



# Imperfeitas: maternidade e desempenho profissional durante a pandemia de Covid-19

Imperfects: maternity and professional performance during the Covid – 19 pandemic

*Ana Luiza Szuchmacher Veríssimo Lopes<sup>1</sup>*  
*Valéria Quiroga Vinhas<sup>2</sup>*  
*Marcela Porto de Oliveira Silva<sup>3</sup>*

## RESUMO

A pesquisa tem como objetivo descrever a percepção sobre a demanda com relação aos papéis de mãe e de profissional de funcionárias durante a pandemia no Rio de Janeiro. Para tal, realizou-se inicialmente uma pesquisa teórica para entender a evolução da mulher dentro do mercado de trabalho, os consequentes impactos sociais gerados e o Mito da Mãe Perfeita.

**PALAVRAS-CHAVE:** Funcionárias Mães. Pandemia. Maternidade. Pressão.

## ABSTRACT

The research aimed to define a perception about the demand in relation to the roles of mother and function professional during a pandemic in Rio de Janeiro. To this end, a bulletin of theoretical research was prepared on the meaning of women's evolution within the labor market and the consequent social impacts generated and the Myth of the Perfect Mother.

**KEYWORDS:** Female Employees. Mothers. Pandemic. Maternity. Pressure.

\* \* \*

---

<sup>1</sup> Doutora em Administração pelo COPPEAD-UFRJ e mestre em Administração pela PUC-Rio. E-mail: [ana.lopes@unirio.br](mailto:ana.lopes@unirio.br)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela COPPEAD-UFRJ e mestre em Engenharia de Produção (COPPE/UFRJ), com ênfase em Inovação Tecnológica e Organização Industrial (2002). E-mail: [vqv@hotmail.com](mailto:vqv@hotmail.com)

<sup>3</sup>Mestranda em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos pela Universidade de Lisboa (ISCSP). Email: [marcelasilva@edu.ulisboa.pt](mailto:marcelasilva@edu.ulisboa.pt)

## Introdução

Em março de 2020 o mundo se deparou com um fenômeno que havia ocorrido pela última vez há mais de 51 anos com a Gripe de Hong Kong, em época e em geração totalmente diferente, segundo Anton Erkoreka, diretor do Museu Basco de História da Medicina e especialista em história de doenças (RIBEIRO, 2020). A Covid-19 foi oficialmente declarada como pandemia por Tedros Adhanom, diretor geral da Organização Mundial de Saúde (OMS), no dia 11 de março de 2020. Desde então, a sociedade precisou se ajustar ao novo cenário enquanto ainda não haviam estudos nem vacinas para a doença que surgia. O novo vírus, com altíssimo nível de contaminação e rápida evolução para quadros graves, fez com que o uso de máscaras, o álcool em gel e o isolamento social comesçassem a fazer parte do cotidiano das pessoas e, conseqüentemente, das empresas.

Nesse sentido, houve uma grande mudança nos modelos de trabalho adotados pelas organizações, independente do seu porte. O trabalho remoto se tornou a opção adotada por muitas companhias para que a produção de seus funcionários não parasse e, ao mesmo tempo, estes permanecessem isolados em suas casas cumprindo as medidas sanitárias de restrição de circulação propostas para conter a disseminação do vírus (BARBOSA, 2020). Naturalmente, o isolamento social resultou na maior permanência das pessoas dentro de suas próprias casas. No entanto, o impacto dessa nova realidade laboral é diferente entre os dois gêneros: em pesquisa realizada pela empresa Catho, de 6.000 brasileiras entrevistadas e que estavam sobre o regime de teletrabalho (15,5%), 92% afirmaram que vinham acumulando os cuidados com os filhos, evidenciando assim o desempenho de dupla jornada (CAETANO, 2020).

O presente estudo foi inspirado na sugestão lançada ao final do artigo *Mulheres em home office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho- família*, de Ana Heloísa da Costa Lemos, Alane de Oliveira Barbosa e Priscila Pinheiro Monzato, publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE) em 2020. Nesse contexto, o objetivo deste

trabalho é descrever a percepção sobre a demanda de desempenho com relação aos papéis de mãe e de profissional, de funcionárias em cargos gerenciais com filhos de até 3 anos, durante a pandemia na cidade do Rio de Janeiro.

## **Desenvolvimento**

### **1. Do lar para o escritório: da Revolução Industrial até os dias atuais**

O sociólogo Pierre Bourdieu (citado por MORAES, 2012) defende que a cultura androcêntrica e, conseqüentemente, a “dominação masculina”, estão tão enraizadas na nossa sociedade que podemos considerá-las evidentes e, equivocadamente, deixamos de reparar o caráter historicamente construído de uma ordem social percebida como “natural”.. Dessa forma, seguindo os preceitos religiosos do catolicismo patriarcal ocidental, que ditaram fortemente os rumos sociais desde a Idade Média até o surgimento do Iluminismo, o papel da mulher sempre foi meramente de submissão e subserviência ao marido (DIAS, 2007).

A reprodução de tais crenças através de gerações ainda influencia diretamente as relações interpessoais e o modo como a mulher é vista socialmente, inclusive no mercado de trabalho. Apesar das concepções contrárias à igualdade social e de gênero na Inglaterra no final do século XVIII, a primeira absorção considerável de mão de obra feminina nas fábricas ocorreu durante a Revolução Industrial com o principal objetivo de reduzir despesas, admitindo mulheres com salários significativamente menores que o dos homens (ENGELS, 2008, p. 179). Além disso, a psicóloga e pesquisadora Lilian Meyer Frazão, da Universidade de São Paulo (USP), aponta como a I e a II Guerras Mundiais consolidaram essa transição na primeira metade do século 20, uma vez que muitas mulheres se viram na necessidade de assumir as empresas e negócios de suas famílias, além da posição do homem na condução do lar. Isso ocorreu, em grande medida, não apenas durante os anos de conflito, como também posteriormente, em razão do grande número de mortes e de acidentes que deixavam os homens inaptos para o trabalho nas fábricas (FRAZÃO, 2005).

Ainda de acordo com Frazão (2005), com a entrada das mulheres no

mercado de trabalho houve uma modificação na concepção do conceito de “família”, tendo em vista que até o início do século passado os homens eram tidos como provedores totais do lar e, às mulheres, cabia apenas o papel de donas de casa e cuidadoras dos filhos. Nesse aspecto, acenderam-se as discussões com relação à necessidade da participação dos homens na execução de tarefas que antes eram incumbidas exclusivamente às mulheres, mesmo que tenha havido a adesão de uma expressiva minoria com o passar dos anos (FRAZÃO, 2005).

O caminho percorrido na trilha pela igualdade de gêneros é longo. Desde 1911 as mulheres vieram adquirindo direitos básicos como o reconhecimento da igualdade de direitos entre homens e mulheres em 1945 pela Carta das Nações Unidas, o direito ao voto no Brasil em 1932 e o início da comercialização da pílula anticoncepcional em 1960, que contribuiu para o início da emancipação feminina e o planejamento familiar no mundo. No Brasil, a criação da Lei Maria da Penha em 2006 foi fundamental para a criação de mecanismos que visavam combater a violência doméstica no país. No final dessa linha do tempo, em 2015 houve a promulgação da Lei do Femicídio, que classifica o assassinato de mulheres por questões de gênero como crime hediondo (MONTEIRO, 2017).

A licença maternidade também foi um marco na conquista dos direitos das mulheres no mercado de trabalho. O direito surgiu em 1943, com a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). No entanto, a licença era de 84 dias e paga integralmente pelo empregador, o que causava uma restrição considerável de mulheres no mercado de trabalho (Câmara dos Deputados, 2019). Atualmente reformulada pela Lei 10.421 de 2002, a licença maternidade está garantida pelo artigo 7º, inciso XVIII da Constituição Brasileira e concede direito de 120 dias de afastamento à mulher sem que o empregador a demita durante esse período, garantindo-lhes também o pagamento do salário.

Por outro lado, no Brasil, de acordo com dados divulgados em 2019 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres ainda dedicam quase o dobro do tempo dos homens em tarefas domésticas. As informações levantadas constataram que, em média, as mulheres

dedicam 18,5 horas semanais aos afazeres domésticos e cuidados de pessoas como crianças e idosos. A média dos homens, por outro lado, é praticamente a metade – apenas 10,3 horas semanais gastas em atividades desta modalidade. No entanto, apesar dessa diferença diminuir de acordo com o grau de escolaridade, é nítido que essas exceções - onde há paridade na divisão de tarefas domésticas - é vista apenas em uma pequena parcela da sociedade brasileira (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

Cabe ainda ressaltar as 11 milhões de mães-solo (IBGE, 2018) – ou seja, mulheres solteiras que cuidam de seus filhos sem a presença da figura paterna ou “arranjo monoparental feminino” – e os 28,9 milhões de lares brasileiros chefiados por uma figura feminina (AGÊNCIA BRASIL, 2020). Apenas na cidade de São Paulo, 4 em cada 10 lares são chefiados por mulheres (Fundação SEADE, 2020). Os dados obtidos também indicaram a disparidade entre a renda de famílias chefiadas por homens e famílias chefiadas por mulheres, indicando que o valor da renda destas chega a ser 27% menor. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), o percentual de domicílios brasileiros comandados por mulheres saltou de 25%, em 1995, para 45% em 2018, devido, principalmente, ao crescimento da participação feminina no mercado de trabalho (BARBOSA, 2020a).

Seguindo as recomendações de prevenção do coronavírus em 2020, é válido apontar também o aumento do volume, em grande medida, de trabalho doméstico (NEVES JUNIOR, 2020). Aumentou-se a frequência de higienização de sapatos, roupas e objetos como celulares, além da necessidade de desinfecção de compras e alimentos. Adicionalmente, para além dos trabalhos domésticos visíveis, existem também os invisíveis, como a organização contínua dos lares com crianças e a assistência a membros distantes, seja porque adoeceram, ou por encontrarem-se em risco e necessitarem de supervisão e acompanhamento com relação aos cuidados da pandemia.

Nesse viés, mesmo com o declínio histórico e gradativo do sistema patriarcal e da hegemonia masculina na ordem social, infelizmente ainda persiste a concepção social de que as atividades domésticas devem ser desempenhadas pela figura feminina, independente da mulher trabalhar

em emprego formal fora do lar. Tal fato colabora com o surgimento de duplas ou triplas jornadas de mulheres, sobrecarregando-as. Isso tudo, inclusive, colocado em um contexto em que as mulheres já sofrem discriminação e diferença salarial em seus ambientes de trabalho, realçando a posição de desvantagem que elas se encontram pelo simples fato de terem nascido mulheres, precisando produzir com a mesma qualidade e celeridade que homens em cargos semelhantes.

## **2. Mito da Mãe Perfeita: impactos sociais e a influência na vida da mulher**

Resende (2017) faz uma revisão sobre a maternidade a partir da visão de diferentes autores. O autor cita o clássico de Rousseau, *Émile* de 1762, que determina que a vocação maternal é natural, instintiva e obrigatória em mulheres, para muitos antropólogos e sociólogos atuais a maternidade é uma construção social e cultural. Como contraponto, Resende (2017) cita Ariès (1986) e Badinter (1985; 2011) que entendem a maternidade como algo construído e enraizado simbolicamente, de acordo com o contexto histórico social, econômico e político no qual o indivíduo está inserido. Desse modo, esses últimos autores partem do pressuposto de que o valor dado à maternidade é variável, uma vez que as concepções e atitudes relacionadas à maternidade são produzidas por uma série de práticas e discursos sociais (RESENDE, 2017).

É a partir do questionamento sobre as construções sociais que contribuem diretamente para a manutenção da imagem da mãe perfeita que surgiram teorias modernas como o Mito da Mãe Perfeita. A teoria questiona a visão romanceada da maternidade - que divulga apenas sentimentos de felicidade e realização em filmes, livros e propagandas - contextualizando o outro lado da maternidade, que reúne angústias, culpas, dúvidas, alterações biológicas e a vulnerabilidade emocional que muitas mulheres passam a ter ao desempenharem o papel de mãe (SUASSUNA, 2017).

Elisabeth Badinter (1985) propõe, de forma geral, desmontar o pensamento social que forjou o ideal de que a mulher se realiza na maternidade, questionando o que chama de “ideologia maternalista” e o

desejo constante de que todas as mulheres querem ser mães (RESENDE, 2017). De acordo com Badinter:

*“Esse sentimento pode existir ou não existir; ser e desaparecer. Mostrar-se forte ou frágil. Preferir um filho ou entregar-se a todos. Tudo depende da mãe, de sua história e da História. Não, não há uma lei universal nessa matéria, que escapa ao determinismo natural. O amor materno não é inerente às mulheres, é adicional.” (BADINTER, 1985, p.367)*

A pluralidade da maternidade pode ser visualizada não apenas de mãe para mãe, mas uma mesma mulher pode ter experiências distintas nas gestações e nos processos de cuidado e de educação dos filhos. Idade, condições materiais, projetos, assim como a saúde e a personalidade de seus filhos, são fatores que podem ser apontados como elementos que alteram a maneira como a mulher vivenciará e significará a maternidade, segundo Stevens (2005). Não por acaso, a maternidade foi e ainda é uma das grandes pautas dos movimentos feministas: seja para negá-la – uma vez que “[...] a maternidade sempre esteve na origem da discriminação social da mulher, ou seja, na raiz do problema do gênero e desigualdade social” (MARQUES, 2001, p. 14) –, seja para valorizá-la, tendo em vista que a maternidade faz parte da constituição afetiva e cultural de inúmeras mulheres (DESCARRIES; CORBEIL, 1991).

Por fim, com o Mito da Mãe Perfeita, analisou-se como a construção do ideal materno através de normas sociais continuam impondo diversos mecanismos psicológicos nas mulheres, desde a culpa até o receio da responsabilidade que é a maternidade. Se antes a figura feminina era responsável pela gestação e pelo cuidado de seus filhos, hoje, com a emancipação feminina e com a participação mais ativa de mulheres no mercado de trabalho, a figura feminina vem assumindo cada vez mais o papel de responsáveis pela saúde e pelo bem-estar da família (DIAS, 2011). Assim, com as ordens sociais impostas historicamente às mulheres e com as mudanças proporcionadas por teorias como o Mito da Mãe Perfeita, dentro do contexto proposto pela pandemia, é possível lidar com a maternidade de forma saudável?

## Trajетória metodológica: do método ao sujeito de pesquisa

O presente trabalho apresenta um recorte de estudo mais amplo sobre a experiências de mulheres durante o *home office* decorrente da pandemia de Covid-19 e teve como objetivo descrever a percepção sobre a demanda de desempenho com relação aos papéis de mãe e de profissional de funcionárias em cargos gerenciais com filhos de até 3 anos durante a pandemia no Rio de Janeiro.

O estudo utilizou a abordagem de pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Minayo (2008), o método qualitativo é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam. Além disso, de acordo com Haguette (1992), o melhor método a ser aplicado na pesquisa é aquele que mais coopera na compreensão do fenômeno a ser estudado.

Minayo (2008) defende que a entrevista, tomada no sentido amplo de comunicação verbal, e no sentido restrito de coleta de informações sobre determinado tema científico, é a estratégia mais usada no processo de trabalho de campo e no processo de trabalho qualitativo empírico. O presente trabalho apresenta análise de dados referentes à duas perguntas do roteiro original:

- 1) “Você sente pressão das pessoas ao seu redor para desempenhar um papel de mãe perfeita e ao mesmo tempo apresentar uma alta performance como profissional?”
- 2) “Como você lida com essa pressão?”

O sujeito de pesquisa compreende funcionárias que são mães de crianças com até 3 anos e que ocupam posição gerencial em empresa do Rio de Janeiro de pequeno e médio porte.

O marco de 3 anos, representa a passagem para uma criança cognitivamente mais independente. A partir dessa idade, a criança possui um bom equilíbrio e controle do corpo, portanto, consegue andar, sabe seu

primeiro nome, possui linguagem inteligível e controle de suas necessidades fisiológicas, de acordo com cartilha emitida pela Sociedade Brasileira de Pediatria (SBP, 2004). Até então, portanto, as exigências e demandas maternas têm um grau diferenciado. A primeira entrevistada foi uma funcionária da empresa de médio porte do setor energético onde uma das autoras trabalha. De acordo com Bourdieu (1999, apud BONI e QUARESMA, 2005), para se obter uma boa pesquisa, deve-se escolher indivíduos que serão investigados pelo pesquisador, sendo que, se possível, esses indivíduos sejam já conhecidos pelo investigador, ou introduzidas a ele por outras pessoas que conheçam ambos. Assim, quando há uma certa proximidade entre investigador e investigado as pessoas se sentem mais à vontade e seguras para colaborar.

Ao final da entrevista, solicitou-se indicação de outras mulheres que atendessem ao perfil desejado. O uso do método “bola de neve”, ou *snowball sampling* (BIERNACKI e WALDORF, 1981), permitiu ampliar a quantidade de material a ser coletado (Baldin e Munhoz, 2011, p. 331). Atingiu-se o ponto de saturação na décima entrevista (THIRY-CHERQUES, 2009).

A tabela 1 abaixo relaciona informações básicas das participantes, contendo nome, idade, quantidade de filhos, nome da criança e o cargo atualmente ocupado. Para fins de confidencialidade, os nomes reais das participantes e dos filhos/as foram substituídos por pseudônimos escolhidos de forma aleatória.

| Nome     | Idade | Qtd de filhos | Nome da criança | Cargo                                   |
|----------|-------|---------------|-----------------|---|
| Amanda   | 27    | 1             | Tadeu           | Analista Júnior Administrativo          |
| Cecília  | 39    | 1             | Clarice         | Responsável por Planejamento Tributário |
| Catarina | 41    | 2             | Manuela         | Parceira de Negócio                     |
| Kássia   | 32    | 1             | Eric            | Gerente                                 |
| Luana    | 32    | 1             | Alice           | Especialista Financeira                 |
| Paola    | 38    | 1             | Luísa           | Gerente                                 |
| Penélope | 36    | 2             | Lara e Liana    | Gerente Executiva de Área Operacionais  |
| Tereza   | 33    | 1             | Duda            | Sócia em Escritório de Advocacia        |
| Thalita  | 36    | 1             | Danilo          | Consultora de Pessoas & Organização     |
| Thainá   | 27    | 2             | Benício e Gael  | Diretora de Administrativo Financeiro   |

Tabela 1: (Fonte: elaborado pelas autoras)

A análise de conteúdo foi realizada após a coleta de dados. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo refere-se a um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não), conforme citado por Mozzato e Grzyboyski (2011, p. 7).

## **Resultados**

A análise dos dados sobre como as participantes enfrentaram as pressões de desempenho dos papéis de mães e profissionais, permitiu a identificação de 3 (três) categorias: lidando com si mesma em primeiro lugar; lidando com a família; e lidando com a chefia, pares e subordinados. Dentro de cada categoria foram destacadas as nuances de significado apresentadas pelas entrevistadas, com a finalidade de ilustrar a riqueza de experiências relatadas pelas participantes.

### **1 Lidando com si mesma em primeiro lugar**

Ao serem questionadas se sentiam pressão para desempenharem um papel de mãe perfeita e ao mesmo tempo de profissional com alto rendimento no trabalho, grande parte das entrevistadas apontaram que não sentiam tanta pressão da família e nem da chefia e dos pares no trabalho. No entanto, foi frequente a declaração da necessidade de enfrentar principalmente questões internas, exigindo das entrevistadas gerir a auto cobrança que sentem como mães e profissionais.

Thainá, por exemplo, acredita que essa pressão de ser uma mãe perfeita vem com a auto cobrança que sente.

*“Eu acho que essa pressão de ser uma mãe perfeita vem muito da gente, a gente fica se cobrando pra que a gente consiga ser perfeita e aí gera-se uma culpa muito grande. (...) Não vejo que as pessoas me cobram isso, acho que eu acabo me cobrando mesmo.”*

Luana exemplifica o sentimento de culpa na maternidade, com o fato

de estar buscando uma creche para a sua pequena filha Alice:

*“Ser mãe é culpa 100% do tempo. Ser mãe é saber lidar com a culpa. Eu me sinto culpada também, por muitas coisas... Inclusive por estar colocando-a na creche. Do tipo “por que eu estou colocando-a na creche?” Mas aí você pára pra racionalizar e você percebe que ir pra creche é a melhor opção pra ela e pro desenvolvimento dela. (...)”*

*A gente se pergunta se não somos capazes de cuidar dos nossos filhos sozinhas, sem creche, mas ao racionalizar você vê que não é bem assim.”*

Kássia, por sua vez, compara o rendimento que tinha no trabalho antes da maternidade:

*“Sempre tive bons resultados dentro da empresa, feedbacks positivos. Então fica na minha mente assim “não quero que as pessoas me achem menos profissional porque agora sou mãe’.”*

Tereza menciona que recorreu à terapia para priorizar a saúde mental na atual rotina em que se encontra:

*“As mães estão desesperadas pra serem ouvidas. Acho que incluiria na sua lista de perguntas se alguém buscou terapia nesse período. (...) Eu busquei, a Luana também, outras duas amigas minhas que são mães também. (...) Sentimos que a saúde mental era uma prioridade urgente por conta dessa rotina que tem sido muito pesada. (...) Depois da sessão de terapia, fico 48 horas me sentindo a mulher maravilha e eu nem tinha noção do quanto a terapia ajuda nesse aspecto.”*

Catarina destaca que sentiu necessidade de diminuir a cobrança que sentia com relação ao lar e aos cuidados domésticos:

*“Com relação à parte de casa, o que eu fiz foi relaxar um pouco mais, então não fico na neura de ter a casa perfeita o tempo todo, limpa o tempo todo. (...) Então acho que foi nesse sentido mesmo, de dar uma relaxada e saber que não vou conseguir fazer tudo perfeito o tempo todo. É um dia de cada vez.”*

## **2 Lidando com a família**

No que tange à família, embora a maioria das entrevistadas indique que não sentem pressão dos familiares para desempenhar o papel de mãe perfeita, as declarações de duas entrevistadas chamaram a atenção por indicarem vivências opostas às relatadas pela maioria.

Paola, por exemplo, informa que constantemente escuta conselhos e orientações dos familiares sobre como cuidar da pequena Luísa.

*“Sim. O tempo todo escuto conselhos e orientações diferentes do que venho fazendo para cuidar da minha filha, como se minhas atitudes fossem insuficientes para o bem-estar dela. Sempre busco deixar ela mais solta e no chão, por exemplo, e recebo críticas por causa disso. Quando ela não come direito ou se tem algum mal-estar, é atribuído a uma atitude errada da minha parte.”*

Tereza também destaca o fato de que recebe críticas da própria família com relação ao uso da televisão e às decisões sobre a escola para a pequena Duda:

*“E com relação à minha família, eu escuto o tempo todo críticas da minha família com relação à criação da Duda, principalmente em relação à TV. (...) Eu ouço constantemente piadas falando que flexibilizei meus próprios conceitos e porque é conveniente para mim, como se isso fosse uma conveniência e não uma coisa que eu estou cedendo para mim mesma e me causando uma culpa gigantesca. Em relação à escola também pois a creche já voltou há bastante tempo e minha família acha que eu já deveria ter deixado ela voltar pra escola, mas (...) não sou só eu que decido e tem uma questão de visualização do risco da Covid pra nossa saúde que é diferente. (...) É muito difícil, porque eles são minha rede de apoio. É a minha mãe que fica com a Duda quando eu chego tarde do trabalho. Então esse julgamento negativo e achar que não precisa de ajuda porque estou em casa é muito ruim, porque eu me sinto um pouco deixada de lado.”*

Cecília, por sua vez, destaca que é fundamental saber lidar com a expectativa da própria rede de apoio de forma saudável, sem se deixar guiar pelas expectativas dos demais.

*“Acho que o ponto da rede de apoio é muito importante, não se cobrar nem admitir cobranças das outras pessoas (família, marido, qualquer outra*

*peessoa). Acho que isso é muito importante, porque se você focar nas expectativas dos outros não tem como: você vai se frustrar, vai se estressar. No final das contas você é a mãe, você sabe como é a melhor forma de educá-lo e cuidar dele. Todo mundo quer dar palpite, né? Acho que se blindar um pouco de comentários e intromissões ajuda bastante também.”*

### **3 Lidando com a chefia, pares e subordinados**

Finalmente, quando questionadas se sentiam-se pressionadas em seus ambientes de trabalho, as entrevistadas abordam em suas respostas como e com o que precisaram lidar com relação à chefia, pares e subordinados. Enquanto algumas informam que possuem chefes muito empáticos, outras expressam a falta de compreensão de seus pares. Tereza informa que, por ser a única profissional com filhos em sua equipe, sente não ter sua realidade como mãe compreendida:

*“Sim, me sinto pressionada. Meu sócio, por exemplo, não tem filhos então ele não consegue entender. De verdade, é muito difícil. Ninguém na minha equipe inteira tem filhos, eu sou a única pessoa que tem. Então ninguém consegue se colocar no meu lugar.”*

Thainá, mãe de gêmeos, informa que foi demitida logo após voltar das férias sequenciais à sua licença maternidade.

*“Eu fui demitida pós licença maternidade e férias. Retornei das férias e da licença de 4 meses e nisso fui demitida. Eles alegaram reestruturação da área, a equipe já não era pra ter 3 pessoas, mas ao mesmo tempo que eles estavam me demitindo estavam contratando outras pessoas.”*

Já Paola pondera como se sente em relação à empresa em geral, pois acreditava que substituiria sua chefe e isso acabou não acontecendo:

*“Em relação à minha chefia, muitas vezes me sinto acolhida e compreendida em relação à maternidade, acho que porque minha chefe imediata é mãe. Mas em relação à empresa como um todo a cobrança para performar é a mesma de antes. Inclusive minha chefe está grávida e eu iria assumir durante sua licença maternidade (o que seria natural) mas optaram por escolher uma*

*outra pessoa, que não tem filhos, de outra área. Obviamente a justificativa dada não foi "porque você tem um bebê", mas sinto que este fato pesou na decisão."*

A maioria das entrevistadas que sentem a compreensão da chefia, dos pares e dos eventuais subordinados, elogiam a forma como estão sendo tratadas dentro de suas equipes. A partir das respostas das entrevistadas, notou-se mais empatia quando a chefia imediata também tem filhos. Amanda, por exemplo, destaca que se sente acolhida na equipe composta por maioria de homens e que seu chefe imediato contratou uma grávida durante a pandemia:

*"Estou em uma equipe maravilhosa, apesar de ser composta por maioria de homens. Não sinto essa cobrança deles, são super compreensíveis e apoiadores (...). Pra você ter noção do quanto ele é especial, ele acabou de contratar uma colaboradora grávida, coisa que não é comum de se ver. Então não sou pressionada pela empresa."*

Kássia destaca que sente empatia de sua chefia, que é mãe como ela. No entanto, também pondera que sente mais empatia dos subordinados do que da própria chefia:

*"Eu também sinto empatia dos meus colegas de trabalho com relação às minhas necessidades como mãe, uma das minhas coordenadoras é mãe também, então passa uma situação similar à minha. Em geral eu sinto mais essa empatia dos que estão abaixo de mim, os que estão acima sinto que é um pouco mais difícil porque as vezes as pessoas querem aquela coisa naquele momento e ninguém quer saber se você tá em casa ou se você está podendo falar."*

Luana trouxe um olhar mais amplo da empresa em si, destacando o fato de que não se sentiu pressionada a voltar ao modelo presencial e que se sente protegida nesse aspecto:

*"É muito bom pois eu me sinto segura, sinto que a empresa preza bastante pela saúde dos colaboradores. Vejo que muitas empresas estão forçando o*

*retorno, que não é o caso de lá. Isso é desconfortável pra eles (funcionários de outras empresas) no traslado, no ambiente de trabalho, então isso tá sendo bom pra mim. Quando eu olho e falo assim "nossa, eu tô me sentindo protegida."*

Já Thainá sintetiza como se sente em relação ao mercado de trabalho agora que é mãe:

*"Empresas que contratam mães, mas com um olhar machista vão querer culpar a maternidade se a mulher falhar em algum ponto. Eu até coloco no meu currículo que sou mãe porque quero estar em empresas que tenham esse olhar empático comigo, que saibam que vão ter momentos que não vou produzir tanto, mas esses momentos vão ser compensados em outro momento."*

Como grande parte das entrevistadas possuem cargo de gestão, as dificuldades em coordenarem equipes e ao mesmo tempo se adaptarem a este novo cenário foram abordadas em algumas falas. No entanto, Kássia destaca que, por estar em posição gerencial, consegue delegar algumas atividades para conseguir administrar também outras demandas que possui como mãe:

*"A partir do momento que virei gerente, por ter uma equipe que também tem um cargo de chefia, facilita um pouco para você administrar melhor as coisas. A equipe tem outras pessoas que também tem certas autonomias, diferente de quando você é um analista e precisa colocar a mão na massa, pois não há quem faça pra você. Você não delega, você tem que fazer."*

## **Considerações finais**

A análise dos resultados da pesquisa sobre a percepção da demanda de desempenho com relação aos papéis de mãe e de profissional apontam para como as próprias participantes se cobram com relação à maternidade, aos afazeres domésticos e às tarefas profissionais, mostrando que encontram em si mesmas, inicialmente, suas julgadoras iniciais. A família também apareceu como parte fundamental na gestão da auto cobrança dessas

mulheres, pois podem acabar exercendo pressão através de críticas sobre a criação da criança. Por fim, a chefia, os pares e subordinados também contribuem ativamente para tornar o ambiente laboral, mesmo no trabalho remoto, mais leve. Notou-se uma empatia maior em chefias que também possuem filhos/as e uma empatia menor em equipes formadas apenas por homens que não possuem filhos.

Adicionalmente, é importante ressaltar que muitas entrevistadas relataram um sentimento de culpa como algo inerente à maternidade. Identificou-se que as entrevistadas encontram em si mesmas suas primeiras julgadoras, por se cobrarem constantemente sobre suas atitudes e escolhas. Algumas também precisam lidar com interferências externas, seja do marido ou da própria família, que as criticam no que tange à criação da criança. A equipe profissional na qual a mãe está inserida também é fundamental nesse aspecto, principalmente quando a composição é majoritariamente masculina ou com chefias/pares que sejam pais e mães.

Embora não seja possível generalizar os resultados obtidos nesta pesquisa, a análise realizada pode ser utilizada como uma fonte de percepções e informações para o desenvolvimento de Políticas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas em empresas privadas e públicas.

## Referências

BADINTER, E. *Um amor conquistado: o mito do amor materno*. São Paulo: Círculo do Livro, 1985,

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: *X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE*, Curitiba, Paraná. Novembro de 2011.

BARBOSA, C. Aniversário da Lei Maria da Penha é marcado por aumento da violência doméstica. *Brasil de Fato*. Belém (PA). Agosto de 2020. Disponível em <<https://bityli.com/Tvu5e7>>

BARBOSA, Marina. Quase metade dos lares brasileiros são sustentados por mulheres. *Jornal Estado de Minas*. Brasília. 16/02/2020. Disponível em: [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/02/16/internas\\_economia.1122](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/02/16/internas_economia.1122)

Acesso realizado em 20/12/2022

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 1977.

BIERNACKI, P., & WALDORF, D. (1981). Snowball Sampling—Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10, 141-163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*. Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 68-80.

BRASIL. Lei nº 10.421, de 15 de abril de 2002. Regulamentação do direito à licença maternidade. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF. Data de publicação: 15/04/2002.

CAETANO, Rodrigo. COVID-19: dupla jornada aumenta vulnerabilidade das mulheres, diz ONU. *EXAME*. 23/03/2020. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/covid-19-dupla-jornada-aumenta-vulnerabilidade-das-mulheres-diz-onu/>>. Acesso em: 22 dez. 2022.

DESCARRIES; Corbeil, 1991. Pensando a maternidade: correntes de ideias no movimento de mulheres contemporâneas. *Recherches sociographiques*, vol. 32, nº 3, 1991, pp. 347-366. Quebec: Laval University Press

DIAS, Maria Berenice. *A lei Maria da Penha na justiça: a efetividade da Lei 11.340/2006 de combate à violência doméstica e familiar contra a mulher*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

DIAS, Maria Berenice. *Casamento e o conceito plural de família*. 2011. Disponível em: <<https://berenedias.com.br/casamento-e-o-conceito-plural-de-familia/>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

ENGELS, Friedrich. *A situação da classe trabalhadora na Inglaterra*. São Paulo: Boitempo, 2008.

FRAZÃO, L. M. *Gestalt e Gênero: Configurações do masculino e feminino na contemporaneidade*. Campinas: Livro Pleno, 2005.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na sociologia*. 3 ed. ver. amp. Petrópolis: Vozes, 1992.

IBGE: mulher tem peso importante no chamado “trabalho invisível”. *Agência*

*Brasil*. 06/2020. Disponível em:

<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-06/ibge-mulher-tem-peso-importante-no-chamado-trabalho-invisivel>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *SIS - Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira*: 2018. Coordenação de População e Indicadores Sociais. - Rio de Janeiro: IBGE, 2018. 151 p. - (Estudos e pesquisas. Informação demográfica e socioeconômica, ISSN 1516-3296; n. 39)

LEMOS, A. H. da C.; BARBOSA, A. de O.; MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 60, n. 6, novembro-dezembro, p.388-399, 2020.

MARQUES, M.B. *Discursos Médicos sobre Seres Frágeis*. Rio de Janeiro: Editora FioCruz, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento*. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MONTEIRO, Caroline. Maria da Penha na sala de aula: da Educação Infantil à EJA. *Nova Escola*. 10/08/2017. Disponível em: <<https://novaescola.org.br/conteudo/5341/maria-da-penha-na-sala-de-aula-da-educacao-infantil-ao-eja>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

MORAES, Érika de. Ser mulher na atualidade: a representação discursiva da identidade feminina em quadros humorísticos de maitena. In TASSO, I., and NAVARRO, P., orgs. *Produção de identidades e processos de subjetivação em práticas discursivas* [online]. Maringá: Eduem, 2012. pp. 259-285. ISBN 978-85-7628- 583-0

MOZZATO, Anelise Rebelato, GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, n. 15, Passo Fundo, Rio Grande do Sul. Agosto de 2011.

NEVES JUNIOR, Marcos. Artigo analisa divisão do trabalho doméstico na pandemia. *Portal da UFRN*. 17/07/2020. Disponível em: <<https://www.ufrn.br/imprensa/noticias/38004/artigo-analisa-divisao-do-trabalho-domestico-na-pandemia>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

Painel Coronavírus. Ministério da Saúde. 2021. Disponível em:

<<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso realizado em 07/09/2021.

Quatro em cada dez lares são comandados por mulheres em São Paulo. *Fundação Seade*. 06/03/2020. Disponível em: <<https://www.seade.gov.br/quatro-em-cada-dez-lares-sao-comandados-por-mulheres-em-sao-paulo/>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

RESENDE, Kopke Deborah. Maternidade: uma construção histórica e social. *Revista Pretextos*. Vol. 2 n. 4. Minas Gerais. Junho de 2017.

RIBEIRO, W. Antes de coronavírus, pandemia silenciosa matou 1 milhão de pessoas. *ICTQ*. Disponível em: <<https://ictq.com.br/farmacia-clinica/1587-antes-de-coronavirus-pandemia-silenciosa-matou-1-milhao-de-pessoas>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

SBP. Sociedade Brasileira de Pediatria. Pediatria Ambulatorial. Disponível em: <<https://bityli.com/0voJrg>> Acesso realizado em 07/09/2021

STEVENS, Cristina Maria Teixeira. Ressignificando a maternidade: psicanálise e literatura. *Gênero: revista do núcleo transdisciplinar de estudos de gênero*, Niteroi, v.5, n. 2, p. 65-79, 2005.

SUASSUNA, Virgínia. O mito da mãe perfeita e a mãe moderna. *O Popular*. 08/05/2017. Ludovica. Disponível em: <<https://bityli.com/kJw83S>> Acesso realizado em 07/09/2020

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto Thiry. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*. Vol. 03. Setembro de 2020.

Recebido em outubro de 2022.  
Aprovado em dezembro de 2022.