura em mãos, começou a criar enfeites para festas de crianças, lembrancinhas e fantasias para festas. Para sua surpresa, o trabalho foi ganhando reconhecimento. Uma cliente indicava para a outra e, logo, Maria Rita estava cheia de encomendas. Seu nome ficou conhecido pela qualidade e atenção aos detalhes na entrega, formando então uma clientela que valorizava seu trabalho.

### 1.3 VIOLÊNCIA SILENCIOSA

Tudo se encontrava bem, até que Maria Rita ganhou sua segunda filha. A alegria lhe tomava conta ao ver a realização de uma família que crescia linda e saudável. No entanto, os desafios aumentaram. Seu marido, que antes só a pressionava para que o ajudasse com algumas despesas financeiras, passou a demonstrar um outro comportamento. Brigas, palavrões, agressividade com os gestos e humilhações à sua esposa, menosprezando seu trabalho de costureira. Afirmava

que ela não trabalhava e que ser costureira era apenas brincar de bonecos e deixar a casa suja. Foi então que Maria Rita teve que se adaptar novamente, deixando para costurar apenas nos dias em que seu marido estava viajando, para que não houvesse conflitos. Porém, essa mudança teve um impacto: as encomendas estavam sofrendo atrasos e os clientes estavam ficando insatisfeitos. Ainda assim Maria Rita insistiu, pois era sua única fonte de renda e, no seu íntimo, ainda existia o sonho de menina de ter o seu próprio ateliê de costura que, embora adormecido, poderia ser despertado. E dessa forma, enfrentando as adversidades, o tempo passou.

#### 1.4 ADAPTAÇÃO NA CRISE

Anos depois, seu filho mais velho, agora um adulto jovem, casado e formado em técnico eletrônico, foi contratado por uma grande empresa atuante no ramo de tecnologia. Com sede no Rio de Janeiro e em processo de expansão de filiais em outros estados, a empresa lhe oferecia uma grande oportunidade de colocar seus conhecimentos em prática, adquirir outras experiências e oportunidade de crescimento profissional. A filha mais nova foi aprovada na universidade federal de sua cidade, demonstrando foco para seguir os seus objetivos e construir um futuro melhor.

Foi então que algo inesperado aconteceu: em março de 2020, o mundo parou. As festas foram canceladas, o comércio e demais setores produtivos foram obrigados a paralisar suas atividades, e as pessoas necessitam ficar isoladas em suas casas, pois tinham que se proteger de um vírus que se espalhava rapidamente e colocava em risco a vida das pessoas. Para Maria Rita o impacto foi instantâneo, já que, sem as festas, não teria encomendas dos seus enfeites, fantasias ou lembrancinhas.

O desespero tomou conta de sua mente. Seu marido perdeu o emprego e permaneceu em casa integralmente. Sem a sua fonte de renda, a tensão foi ficando cada vez maior. No entanto, Maria Rita precisou se reinventar mais uma vez. Foi quando surgiu uma nova ideia: como, no novo contexto mundial, o uso de máscaras era indispensável, por que não começar uma produção de máscaras em tecido de algodão? A ideia foi muito oportuna! Conseguiu vender muitas máscaras e fazer uma renda em meio ao cenário pandêmico.

Depois de alguns meses, as atividades começaram a retornar aos poucos. Rita viu uma oportunidade de expandir seus horizontes. Fechou um curso de modelagem que, além de ser um investimento para sua carreira, era um momento que ela teria fora do ambiente doméstico que se tornaria opressora devido ao comportamento do

marido. Com os novos conhecimentos, deixou de fazer os pequenos consertos que a ajudavam com alguma renda e passou a confeccionar as roupas femininas e masculinas que seus clientes desejavam.

### 1.5 LIBERDADE E NOVOS COMEÇOS

Maria Rita se encontrava já a bastante tempo desgostosa com seu casamento e estava disposta a pedir o divórcio. Porém, tinha receio quanto ao futuro. Ela não imaginava que o destino lhe reservava uma surpresa. Sua amiga, que sempre acompanhou suas dificuldades domésticas, lhe ofereceu uma casa que ficava nos fundos da sua residência. Essa casa lhe permitiria recomeçar. O que ela não imaginava é que, na proposta, também lhe era oferecido um ponto comercial localizado no imóvel, para que Maria Rita pudesse montar o seu tão sonhado ateliê de costura.

A proposta parecia ser a solução de tudo, mas ela se guardou em um momento de silêncio e profunda reflexão, onde analisou tudo o que estava em jogo de forma a criar coragem para tomar a decisão que mudaria sua vida para todo sempre.

O divórcio, enfim, ocorreu. Ali se encerrou um capítulo doloroso e nascia uma fase de possibilidades. Com a mudança feita e tudo já organizado, Maria Rita usou das suas economias, que havia guardado durante o período de pandemia, para comprar mais máquinas de costura e realizar a decoração do seu ateliê. O espaço, embora simples, passava a sua personalidade e amor pela profissão. Maria Rita, além de sempre ter o cuidado com os detalhes, era muito dedicada em tudo que fazia na sua rotina. Ela realizava todo o controle do seu negócio de forma manual, já que não conseguia acompanhar os avanços tecnológicos do tempo moderno em que vivia. Na sua rotina de gestão do pequeno empreendimento, resgata a essência do que aprendeu no seu primeiro trabalho como auxiliar de dentista, anos atrás. Em um caderno de capa preta registra as informações de todos os seus gastos com materiais, linhas, tecidos, reformas de seu espaço, além de manter uma tabela de preços dos serviços que oferecia, como consertos, ajustes, confecções sob medidas. Esse caderno tornou-se a ferramenta de gestão mais valiosa - um tipo de "diário da costureira" onde ela registra clientes, entradas e saídas, datas e até novas ideias.

Fazendo muito mais do que costurar, produzir e reformar, Maria Rita orienta seus clientes sobre tecidos, caimentos, combinações e tendências, oferecendo uma experiência completa e humanizada.

## 1.6 TRANSFORMAÇÃO E EXPANSÃO

A primeira pessoa a visitar o seu ateliê foi uma cliente fiel desde muitos anos que, de certa forma, acompanhou suas dificuldades no casamento. Sensibilizada por sua história, lembrou-se que tinha alguns vestidos sociais de festa que trouxe de uma viagem que tinha feito há uns bons anos atrás aos Estados Unidos. Os vestidos eram todos novos, tendo uma diversidade de cores e modelos. Estavam guardados pegando poeira e correndo riscos de serem danificados por traças. Então, a cliente presenteou-a com esses lindos vestidos para que Maria Rita pudesse trabalhar alugando-os. Este gesto simples e tão generoso abriu um novo segmento do seu ateliê, que floresceu como nunca.

Suas habilidades adquiridas no curso de modelagem permitiram que Maria Rita aceitasse encomendas mais complexas e lucrativas.

## 1.7 O MELHOR PARA MARIA RITA

Um ano e meio haviam se passado desde a inauguração do ateliê, que se consolidou na cidade. Maria Rita teve um número crescente de encomendas de roupas e aluguel dos vestidos de festas. O seu negócio ganhou um bom nível de visibilidade, de forma que alguns clientes começaram a sugerir que ela expandisse seus atendimentos, abrindo uma filial em um ponto que tivesse mais movimentação de pessoas.

## 1.8 DIANTE DISSO, MARIA RITA SE VÊ EM MAIS UM DILEMA:

Opção 1: Expandir o negócio - abrir um novo espaço, com maior visibilidade e fluxo de cliente, poderia aumentar os lucros, mas ele exigiria assumir riscos fazendo altos investimentos. Necessitaria contratar funcionários e lhe exigiria assumir um alto nível de responsabilidades administrativas que, por não dominar ferramentas tecnológicas e tecnologias de gestão, lhe traria o risco de não conseguir tocar o negócio adequadamente. No plano pessoal, essa escolha traria uma carga maior de trabalho e menos tempo de qualidade livre, além de perder o contato direto com os seus clientes.

Opção 2: Manter o ateliê no espaço atual - permanecer com um espaço único, simples, em que ela consegue ter um controle da produção e manter relacionamento direto com seus clientes. Como alternativa, poderia investir em pequenas melhorias, divulgação digital ou parcerias. Porém, o ateliê continuaria limitado em relação ao crescimento, tendendo a perder grandes oportunidades de mercado ao longo prazo.

Qual das opções seria a ideal para a jornada profissional de Maria Rita?



## 2 NOTAS DE ENSINO

### 2.1 SÍNTESE DAS NOTAS DE ENSINO

O presente caso para ensino faz refletir sobre como a teoria caleidoscópica que se faz muito real na vida de muitas mulheres, no qual tem um impacto nas escolhas de suas profissões, carreiras e vida pessoal. A história permite identificar as dificuldades de mulheres como Maria Rita ao ter que se dividir entre as funções de mãe, esposa e do lar com a sua carreira profissional dos sonhos. Maria Rita se depara com muitos desafios e conflitos.

Este caso é uma oportunidade para discutir como as mulheres precisam lidar com muitas responsabilidades, tentando encontrar um equilíbrio entre seus desejos, necessidades familiares e lidar com pressões de trabalho. A teoria caleidoscópica auxilia no entendimento de como as mulheres, em grande frequência, precisam fazer escolhas difíceis e contraditórias que estão ligadas às suas atividades pessoais, familiares e profissionais, que podem afetar diretamente sua trajetória de vida.

### 2.2 OBJETIVOS EDUCACIONAIS DO CASO

O instrumento caleidoscópio foi desenvolvido no ano de 1817, por David Brewster, físico escocês que teve por ideia unir um tubo, pequenos espelhos e fragmentos coloridos que, ao serem girados, é possível ver novas imagens e combinações únicas a cada movimento. No século XIX, o caleidoscópio foi muito utilizado na indústria têxtil, onde cada imagem gerada pelo reflexo podia ser fotografada ou desenhada para que pudesse servir de inspiração para criar tecidos decorativos, papeis de parede, tapetes e vitrais. Assim, o funcionamento desse instrumento era como uma ferramenta visual de design no qual ajudava os artesãos da época reproduzir simetrias que seriam muito difíceis de serem desenhadas a mão. As autoras Manieiro e Sullivan (2005) utilizaram-se para o desenvolvimento da Teoria Caleidoscópica de Carreira a metáfora do caleidoscópio, assim como o caleidoscópio transformar fragmentos simples em desenhos lindos e complexos, a teoria busca entender e compreender como os indivíduos - de modo especial as mulheres - reconfiguram suas escolhas profissionais ao longo do tempo de acordo com que a figura óptica ela vai se movimentando. Em síntese, tanto o caleidoscópio quanto a teoria revelam que a beleza está na transformação, onde cada movimento das peças coloridas ou das prioridades da vida - surge uma nova imagem significativa. Portanto,

a teoria caleidoscópica de carreira mostra que o desenvolvimento profissional é um processo pessoal, no qual o indivíduo vai criar conforme suas vivências e experiências o seu desenho de carreira, sendo singular.

Nesse sentido, por meio deste caso, pretende-se promover reflexões, discussões e evidenciar a validade prática da teoria caleidoscópica, de forma que se analise como as trajetórias profissionais das mulheres são influenciadas por desafios sociais e culturais ao tentar um equilíbrio entre a vida profissional e familiar. A teoria caleidoscópica, desenvolvida por Mainero e Sullivan (2005), surge como uma alternativa às teorias tradicionais de carreira, onde ignoram totalmente os contextos de vida e os papéis múltiplos que são distribuídos e desempenhados pelas mulheres. Segundo as autoras, a teoria caleidoscópica é baseada em três parâmetros que orientam as decisões de carreira ao longo da vida: Autenticidade - que é o desejo de viver e trabalhar de acordo com os próprios valores; Equilíbrio - que é a busca por conciliar vida pessoal e profissional e Desafio - que é o anseio por crescimento, aprendizagem e reconhecimento.

Dessa forma, a teoria caleidoscópica reforça a ideia de que as carreiras não são lineares, mas que se transformam constantemente de acordo com o contexto de vida dos indivíduos, assim como as imagens se modificam conforme gira o caleidoscópio. Essa metáfora faz refletir e pensar como os fatores sociais, pessoais, econômicos e culturais influenciam nas tomadas de decisões profissionais, de modo especial as mulheres, que mudam seus objetivos de acordo com a fase da vida em que estão vivenciando. Portanto, as escolhas deixam de ser apenas resultado de ambição e passam a ser resultados de responsabilidades familiares e o desejo de autenticidade.

Um bom exemplo no qual essa teoria caleidoscópica se faz presente e pode ser observado é o filme “Joy: o nome do sucesso” (2015), teve como inspiração a história real de Joy Mangan, uma mulher que enfrenta diversos obstáculos para empreender e alcançar reconhecimento profissional. Assim como a carreira caleidoscópica descreve, Joy passa por momentos de autenticidade, que é quando insiste em sua intenção mesmo desacreditada; equilíbrio, quando precisa conciliar a criação dos filhos, o trabalho e a família fazendo pressão; e o desafio, quando por fim decide arriscar tudo para construir a sua empresa. A trajetória evidencia que o sucesso feminino é frequentemente moldado por recomeços, onde exige força e resiliência para resistir às barreiras que são impostas constantemente pelo machismo e

sobrecarga de papeis. Ao analisar a história de Maria Rita, vê-se que essa perspectiva é totalmente útil, uma vez que a sua trajetória profissional foi afetada devido ao casamento, maternidade, violência doméstica e desafios culturais. Cada momento da sua vida exigiu um novo recomeço de prioridades entre a autenticidade, equilíbrio e desafio.

Além disso, essas decisões não estavam só. O machismo estrutural tem uma força muito grande sobre como as mulheres acessam as oportunidades e como serão seu desenvolvimento pessoal. Conforme Saffioi (1976), afirma que o patriarcado opera de forma silenciosa e institucionalmente nas relações, desvalorizando o trabalho feminino e naturalizando a sobrecarga das mulheres. No caso, enquanto Maria Rita estava casada, o seu trabalho como costureira foi considerado irrelevante, em que seu companheiro o tratava como “brincar de bonecos” - uma atitude típica de um sistema que tenta tornar invisível o trabalho informal realizado por mulheres. Hirata e Kergoat (2007), tratam isso como divisão sexual do trabalho, que se sustentam em dois princípios: atividades que são consideradas masculinas e femininas, com isso, existe a hierarquização que valoriza mais o trabalho o homem, e quando se fala dessa estrutura social, vem perpetuada a desigualdade salarial, sobrecarga de funções e a invisibilidade do trabalho feminino, de modo especial em atividades informais.

Nesse mesmo contexto, os modelos tradicionais de gestão no campo da administração tendem a não complementar adequadamente os pequenos negócios liderados por mulheres. Já a gestão ordinária, vem em contraposição ao sistema tradicional e valoriza os saberes cotidianos e as práticas de sobrevivência que são utilizados por pessoas comuns em seus empreendimentos Carrieri et al (2014). Souza, Silva e Siqueira (2014), identificaram em suas pesquisas que as mulheres que são proprietárias de seus negócios no agreste pernambucano criam estratégias de gestão de acordo com as suas experiências cotidianas.

Essa realidade das mulheres impõe uma necessidade de permanecer resistentes e se reinventar constantemente. Argumenta Zanello (2018), que a saúde mental das mulheres empreendedoras é afetada frequentemente devido às grandes e múltiplas exigências de desempenho e obediência, que geram um cenário de exaustão subjetiva.

Adicionalmente, alguns dados recentes nos revelam a persistência da desigualdade de gênero no empreendedorismo. A Folha de Londrina (2023), mostra que apenas 34,4% das empresas brasileiras são lideradas por mulheres, em que

muitas já vivenciaram ou testemunharam situações de discriminações. Uma pesquisa do Sebrae (2023), aponta que o empreendedorismo do gênero masculino possui mais apoio do que o empreendedorismo do gênero feminino, além de que as mulheres que são donas de negócios dedicam menos horas às suas empresas, pois utilizam mais tempo em cuidados do lar e família do que os homens, reforçando a necessidade de adotar políticas públicas que combatem desigualdades históricas de gênero.

O programa Mulheres Anjo Empreendedoras (MAE)- uma abordagem e rede para o fomento do empreendedorismo feminino em comunidade de baixa renda, desenvolvida por Pinto, Spinola, Souza e Silva (2024), demonstram que a criação de redes de apoio bem estruturadas é fundamental para a redução das desigualdades que afetam o empreendedorismo feminino. O programa tem como finalidade mostrar que as mulheres com baixa disponibilidade de recursos, tempo e suporte institucional conseguem se manter em seus negócios quando participam de práticas baseadas em mentorias, capacitações e ajuda comunitária. Dessa forma, o estudo deixa em evidências que as práticas de políticas públicas e ações coletivas são importantes para ajudar essas mulheres empreendedoras a superarem as barreiras que os dados nos revelam, reforçando a importância de estratégias que ampliam as oportunidades de desenvolvimento profissional.

Além disso, os elementos nos quais foram apresentados neste caso dialogam com o que Serra et al. (2024) achou em suas pesquisas, onde analisaram como a multiplicidade de papéis interfere na jornada de mulheres empreendedoras. O estudo demonstra que as funções simultâneas - esposa, mãe, profissional e que cuida do lar, geram sobrecarga emocional, dificuldades em gerir seu tempo e impacto direto na permanência e no crescimento do seu negócio, no qual podemos observar claramente na trajetória de Maria Rita, de forma mais marcada nos momentos que precisava conciliar maternidade, violência e reinvenção profissional.

Muitas mulheres utilizam o empreendedorismo como forma de alcançar sua independência financeira, autonomia e flexibilidade, motivadas na maior parte das vezes pela necessidade de cuidar dos filhos e preservar a família. Essa motivação aparece fortemente no percurso das entrevistadas do estudo, onde recorrem à costura sempre quando precisam garantir a renda familiar, além de encontrar no trabalho manual uma forma de conciliar suas responsabilidades e também de reconstruir sua identidade profissional, assim como é o caso de Maria Rita.

Outro ponto apresentado é o impacto emocional consequente da dupla ou tripla jornada. Serra et al. (2024) identificam que o sentimento de culpa, cansaço e autocobrança é devido ao excesso de responsabilidades atribuídas em uma única pessoa. As empreendedoras entrevistadas e Maria Rita, passam por isso principalmente na fase marcada pela pressão financeira, constante adaptação profissional e os conflitos familiares. Essas mulheres se mostram resilientes e capazes de reorganizar suas prioridades sempre que seu caleidoscópio de vida se modifica, reforçando a metáfora utilizada pela Teoria Caleidoscópica de Carreira.

Por fim, Serra et al. (2024) destaca o quanto é importante as redes de apoio - sejam elas familiares, sociais ou institucionais, elementos no qual se tornam decisivos para que mulheres empreendedoras consigam manter suas atividades, reduzir a sobrecarga e superar os desafios que as são atribuídas ao longo da jornada. No caso de Maria Rita, essa perspectiva aparece quando sua amiga oferece não só acolhimento, mas uma casa que tem um ponto comercial para que ela possa recomeçar uma nova vida pessoal e profissional após o divórcio. Esse gesto representa o que o Serra et al. (2024) apresenta como indispensável para o fortalecimento e continuidade das trajetórias empreendedoras femininas. Assim, o caso de Maria Rita confirma na prática que, redes de apoio são essenciais para que as mulheres consigam desenvolver suas carreiras de forma autêntica, equilibrada e sustentável, principalmente em contextos marcados por desigualdade de gênero.

## 2.3 FONTES DE OBTENÇÃO DOS DADOS DO CASO

A narrativa deste caso apresentado é ficcional, embora possa ter semelhança com a realidade de muitas mulheres que enfrentam o desafio de conciliar as funções do lar, maternidade e o empreendedorismo. Muitas vezes, essas mulheres precisam abdicar de sonhos e oportunidades profissionais para assumir, quase que de forma exclusiva, as responsabilidades familiares. Realizam dupla jornada de trabalho, onde se dividem entre as atividades domésticas e o sustento financeiro, ao mesmo tempo em que enfrentam dilemas constantes sobre suas escolhas de carreira. Essa situação passa por um agravamento onde a estrutura social é marcada pelo machismo, onde desvaloriza o trabalho feminino, reforça estereótipos de gênero e impõe barreiras de crescimento profissional das mulheres.

Por se tratar de uma narrativa fictícia, foram utilizados artigos, livros, filmes e dados que apontam reflexões de estudos sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho e os impactos do machismo nas carreiras profissionais das mulheres.

## 2.4 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

Este caso de ensino poderá ser aplicado para os estudantes de graduação, de modo especial para estudantes do curso de Administração. É aconselhável que este caso seja utilizado com foco maior nas disciplinas voltadas para estudos sociais e organizacionais, como Gestão de Pessoas, Empreendedorismo, Comportamento Organizacional e Gestão de Pequenas e Médias Empresas. Recomenda-se que a utilização desse caso seja de forma pedagógica, onde gere reflexões e análises críticas, de modo especial que seja em grupos. O objetivo geral é estimular que os discentes analisem as dificuldades enfrentadas pelas mulheres ao se dividirem entre suas responsabilidades familiares juntamente com a carreira profissional, e que os mesmos possam identificar práticas que possam ser realizadas para que tenha uma maior inclusão no mercado de trabalho.

Orientação para aplicação do caso em sala de aula

No primeiro momento é importante deixar de forma clara que o principal objetivo é proporcionar um debate coletivo em sala de aula, sem que haja ofensas e desentendimentos, uma vez que o intuito no final seja uma reflexão mais colaborativa. Após reforçar, orienta-se:

- 1- Momento leitura: Disponibilizar de 20 a 30 minutos da aula para a leitura do caso de ensino de forma individual;
- 2- Coleta de informações: Fazer um levantamento dos principais conceitos abordados no texto;
- 3- Respondendo as perguntas: Solicitar que cada aluno responda as perguntas;
- 4- Dinâmica em sala: Formar grupos de 4 a 5 pessoas para apresentação das discussões que surgiram em cada grupo;
- 5- Apresentação e discussão: Solicitar que os grupos apresentem as respostas e façam reflexões ligando o assunto do texto com o que foi aprendido com as teorias abordadas em sala de aula.

### **3 QUESTÕES PARA DISCUSSÕES**

De que forma o empreendedorismo feminino pode ser considerado um instrumento de transformação social e econômica em contextos que são marcados pela desigualdade de gênero, considerando aspectos como a sustentabilidade do negócio, o acesso a recursos e as limitações institucionais que impactam a atuação das mulheres no mercado?

Faça uma reflexão sobre o caso, apontando as problemáticas que o caso apresenta. De que forma as barreiras sociais e estruturais, como o machismo, a divisão sexual do trabalho e a sobrecarga das responsabilidades familiares, impactaram suas escolhas profissionais, limitando seu crescimento e desenvolvimento como empreendedora?

#### 4 REFERÊNCIAS

CARRIERI, A. de P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. Gestão ordinária: práticas cotidianas, saberes e resistências. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 18, n. 6, p. 699-718, 2014.

DICIONÁRIO MICHAELIS. Caleidoscópio. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br>. Acesso em: 28 out. 2025.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

JOY: o nome do sucesso. Direção: David O. Russell. Produção: John Davis; Megan Ellison; Jonathan Gordon. Intérpretes: Jennifer Lawrence; Robert De Niro; Bradley Cooper; Edgar Ramírez. [Filme]. Estados Unidos: 20th Century Fox, 2015. 1 DVD (124 min.), son., color.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. The Kaleidoscope Career Model: Integrating Authenticity, Balance, and Challenge into Women's Career Patterns. *Journal of Vocational Behavior*, v. 67, n. 1, p. 111-130, 2005.

PINTO, Débora Lomba; SPINOLA, Carolina de Andrade; SOUZA, Laumar Neves de; SILVA, Paulo Henrique Oliveira. Programa MAE – uma abordagem em rede para o fomento do empreendedorismo feminino em comunidades de baixa renda. *Revista Gestão & Planejamento*, v. 25, n. fluxo contínuo, p. 0-0, 2024.

PORTELLA, Marina Moretzsohn. Caleidoscópio. Trabalho acadêmico (Pedagogia) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, [s.d.]. Orientadora: Profa. Dra. Maria Ângela Barbato Carneiro.

SAFFIOTI, H. I. B. A mulher na sociedade de classes: mito e realidade. Petrópolis: Vozes, 1976.

SEBRAE. Empreendedorismo feminino no Brasil 2023. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 20 ago. 2025.

SERRA, Milla Rayane Nascimento; FONSECA, Paulo Roberto Campelo Fonseca e; BANDEIRA, Nehemias Pinto; CRUZ, Cristina Nitz da; LOBATO, Fabiana Mendes; NUNES, Thiago Soares. Multiplicidade de papéis do empreendedorismo feminino: uma análise da percepção de empreendedoras do varejo de São Luís do Maranhão. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 23, n. 4, p. 0-0, 2024.

SOUZA, D. C.; SILVA, J. P.; SIQUEIRA, J. I. S. A gestão ordinária no agreste das confecções: um olhar a partir do cotidiano das mulheres proprietárias de negócio em um centro de compras. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 22, n. spe., p. 1-20, 2024. DOI: <https://doi.org/10.19094/contextus.2024.85158>.

FOLHA DE LONDRINA (2023). Empreendedorismo feminino avança, mas ainda esbarra no machismo. Recuperado de



<https://www.folhadelondrina.com.br/economia/empreendedorismo-feminino-avancas-ainda-esbarra-no-machismo-3241864e.html>

ZANELLO, V. Saúde mental, gênero e dispositivos: cultura e processos de subjetivação. Curitiba: Appris, 2018.