

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO CENTRO DE
CIÊNCIAS POLÍTICAS E JURÍDICAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

MARCELA PORTO DE OLIVEIRA SILVA

IMPERFEITAS: RELATOS SOBRE MATERNIDADE NO *HOME OFFICE* APÓS 500
DIAS DE PANDEMIA NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

2021

MARCELA PORTO DE OLIVEIRA SILVA

IMPERFEITAS: RELATOS SOBRE MATERNIDADE E *HOME OFFICE* APÓS
500 DIAS DE PANDEMIA NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO

Monografia apresentada à Escola de Administração Pública da
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública.
Orientação: Prof.^a. Dr^a Ana Luiza Szuchmacher Verissimo Lopes

Aprovado em XX/MM/AAAA

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Dr^a. Ana Luiza Szuchmacher Verissimo Lopes (orientadora)

Prof.^a. Dr^a. Marina Dias de Faria (membro interno)
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr^a. Valéria Quiroga Vinhas (membro externo)

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a minha mãe. Esse trabalho é também uma homenagem a você. Sua perseverança e bondade me inspiram diariamente a me tornar uma pessoa melhor. Agradeço também à minha família e amigas/amigos pelo apoio nesse período pois a compreensão e força que me deram fez toda a diferença no processo.

Agradeço aos meus professores, que desde o ensino fundamental até o final da faculdade contribuíram ativamente no meu desenvolvimento como indivíduo. Agradeço especialmente à orientadora Ana Luiza, tão paciente e bondosa em me guiar neste trabalho. E por fim, agradeço a democracia histórica do Brasil, que mesmo com todas as nuances da Administração Pública, pôde me proporcionar acesso à um ensino superior de qualidade.

EPÍGRAFE

A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.

(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo descrever a experiência do *home office* de funcionárias em cargos gerenciais que são mães de crianças com até 3 anos após 500 dias da pandemia do novo coronavírus no Brasil. Para tal, realizou-se inicialmente uma pesquisa teórica para entender a evolução da mulher dentro do mercado de trabalho e os consequentes impactos sociais gerados. Em seguida, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória através de entrevistas semiestruturadas com funcionárias de empresas no Rio de Janeiro que se encaixavam no perfil desejado. Através da análise dos dados resultantes da pesquisa e entrevistas foi possível concluir que o *home office* em geral está sendo uma experiência positiva, mas que também conta com algumas contrariedades no dia a dia desse público específico.

Palavras-chave: *home office*, funcionárias mães, Covid-19, maternidade

ABSTRACT

This aim of this study is to describe the home office experience of female employees in managerial positions who are mothers of children up to 3 years old after 500 days of the coronavirus pandemic in Brazil. To achieve that, a theoretical research was initially carried out to understand the evolution of women within the labor market and the consequent social impacts. Then, an exploratory qualitative research was carried out through semi-structured interviews with employees of companies in Rio de Janeiro that fit the desired profile. Through the analysis of data resulting from the survey and interviews, it was possible to conclude that the home office in general is being a positive experience, but that it also has some setbacks in the daily lives of this specific audience.

Keywords: home office, mother employees, Covid-19, maternity

SUMÁRIO

<u>1</u>	<u>INTRODUÇÃO</u>	9
<u>2</u>	<u>REVISÃO DE LITERATURA</u>	10
<u>3</u>	<u>MÉTODO</u>	16
<u>4</u>	<u>ANÁLISE DE RESULTADOS</u>	23
<u>4.1</u>	<u>Rotina após mais de 500 dias de pandemia</u>	23
<u>4.2</u>	<u>Como lidar com as pressões?</u>	30
<u>4.3</u>	<u>Conciliando demandas familiares e profissionais</u>	35
<u>4.4</u>	<u>O modelo híbrido e a maternidade</u>	40
<u>4.5</u>	<u>E daqui pra frente?</u>	42
<u>5</u>	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	44
	<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	47

1 INTRODUÇÃO

CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

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 (ICTQ, 2020). A Covid-19 foi declarada oficialmente 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 não ainda haviam estudos e nem vacinas sobre a doença. 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 dos indivíduos e, conseqüentemente, das empresas.

Nesse sentido, houve uma grande mudança nos modelos de trabalho adotados pelas organizações e nos negócios menores até então. O *home office* se tornou a opção adotada por companhias para que a produção de seus funcionários não parasse e, ao mesmo tempo, estivessem isolados em suas casas cumprindo as medidas sanitárias de restrição de circulação para conter a disseminação do vírus (BARBOSA, 2020). Naturalmente, o isolamento social resulta 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 levantada pela empresa Catho, de 6.000 brasileiras entrevistadas e que estão em *home office* (15,5%), 92% afirmaram que acumulam os cuidados com os filhos, evidenciando assim a dupla jornada que desempenham (EXAME, 2021).

RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O presente trabalho foi inspirado pela sugestão de estudos futuros indicada no 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. A pesquisa das referidas autoras foi realizada

em um momento inicial da pandemia, mais precisamente em junho de 2020 com publicação em dezembro do mesmo ano. No final do referente artigo, as autoras apontam: “Assim, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem os impactos da adoção do *home office* no conflito trabalho-família de mulheres com diferentes configurações familiares, mas em contexto não atípico, como o estudado.” (LEMOS e BARBOSA *et al.* 2020)

Levando em consideração que, na época da referida pesquisa o coronavírus ainda era envolto de muitos mistérios, o presente estudo busca descrever como a rotina de mulheres com perfis similares ao do artigo estão lidando nesse novo cenário da pandemia, porém, no cenário de mais de 500 dias de pandemia no qual o avanço das campanhas de vacinação aponta para um retorno gradual à normalidade.

OBJETIVOS

O objetivo principal deste projeto de pesquisa é descrever a experiência do *home office* de funcionárias em cargos gerenciais que são mães de crianças com até 3 anos após 500 dias da pandemia do coronavírus no Brasil. Nesse sentido, foram criados objetivos intermediários para permitir a elucidação do objetivo principal. São eles: 1) buscar funcionárias que se encaixavam no perfil pré estabelecido do sujeito da pesquisa; 2) realizar as entrevistas aplicando o questionário formulado da pesquisa, respeitando o método “bola de neve” utilizado e 3) analisar as informações obtidas nas entrevistas, conhecendo melhor a realidade do público em questão, de forma a entender como o atual cenário está afetando a rotina das participantes.

ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho pode ser dividido em duas partes: a teórica e a analítica. A primeira parte inicia-se com a contextualização do tema abordado, além da apresentação dos objetivos e a justificativa do tema. No capítulo seguinte foi realizada a revisão e embasamento teórico sobre o tema, abordando inicialmente a pandemia e o *home office* no mundo atual; em seguida, analisou-se historicamente a entrada da mulher no mercado de trabalho. O terceiro capítulo da revisão teórica aborda o Mito da Mãe Perfeita e seus impactos na vida das mulheres. No final da

primeira parte, foi realizada a apresentação da metodologia adotada, com a apresentação das participantes e o questionário aplicado.

Na segunda parte do trabalho encontra-se a análise dos dados obtidos durante as entrevistas a partir de 5 categorias, contendo a contextualização dos temas e as falas das participantes. Por fim, as considerações finais com a sugestão para pesquisas futuras encerram o presente trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 A PANDEMIA E O *HOME OFFICE* NO MUNDO MODERNO

A pandemia do novo coronavírus trouxe incontáveis mudanças para o Mundo Moderno. Com altos níveis de contaminação e uma proporção de 1 para 6 infectados em que a doença evolui para um quadro mais grave, o Brasil atingiu 21 milhões de casos confirmados e cerca de 580 mil mortes, segundo apontam os dados do Ministério da Saúde em setembro de 2021 (Painel Coronavírus, 2021). Se durante as grandes pandemias históricas como a Peste Negra do século XIV e a Gripe espanhola do século XX não havia a globalização e os grandes avanços tecnológicos como vistos atualmente, com o novo coronavírus o mundo precisou parar temporariamente a fim de lidar com os mistérios que a doença trazia tendo como um dos principais impasses adaptar o trabalho ao isolamento social, recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020).

Historicamente, a globalização proporcionou a evolução na área da tecnologia e a consequente popularização da *internet*, dos *smartphones* e das redes sociais. Assim, o mundo do trabalho veio timidamente testando o *home office* em escalas menores dentro de algumas empresas a partir de 1990, em particular nos países desenvolvidos, devido à massificação da tecnologia, segundo Bernardino *et al* (2009). Com a pandemia em 2020, 46% das empresas brasileiras adotaram o *home office*, segundo a Pesquisa Gestão de Pessoas na Crise Covid-19, elaborado pela Fundação Instituto de Administração (Agência Brasil, 2020). Nesse sentido, a pandemia do coronavírus fez com que grande parte da força de trabalho fosse para dentro das

casas dos funcionários e o modelo remoto vivenciasse seu maior experimento da história.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho, o *home office* define-se como:

“Possibilidade de trabalhar fora do local de trabalho, em locais como a própria residência, o que permite adaptar as demandas familiares com os horários de trabalho. O uso prolongado desta medida pode levar ao isolamento e à ausência de separação entre os tempos de trabalho e livre.” (OIT, 2013)

Assim, o conceito geral de *home office* é levar o trabalho até as pessoas, ao invés de as pessoas irem até o trabalho, de acordo com Trope (1999, *apud* HAUBRICH e FROEHLICH, 2020, p. 3). O trabalho remoto, como também é chamado, permite então uma maior flexibilidade ao funcionário, seja com relação à carga horária ou em qual local o indivíduo se encontra, regulado pela Lei nº 13.467/2017 no Brasil. Além disso, em uma pesquisa levantada em julho de 2021 pela renomada empresa de consultoria americana McKinsey & Company, foi apontado que, dentre os 5.043 entrevistados à nível global, 52% preferem o modelo híbrido no período pós pandemia (SMET *et al*, 2021, p. 2). Tal modelo, pelo nome, implica em alternar o trabalho presencial com o teletrabalho em dias ou em horas.

Por fim, o teletrabalho segue em fase de testes, mesmo após a vacinação em diversos locais do mundo. O que devemos nos questionar é: a partir das inúmeras transformações que estão ocorrendo desde o início do século, o que nos trouxe até aqui não é o que irá nos levar para frente como civilização. Como será o futuro do trabalho no período pós pandemia?

2.2 DO LAR PARA O ESCRITÓRIO: DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL ATÉ OS DIAS ATUAIS

O sociólogo Pierre Bourdieu 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” (MORAES, 2012). Assim sendo, seguindo os fortes 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 nas relações interpessoais e no 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, mas 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 na criação de mecanismos para combater a violência doméstica no país. No final da linha do tempo, em 2015 houve a promulgação da Lei do Feminicídio, que classifica o assassinato de mulheres por questões de gênero como crime hediondo (Nova Escola, 2019).

A licença maternidade também é 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 pelo empregador, o que causava uma restrição considerável de mulheres no mercado de trabalho (UOL, 2020). Atualmente reformulada pela Lei 10.421 de 2002, a licença maternidade 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 (IBGE, 2019).

Cabe ainda indicar as 11 milhões de mães-solo (IBGE, 2018) – 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 (IBGE, 2019). Apenas na cidade de São Paulo, 4 a cada 10 lares são chefiados por mulheres (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.

Seguindo as recomendações de prevenção do coronavírus em 2020, é válido indicar também o aumento, em grande medida, do trabalho doméstico (UFRN, 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 encontram-se em risco e necessitam de supervisão e acompanhamento com relação aos cuidados da pandemia.

Nesse viés, é válido apontar que, 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, as quais tem que produzir com a mesma qualidade e celeridade que homens em cargos semelhantes.

2.3 MITO DA MÃE PERFEITA: IMPACTOS SOCIAIS E A INFLUÊNCIA NA VIDA DA MULHER

Se no clássico *Émile* (1762), Rousseau determina que a vocação maternal é natural, instintiva e obrigatória nas mulheres, para muitos antropólogos e sociólogos atuais a maternidade é uma construção social e cultural. Ariès (1986), Badinter (1985; 2011) e Moreira (2009) entendem a maternidade como algo construído e enraizado simbolicamente, que difere segundo o contexto histórico social, econômico e político no qual o indivíduo está inserido. Tais 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 (*apud* 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, mesclado por

angústias, culpas e dúvidas, somada às 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 (*apud* 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 poderíamos apontar como elementos que podem alterar 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, 2000, 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).

A rede de apoio tem mostrado presença forte na vida das mulheres, inclusive durante a maternidade. Segundo Brito e Koller (1999 *apud* JULIANO e YUNES, 2014, p. 2), rede de apoio social é um “conjunto de sistemas e de pessoas significativas, que compõem os elos de relacionamento recebidos e percebidos do indivíduo”. Ou seja, a rede de apoio abrange familiares, amigos e parceiro/a que apoiem socialmente determinado indivíduo. Nesse sentido, as redes sociais na internet também podem desempenhar o papel de rede de apoio principalmente no atual contexto da pandemia, tendo em vista que propõem vínculos e suporte ao ser, mesmo que através do formato digital (IFF/FIOCRUZ, 2020). No que tange ao desenvolvimento infantil, ainda

segundo Brito e Koller, família, bons professores ou líderes e amigos são importantes para o desenvolvimento social e afetivo da criança e frequentemente são reiteradas como fontes mantenedoras de saúde na vida das pessoas, citado por Juliano e Yunes (2014).

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, 1997). 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 atual do *home office* na pandemia, é possível lidar com a maternidade de forma saudável?

3 MÉTODO

3.1 SELEÇÃO DO MÉTODO E TIPO DE PESQUISA UTILIZADO

O presente trabalho teve como finalidade a realização de um estudo com o objetivo principal de descrever a experiência do *home office* de funcionárias em cargos gerenciais que são mães de crianças com até 3 anos após 500 dias da pandemia do novo coronavírus no Brasil. Para isso, foram definidos três objetivos intermediários: 1) buscar funcionárias que se encaixavam no perfil pré estabelecido do sujeito da pesquisa, identificando-as e contactando-as; 2) realizar as entrevistas com as funcionárias selecionadas aplicando o questionário formulado da pesquisa, respeitando o método “bola de neve” utilizado e 3) analisar as informações obtidas nas entrevistas, conhecendo melhor a realidade do público em questão, de forma a entender como o atual cenário está afetando a rotina delas.

Segundo Minayo (2008, p.57 *apud* GUERRA, 2014, p. 14), 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, *apud* GUERRA, 2014, p. 14), o melhor método a ser aplicado na pesquisa é aquele que mais coopera na compreensão do fenômeno a ser estudado. Nesse sentido, admitindo-se o tema da pesquisa e o estudo dos métodos científicos, optou-se por utilizar o método qualitativo como forma de descrever a experiência do home office de funcionárias em cargos gerenciais que são mães de crianças com até 3 anos após 500 dias da pandemia do novo coronavírus no Brasil.

Uma vez definido o método a ser utilizado, precisou-se definir o tipo de pesquisa do estudo. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 51-52 *apud* SILVEIRA, 2017, p. 9), pesquisa exploratória é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que vamos investigar, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assim, a opção que mais se aproximou ao tipo de estudo foi a exploratória, possuindo assim caráter qualitativo exploratório.

O presente estudo também possuiu caráter de pesquisa de campo, tendo em vista que realiza uma pesquisa empírica no local onde ocorre o fenômeno, segundo Vergara (1998) descreve.

A utilização de entrevistas semiestruturadas para obter os dados de pesquisa ocorreu pois, segundo Minayo (2008), 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. A entrevista é constituída como uma conversa em pares ou em grupos de interlocutores, ocorrendo por iniciativa de um entrevistador e com o objetivo de construir informações pertinentes à um determinado objeto de investigação.

Para justificar também o uso de entrevistas na presente pesquisa, temos que, segundo Lakatos e Marconi (2010), a entrevista pode ser definida como o encontro de dois indivíduos a fim de que um deles conquista informações a respeito de

determinado tema, conforme conversação de natureza profissional. Esse procedimento é utilizado na investigação social, visando a coleta de dados ou para apoiar no diagnóstico ou na solução de um problema social. Por fim, Lakatos e Marconi (2010) afirmam que a entrevista tem como objetivo principal obter informações do entrevistado sobre determinado assunto e problema.

Seguindo essa mesma linha de pensamento, de acordo com Manzini (2003), a entrevista seria uma forma obter informações face a face com um entrevistado, orientada para um objetivo estabelecido pelo pesquisador. Com relação ao tipo de entrevista dentre as várias possíveis. A entrevista do tipo semiestruturada traz como uma de duas características a elaboração prévia de um roteiro, que tem como função principal apoiar o pesquisador na condução da entrevista para obter o objetivo desejado.

3.2 DEFINIÇÃO DO PERFIL DO SUJEITO DE PESQUISA

De acordo com o objetivo principal, temos que o sujeito de pesquisa compreende funcionárias que são mães de crianças com até 3 anos e que ocupem posição gerencial em empresa do Rio de Janeiro de pequeno e médio porte através de informações obtidas internamente, tendo em vista que os sujeitos da pesquisa são aqueles que fornecerão as informações necessárias para a pesquisa (VERGARA, 1998) a fim de obter as impressões que elas têm sobre o tema proposto.

Cabe ressaltar que a autora optou por limitar a idade das crianças em até 3 anos pois é neste momento do desenvolvimento que a criança está mais cognitivamente independente. Nesta fase a criança já 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).

A primeira entrevistada selecionada foi uma funcionária de empresa de médio porte do setor energético localizada em Niterói, no Rio de Janeiro. Esta trabalha na mesma área da empresa que a autora, o que proporcionou o contato. De acordo com Bourdieu (1999), 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 à 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 (apud BONI e QUARESMA, 2005).

Ao final da entrevista, foi solicitada indicações de outras mulheres dentro e fora da mesma empresa e que atendessem ao perfil desejado, respeitando assim o método “bola de neve”. Seguindo a amostragem por cadeias de referência, ou seja, utilizando-se, para o recrutamento dos sujeitos da pesquisa, a técnica metodológica *snowball* também chamada *snowball sampling* (BIERNACKI e WALDORF, 1981), conhecida no Brasil como “amostragem em bola de neve”, ou “bola de neve” ou, ainda, como “cadeia de informantes” (PENROD, *et al* 2003) e GOODMAN (1961, apud ALBUQUERQUE, 2009), o uso de tal ferramenta metodológica será utilizado a fim de ampliar a quantidade de material a ser coletado a partir de visões fora de uma Organização pública ou privada específica, conforme citado por Baldin e Munhoz (2011, p. 331).

Inicialmente o cronograma foi calculado para abranger cerca de 15 a 20 entrevistadas ou mais. No entanto, atingiu-se o ponto de saturação na décima entrevista, finalizando assim essa etapa do cronograma. O ponto de saturação, segundo Thiry-Cherques (2009), é atingido quando se considera saturada a coleta de dados. Trata-se de um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de dados como também um instrumento epistemológico que determina quando as observações deixam de ser necessárias, pois nenhum novo elemento permite ampliar o número de propriedades do objeto investigado.

Funcionárias que retornaram da licença maternidade também foram contempladas, caso surgissem através do método bola de neve. O nome das entrevistadas e de seus respectivos filhos/filhas foi substituído por pseudônimos escolhidos de maneira aleatória para garantir o sigilo, a imparcialidade e o zelo pelas entrevistadas no ambiente de trabalho. A tabela a seguir contém as informações básicas das participantes da pesquisa, obtidas através de perguntas básicas no início de cada entrevista. Para fins de confidencialidade, os nomes reais foram substituídos por pseudônimos escolhidos de forma aleatória.

Nome	Idade	Qtd de filhos	Idade dos filhos	Filho(a)	Formação	Cargo atual	Equipe a gerir	Unidade familiar
Amanda	27	1	1 ano	Tadeu	Psicologia	Analista Júnior Administrativo	0	5
Cecília	39	1	1 ano e 1 mês	Clarice	Direito	Responsável por Planejamento Tributário	3	4
Catarina	41	2	1 ano e 8 meses, 6 anos	Manuela	Psicologia	Parceira de Negócio	1	5
Kássia	32	1	2 anos e 3 meses	Eric	Engenharia de produção	Gerente	13	3
Luana	32	1	5 meses	Alice	Economia	Especialista Financeira	3	3
Paola	38	1	11 meses	Luísa	Comunicação Social	Gerente	3	3
Penélope	36	2	2 meses e 6 anos	Lara e Liana	Ciências Contábeis	Gerente Executiva de Área Operacional	7	4
Tereza	33	1	3 anos	Duda	Direito	Sócia em Escritório de Advocacia	5	
Thalita	36	1	2 anos e 3 meses	Danilo	Psicologia	Consultora de pessoas e organização	0	3
Thainá	27	2	11 meses	Benício e Gael	Biologia	Diretora de Administrativo Financeiro em EJ	1	5

(Fonte: elaborado pela autora)

3.3 ROTEIRO DA PESQUISA

O roteiro da pesquisa foi formulado buscando versar e abranger os principais tópicos relacionados à rotina e às percepções das entrevistadas quando à experiência do *home office*. Na primeira parte do questionário, foram feitas as seguintes perguntas:

Nº	Primeira parte
1)	Qual é o seu nome?
2)	Qual é a sua idade?
3)	E o seu estado civil?
4)	Quantos filhos você tem?
5)	Quais as idades deles?
7)	Qual é a sua formação?
8)	Qual é cargo que você ocupa?
9)	Você possui equipe a gerir? Se sim, quantos?

(Fonte: elaborado pela autora)

Já na segunda parte do questionário, foram realizadas perguntas relacionadas especificamente ao tema da presente pesquisa, a fim de obter as percepções de forma pessoal sobre a experiência do *home office* das entrevistadas no contexto atual da pandemia.

Nº	Segunda parte
10)	Você pode descrever um dia típico da sua rotina após mais de 500 dias de pandemia no Brasil?
11)	Como você concilia as demandas do trabalho com as demandas familiares no seu dia a dia?
12)	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?
14)	Na empresa que você trabalha, há expectativa de retorno ao trabalho presencial? Isso é informado aos funcionários geralmente?
15)	O híbrido é uma opção viável para mães que acabaram suas licenças maternidade?
16)	De forma geral, na sua percepção, o <i>home office</i> está sendo uma experiência positiva ou negativa para você?
17)	Existe algo sobre o tema que você acha relevante comentar que eu não tenha perguntado?

(Fonte: elaborado pela autora)

3.2 COLETA DE DADOS

De acordo com Minayo (2008, p. 204) Todo trabalho de coleta de informação, deve observar que “[...] a fala dos sujeitos de pesquisa é reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos [...]”, conforme grifado por GUERRA (2014, p. 17).

Utilizando-se uma abordagem qualitativa exploratória, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas através de chamada de vídeo na plataforma *Microsoft Teams*, *Zoom* e *Google Meet*. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 30 minutos. Todas as participantes foram questionadas se a entrevista poderia ser gravada e todas tiveram autorização para tal. As entrevistas ocorreram do dia 22 de julho a 06 de agosto de 2021 em horários alternativos, de acordo com a disponibilidade de cada participante. É válido ressaltar que o encontro presencial não foi cogitado como uma possibilidade para a entrevista tendo em vista o fato de que o Ministério da Saúde, até o presente momento, recomenda o isolamento social como forma de controlar a disseminação da doença (Conselho Nacional da Saúde, 2021).

No primeiro momento a entrevistadora contextualizou o tema da pesquisa, o objetivo e agradeceu a disponibilidade e a participação da entrevistada. Em seguida foram feitas as perguntas da primeira parte do questionário. Logo após foram realizadas as perguntas referentes à segunda parte do questionário, no que tange especificamente às opiniões e experiências sobre o tema abordado. Nesta fase da coleta de dados, as entrevistadas eram estimuladas a falarem livremente sobre o assunto perguntado, sendo guiadas pelas perguntas pré estabelecidas do roteiro. Ao final da entrevista, agradeceu-se novamente à participante, finalizando assim a gravação.

Nessa perspectiva, a análise de conteúdo foi realizada após coleta de dados. Segundo Bardin (2006, p. 38), a análise de conteúdo refere-se à 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). Como se trata de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, foram transcritos e analisados os materiais obtidos em cada entrevista, mostrando as nuances das respostas das entrevistadas e agrupando-as em grupos de acordo com similaridades ou diferenças que apresentaram.

3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO ESCOLHIDO

Algumas limitações para o tipo de pesquisa realizado foram perder algumas informações fundamentais devido à metodologia da pesquisa ter ocorrido através de plataformas online em decorrência da pandemia. O tempo de transcrição também foi mais uma dificuldade encontrada, pois esta atividade demandou mais tempo do que o previsto no cronograma inicial. Além disso, conseguir agendar as entrevistas com algumas participantes, tendo em vista que elas precisavam atender as demandas profissionais e aos cuidados dos filhos e do lar durante o dia a dia e, por fim, estruturar um roteiro de questionário que abrangesse o tema abordado de forma específica, sem ser pessoal e invasiva com as participantes da pesquisa.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

A partir do roteiro de questionário aplicado e apresentado na seção “Metodologia” do presente trabalho, as respostas das entrevistadas foram separadas em 5 categorias principais. São elas: 1) “Rotina após mais de 500 dias na pandemia”; 2) “Conciliando demandas familiares e profissionais”; 3) “Como lida com pressões?”; 4) “O modelo híbrido e a maternidade” e, por fim, 5) “E daqui pra frente?”. Dentro de cada categoria houve a divisão e agrupamento das respostas em 13 subcategorias no total, que serão apresentadas ao longo desta seção. Mesmo dentro das subcategorias foram destacadas as nuances de significado apresentadas pelas entrevistadas, com a finalidade de ilustrar a riqueza de experiências relatadas pelas participantes.

1 ROTINA APÓS MAIS DE 500 DIAS DE PANDEMIA

Esta categoria refere-se à descrição que foi feita pelas entrevistadas sobre a rotina de trabalho e no lar após mais de 500 dias de pandemia no Brasil. Do despertar ao adormecer, as entrevistadas foram estimuladas a elucidarem como estava sendo um dia a dia comum em seus lares, perpassando também por relatos pontuais de situações específicas e consideradas por elas importantes.

Esta categoria é descrita a partir de 4 subcategorias: rotina moldada de acordo com as necessidades dos filhos, mãe multitarefa, dificuldades do *home office* e por fim, o lado positivo do *home office* na pandemia.

4.1.1 Rotina moldada de acordo com as necessidades dos filhos

Algumas entrevistadas relataram que regularmente desempenham atividades profissionais que demandem altos níveis de concentração durante o sono dos filhos. Outras indicaram também que realizam atividades domésticas antes de todos os outros indivíduos do círculo familiar despertarem ou até mesmo depois. Cecília, por exemplo, informou que depois de colocar a filha para dormir, volta ao trabalho e permanece no computador até meia noite ou mais:

“(…) ponho a Clarice para dormir por volta de 20:00/20:30 e por volta de 21:00 eu janto e volto a trabalhar até meia noite, às vezes até um pouco mais. Eu não consigo dar conta trabalhando de 9:00 às 18:30, preciso atender à alta demanda da minha área e ficar mais horas. Hoje em dia vou dormir entre meia noite e meia, uma hora da manhã.”

Já Tereza informou que tenta inserir na rotina o hábito de acordar às seis horas da manhã, enquanto o parceiro e a filha dormem, para responder aos e-mails e organizar sua agenda do dia:

“Basicamente eu acordo antes de todo mundo pra responder meus e-mails, organizar minha agenda... Claro que não consigo fazer isso todos os dias, acordar às seis da manhã é um pouco mais difícil mas tento colocar isso na nossa rotina de levantar antes.”

Algumas entrevistadas também relataram alterações nas rotinas de acordo com o estado de saúde de seus filhos, descrevendo cotidianos bem diferentes e adequando suas rotinas com idas ao médico e ministração de medicamentos.

Amanda, por exemplo, apontou que a rotina se alterou pois o filho, Tadeu, esteve resfriado por algumas semanas.

“Como meu filho está resfriado, nossa rotina alterou. Ele está dormindo com a gente. Está dormindo mais tarde e acordando mais tarde também e de manhã ele quer dormir comigo. Então durante o dia ele fica bem com o pai dele, mas de madrugada só eu que dou conta. O pai dele tenta pegar ele e ele não vai, então tenho acordado muito nessas madrugadas, não tem jeito. Ontem mesmo tentei trabalhar à noite e ele só queria dormir comigo. Aí vou dar mamar, fico com sono e acabo dormindo.”

Com relação à qualidade do sono das entrevistadas, por serem mães de filhos pequenos, elas relataram que acordam à noite para amamentarem ou para atenderem a qualquer outra demanda da criança. Ao ser questionada sobre a quantidade diária de horas de sono. Cecília informou que tem 5 horas de sono aproximadamente: *“Por noite tenho por volta de 5 horas de sono pois às vezes amamento de madrugada.”*

Paola também informou que acorda durante as madrugadas para amamentar a pequena Luísa, de apenas 11 meses: *“Intervalo é só quando eu durmo, né? E ainda assim é aquele sono picotado pois ainda estou amamentando-a à noite. Mas enfim, eu estou satisfeita de poder conviver com ela nesse período de home office por ela ser novinha, ela tem apenas 11 meses.”*

A idade do bebê também foi um diferencial na resposta de Kássia, que tem o sono regulado de acordo com as demandas do pequeno Eric:

“Eu acordo com ele, vou no horário dele. Meu filho ainda é um bebê que não dorme bem à noite, então ele acorda muitas vezes durante a madrugada. (...) Então acabo dormindo por volta de 10:30, 11:00. E aí nós vamos na luta noturna até o dia seguinte.”

4.1.2 Mãe multitarefa

Os relatos das entrevistadas ressaltam também que a característica multitarefa durante a rotina de trabalho em *home office* tem uma forte presença. Enquanto algumas destacam que realizam múltiplas tarefas ao mesmo tempo em que estão trabalhando durante o dia, outras descreveram a necessidade constante de desempenhar de forma intercaladas tarefas ligadas à maternidade e ao cuidado da casa com as tarefas profissionais.

Das entrevistadas que relataram uma organização assíncrona, ou seja, mães multitarefas que desempenham atividades de forma intercalada, se destacaram dois relatos. Cecília, por exemplo, descreve acordar mais cedo para realizar suas atividades domésticas e relacionadas à filha antes de iniciar o expediente de trabalho.

“O dia não para! Começo amamentando minha filha, acordo às 6 da manhã no mesmo horário dela. (...) Depois realizo os cuidados de higiene nela, dou as vitaminas, realizo afazeres domésticos necessários (como a preparação de comidas, roupas) e em seguida inicio o expediente no trabalho. Faço as atividades do lar antes de iniciar no trabalho, às 9:00.”

Paola destacou que adapta as necessidades do trabalho às necessidades da filha e vice versa:

“Eu vou adaptando o que eu tenho de trabalho, vou adaptando o tempo que eu tenho com a minha filha, o que eu tenho de trabalho e vice versa, sabe? Tem as necessidades dela que estão em primeiro lugar, se ela está chorando ou querendo mamar aí eu paro de trabalhar, né? Mas se eu estiver em uma situação de trabalho que eu não possa parar, uma reunião, aí não tem jeito...”

Com relação às entrevistadas que relataram desempenhar atividades ligadas ao lar, aos filhos e ao trabalho de forma síncrona - ou seja, mães multitarefa que realizam múltiplas atividades ao mesmo tempo - Penélope destaca que precisa acompanhar e monitorar a filha assistindo às aulas ao mesmo tempo em que está trabalhando.

“Eu tinha que ficar do lado pra falar "olha, presta atenção, você está brincando, volta para a aula" só que prejudicava muito o meu trabalho (...) Então assim, é algo que você que está trabalhando em dois lugares ao mesmo tempo, como mãe e como profissional atendendo.”

O relato de Amanda também se destacou, tendo em vista que ela está na fase ativa de amamentação:

“Eu fiz reunião nesse período no celular, conectei pelo celular, botei o celular do meu lado na cama. Estava na reunião presente, falava também mas dando de mamar para meu filho. Então essa é a facilidade também, de você conseguir fazer outras coisas enquanto está em uma reunião. A reunião não demandava muita atenção e concentração de mim, já que eu não precisava apresentar nenhum dado ou apresentação importante.”

Amanda também destacou a dificuldade de desempenhar uma atividade de alta concentração enquanto monitora o pequeno Tadeu. Ele tem apenas 11 meses de vida e, por isso, demanda monitoramento constante:

“Mesmo que tenha a parte dele brincar aqui, acaba que qualquer coisa pode ser uma coisa pra ele botar na boca e acontecer qualquer coisa mais grave, então tenho que ficar vigilante o tempo todo. Não tem como você fazer uma atividade de alta atenção enquanto olha um bebê de onze meses.”

4.1.3 Dificuldades do *home office*

As dificuldades que o *home office* proporciona às funcionárias mães também foram apontados pelas entrevistadas durante suas respostas. Penélope, por exemplo, informou que em épocas mais quentes no Brasil, principalmente no verão, o *home office* se torna mais desagradável:

“Eu lembro que o calor também era algo muito desagradável. Quando chegou novembro e dezembro o calor estava insuportável, mas não tinha condições de ficar ligando o ar-condicionado o dia todo, senão minha conta de luz - que já estava cara - por dormir no ar-condicionado ia dobrar/triplicar. Então realmente no ventilador, janela aberta, mas o calor era realmente muito desagradável. Só que não tinha como ficar com o ar-condicionado ligado sem nenhum auxílio extra da empresa.”

A dificuldade na adaptação da empresa também foi apontada na resposta de Penélope, que destacou a dificuldade dos funcionários em se adaptarem à esta nova realidade, que veio somada à pandemia e não fazia parte da cultura da empresa até então:

“O trabalho em *home office* foi muito difícil. Primeiro que a empresa que eu trabalho não tinha essa cultura (...), mas com relação ao trabalho foi muito ruim porque a gente não estava preparado para isso. As pessoas trabalham no *home office* numa rotina normal, e a rotina mudou completamente. Criança em casa, estudando online, você trabalhando, então foi realmente muito difícil de se adaptar. (...) Até a gente realmente se adaptar, de como mexer nas ferramentas necessárias do trabalho, de como fazer para coordenar toda essa equipe, demorou bastante.”

O excesso de disponibilidade no *home office* também foi uma queixa de boa parte das entrevistadas durante as entrevistas. Kássia, que ocupa posição de gerência na empresa que trabalha, informou não ter muito tempo para outras atividades, além do trabalho:

“Então hoje em dia a gente acaba não tendo tempo para nada. Entro em looping de reuniões, às vezes a gente não consegue almoçar nem fazer comida dentro de casa. Às vezes eu tenho que ir com o computador pra cozinha pra conseguir cozinhar.”

Penélope também se queixou da alta frequência de mensagens que recebe durante o dia, informando que não existe um limite de horário para receber mensagens de trabalho:

“Então, assim, eu não tinha tempo para comer, porque eu estava almoçando aí o celular apitando o tempo. Quando você está no presencial as pessoas esperam você voltar à mesa e no *home office* não. Então eu trabalhei muito mais, até porque eu tinha que parar pra fazer alguma coisa de casa, por exemplo, e aí você acaba ficando além do seu tempo. Então eu trabalhava cerca doze horas seguidas e as pessoas me mandavam mensagem de 8 da manhã às 10 da noite. Foi muito difícil. As pessoas acham que você realmente não tem um período de descanso e isso foi muito pesado.”

A sobrecarga das funcionárias que são mães também foi uma queixa informada durante as entrevistas. Thainá destacou que, no *home office*, dificilmente há a separação entre as esferas doméstica e profissional:

“O problema é muito a sobrecarga, porque quando você está no *home office* você não consegue especificar o que você está fazendo, né? Você não consegue estar ali com toda a atenção voltada. (...) Você acaba tendo uma tripla jornada, desempenhando o papel de mãe e do lar ao mesmo tempo, atividades que ficariam concentradas em determinados horários do dia. No *home office* não existe mais essa separação, então essas coisas facilmente se misturam.”

Uma fala em especial chamou a atenção por ilustrar a sobrecarga e o esgotamento físico e mental resultante do somatório das diversas dificuldades encontradas tanto no trabalho na modalidade *home office*, quanto no cotidiano na pandemia.

Tereza, mãe da pequena Duda, informou que o fato da filha não estar na escola está atrapalhando bastante em seu cotidiano profissional e também na qualidade de seu sono:

“Sinceramente, eu já estou muito, muito, muito saturada. Eu preciso desesperadamente que essa criança volte pra escola. Inclusive a gente já está vendo dela voltar, porque é impossível, é realmente impossível. Ninguém consegue produzir porque é interrupção constante e acaba que a gente fica protelando trabalho intelectual mais pesado. Eu só consigo sentar e revisar coisas mais simples. Quando eu preciso fazer trabalhos mais complexos preciso acordar às 6 da manhã e sentar no computador sozinha num horário que a casa está silenciosa. Mas o corpo humano tem uma limitação física de quanto a gente aguenta fazer isso no dia a dia.”

Tereza, no fim, destaca que está numa fase mais sensível na pandemia, justamente por estar sobrecarregada e com falta de sono.

“Acho que é porque eu também estou excessivamente sensível na pandemia. É porque a gente está sobrecarregada e com falta de sono... A pessoa que não dorme direito, não come, está sobrecarregada de trabalho acumulado ela fica louca, isso é do ser humano, não tem como essa equação ser diferente. Me sinto culpada o tempo todo, é a coisa que eu mais me sinto na vida. Eu acho que isso está piorando com o passar do tempo, porque eu já tô muito cansada, tô mais impaciente.”

4.1.4 O lado positivo do *home office* na maternidade

Apesar das dificuldades, as entrevistadas também refletiram em suas respostas sobre o que tem sido positivo para elas na atual fase da pandemia, como o fato de estarem convivendo muito mais com seus filhos e família.

Amanda, por exemplo, destacou que, por estar em *home office* consegue acompanhar de perto fases importantes do pequeno Tadeu, fortalecendo assim o vínculo familiar.

“Está sendo uma experiência muito positiva. Me sinto privilegiada de estar podendo trabalhar com tudo que tá acontecendo e também com o bebê em desenvolvimento, com tantas fases importantes. (...) Esses dias eu estava na sala e meu marido me chamou porque o Tadeu tinha acabado de engatinhar!! Eu não estava presente no exato momento, mas cheguei segundos depois e isso não tem preço. De acompanhar, fortalecer o vínculo com eles.”

Thainá, mãe de gêmeos, também destacou a importância de acompanhar a criação dos filhos no modelo *home office*:

“Pelo lado positivo, você está em contato direto com seus filhos, acompanhando a criação deles de perto. Poder ter esse contato ao longo do dia, coisa que fora no modelo 100% presencial você nem teria esse contato com a sua cria, sabe? Que quando você voltasse do trabalho ela já estaria dormindo muitas das vezes.”

Luana, mãe da pequena Alice, informou que possui mais tempo de qualidade na própria casa, junto à família *“Excluindo a pandemia, o home office está sendo uma excelente experiência para mim. Eu tenho mais tempo de qualidade na minha casa e para mim.”*

Cecília também destacou uma maior facilidade em conciliar a rotina da casa com a rotina do trabalho:

“A questão da maternidade pode ter sido decisiva pra isso, mas pra mim foi positiva. (...) Fora o aspecto de estar perto da Clarice poder estar em casa e poder conciliar a rotina da casa com a do trabalho foi muito positivo.”

Outro aspecto que foi explorado pelas entrevistadas foi com relação ao tempo de deslocamento. Por não haver mais necessidade de se locomoverem até as empresas, enfrentando o transporte público ou particular e o trânsito da cidade do Rio de Janeiro durante horas, as entrevistadas destacaram que reutilizam esse tempo para aproveitarem de forma alternativa, como atividades físicas ou de descanso.

Catarina destacou que ganhou muito tempo por não precisar se deslocar do Rio de Janeiro para Niterói, onde a empresa em que trabalhava estava localizada:

“E a coisa do trânsito também conta bastante. O que a gente não gasta para ir e voltar, podemos descansar um pouco mais e ter tempo pra fazer algumas coisas que não fazia como antes.”

Penélope também destacou que ganhou muito tempo por não precisar mais se locomover pela cidade.

“(...) você precisa de alguém para cuidar da criança enquanto você está trabalhando, mas você ganha muito tempo. Não existe o transporte de ida e volta, sua hora de almoço você pode passar ali, sem contar que você está ali por perto observando.”

De maneira geral, na categoria Rotina após mais de 500 dias de pandemia os relatos destacaram a forma como as entrevistadas moldaram e organizaram suas próprias rotinas ao *home office* e ao cenário pandêmico, que ainda é uma realidade

no país. Através dos relatos, vemos que existe um extremo impacto da rotina dos filhos na rotina do lar e do trabalho. Todas as participantes relataram que exercem uma grande adaptabilidade às demandas do cotidiano e às mudanças dessas demandas ao longo do tempo. Somado a isso, os relatos indicam que as entrevistadas ponderam os aspectos positivos e negativos na atual experiência. A partir dos relatos observados, como ponto mais negativo pôde-se destacar a dificuldade de concentração em tarefas complexas e como ponto positivo, a possibilidade de acompanhar de perto o desenvolvimento e crescimento dos filhos.

4.2 COMO LIDAR COM AS PRESSÕES?

A categoria “Como lidar com as pressões?” está relacionada com a pergunta número 2 da entrevista. Primeiro foi perguntado se as entrevistadas se sentiam pressionadas pela família e/ou no trabalho para desempenharem o papel de mãe perfeita e funcionária de alta performance. Por fim, perguntou-se como as entrevistadas lidavam com essa pressão, caso existisse.

Nesta categoria foram identificadas 3 subcategorias principais: lidando com si mesma em primeiro lugar, lidando com a família e lidando com a chefia, pares e subordinados.

4.2.1 Lidando com si mesma em primeiro lugar

Ao serem questionadas se sentiam pressão para desempenharem um papel de mãe perfeita e ao mesmo tempo desempenharem 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, muitas informaram que precisavam lidar principalmente com questões internas, gerindo a autocobrança que sentem como mães e profissionais.

Thainá, por exemplo, acredita que essa pressão de ser uma mãe perfeita vem com a 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 destacou o sentimento de culpa na maternidade, ilustrada 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 para 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 destacou que 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 mencionou 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. (...) Fico 48 horas me sentindo a mulher maravilha e eu nem tinha noção do quanto a terapia ajuda nesse aspecto.”

Catarina destacou 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.”

4.2.2 Lidando com a família

No que tange à família, apesar da grande maioria das entrevistadas terem indicado que não sentem pressão dos familiares para desempenharem o papel de mãe perfeita, a fala de duas entrevistadas chamou a atenção por serem o oposto do que foi relatado pela maioria.

Paola, por exemplo, informou 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 destacou o fato de que recebe críticas da própria família com relação à TV e à escola da 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, destacou 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 pessoa). 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.”

4.2.3 Lidando com a chefia, pares e subordinados

Finalmente, quando questionadas se sentiam-se pressionadas na empresa, as entrevistadas abordaram em suas respostas como e com o que precisaram lidar com relação à chefia, pares e subordinados. Enquanto algumas informaram que possuem chefes muito empáticos, outras informaram que seus pares não são tão compreensíveis assim.

Tereza informou que, por fazer parte de uma equipe em que é a única a ter filhos, sente que eles não conseguem entender a sua realidade como mãe:

“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 informou que foi demitida logo após voltar das férias que solicitou logo após a licença maternidade, para cuidar dos gêmeos.

“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 ponderou 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 mesma de antes. Inclusive minha chefe está grávida e eu iria 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.”

No que se refere às funcionárias que sentem a compreensão da chefia, pares e subordinados, muitas elogiaram como estão sendo tratadas dentro das equipes que fazem parte. A partir das respostas das entrevistadas, notou-se mais empatia quando a chefia imediata também são pais ou mães.

Amanda, por exemplo, destacou que se sente acolhida na equipe composta por maioria de homens e que seu chefe imediato contratou uma grávida recentemente 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 sofro pressão da empresa.”

Kássia destacou que sente empatia também de sua chefia, que é mãe como ela. No entanto, ponderou que sente mais empatia dos subordinados do que dos chefes:

“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 sintetizou 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 gerência como indicado na seção “Metodologia – Seleção de Sujeitos”, as dificuldades em coordenarem equipes e ao mesmo tempo se adaptarem a este novo cenário foram abordadas principalmente por Penélope, que tem 7 funcionários sob sua gestão – 5 analistas e 2 estagiários.

Penélope, que é gerente, destacou a dificuldade de acompanhar o nível de produtividade de sua equipe, tendo em vista que todos estão em regime de teletrabalho na empresa e isso dificulta um pouco mais o acompanhamento dos processos:

“Eu percebi na minha equipe que tinha gente que super enrolava. Eu tinha uma equipe específica que eles faziam exatamente a mesma coisa e o nível de produção era extremamente diferente. (...) Eu tenho certeza de que se tivesse fisicamente a produção ia ser diferente. (...) Tem gente que realmente aproveita e não produz o que tem que produzir, entendeu? Então é isso, acho que tem os pontos negativos e positivos, mas em termos de produção a maioria das pessoas não produzem da mesma maneira estando dentro da empresa. Dentro da empresa ela está sendo meio que observada e em casa ninguém tá vendo, a gente vê o resultado depois. Então, pra produção, foi ruim.”

Penélope ainda destacou que, como gestora, percebeu uma dificuldade dos subordinados mais velhos a se adaptarem às novas ferramentas no *home office*:

“Eu observei também que os mais jovens têm a capacidade de se adaptar melhor à essas mudanças. As pessoas que têm mais idade, trabalhar de *home office* com as ferramentas remotas realmente dificulta todo o processo. (...) Então acho também que

tem essa dificuldade com relação à idade, às ferramentas e instrumentos que você usa para trabalhar.”

Já Kássia destacou 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.”

Nesse sentido, a categoria “Como lidar com as pressões?” destacou 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 autocobrança 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 *home office*, 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.

4.3 CONCILIANDO DEMANDAS FAMILIARES E PROFISSIONAIS

Nesta categoria foram identificadas 2 subcategorias: atitudes & habilidades e rede de apoio. A primeira refere-se à característica que as entrevistadas acreditavam ser fundamental para conciliar a vida profissional com a vida pessoal. A segunda, rede de apoio, surgiu uma vez que grande parte das entrevistadas destacou a importância da rede de apoio no cotidiano, principalmente agora que são mães.

4.3.1 Atitudes & Habilidades

Nesta subcategoria foram ressaltadas as características que as entrevistadas acreditavam ser fundamental para conciliar as demandas profissionais e relacionadas à maternidade durante a rotina nessa pandemia. Kássia destacou que atualmente busca equilibrar as demandas do trabalho para estar mais presente na vida do seu filho Eric:

“Hoje em dia eu pondero um pouco mais. Me pergunto se eu realmente tenho que entregar isso hoje ou amanhã até as 10 da manhã, se fará realmente diferença. O fato de ter sido mãe de uma criança que não entende que preciso trabalhar (...) que pega a minha mão e me pede pra brincar faz você repensar algumas coisas. "Eu vou brincar com ele ou de fato tenho que estar aqui 22:00 da noite fazendo alguma coisa no computador?"”

Catarina destacou que organização é fundamental para conseguir atender às demandas das filhas e da empresa no qual trabalha e que se propõe a agendar horários para se organizar durante o expediente no dia a dia:

“Não existe milagre pra manter tudo perfeitozinho, organizadinho. O que funciona pra mim é ter uma agenda de trabalho bem estruturada, com as minhas tarefas e reuniões. Marco também horários meus, por exemplo, "Organização Catarina" e aí vou ter duas ou três horas pra ver e-mail, apresentação e tal. Para mim é muito importante chegar no domingo à noite, olhar a agenda da semana.”

Catarina também destacou que a paciência tem sido uma prática constante no seu dia a dia, e que precisou recorrer à especialistas para conseguir lidar melhor com a pandemia e o isolamento social em 2020.

“Paciência, um dia de cada vez, eu estou vivendo desse jeito. Não vou mentir que no início da pandemia eu recorri à ajuda pois eu estava muito ansiosa, estou tomando alguns ansiolíticos que tem me ajudado muito. Mas assim, é muita paciência, é respirar cara.”

Cecília, por sua vez, destacou a flexibilidade como característica principal para conciliar as demandas:

“Flexibilidade. Você não pode ser rígido com relação à nada, você está toda hora ajustando a sua rotina. E essa flexibilidade tem bastante relação com o *home office*, que pode me proporcionar isso. Esse modelo para mim é excelente.”

Thainá, mãe de gêmeos, destacou a resiliência como fundamental para encarar esse momento que está passando na maternidade:

“Eu não posso parar, sabe? Igual à uma mãe que eu conheço de gêmeos também. Ela fala que somos iguais à galinha da Angola, que está cansada, mas não tem como parar, sabe? Tem horas que eu acabo chorando de exaustão, aliviando ali e pensando em seguida que "vai passar", esse momento vai passar. E continuar seguindo.”

4.3.2 Rede de apoio

A rede de apoio também foi amplamente destacada pelas entrevistadas em suas respostas, que refletiram sobre a presença de seus pais, parceiros e até mesmo de amigas e influencers em redes sociais como apoio durante a maternidade. Grande

parte das entrevistadas destacaram o suporte que recebem dos pais no cotidiano com a criança como principal rede de apoio.

Kássia, por exemplo, conta com o apoio dos próprios pais diariamente durante as tardes para conseguir trabalhar no *home office*:

“E aí provavelmente por volta de 8:30, às vezes 8:00 dependendo das agendas de reunião, a gente o leva pros meus pais. Meus pais moram aqui na minha esquina, então são todo o suporte que eu tenho desde que o Eric nasceu, desde que eu saí da licença maternidade.”

Kássia também refletiu sobre o impacto da rede de apoio que recebe na sua vida profissional e em como essa ajuda dos próprios pais é fundamental para que ela consiga realizar as atividades no *home office*:

“É difícil, não sei te dizer como algumas mães sobreviveram e continuaram empregadas na pandemia. Se não fosse meus pais eu teria perdido meu emprego, certamente. Quando ele começou a fase de subir em tudo ele virou um perigo, tem que ficar ali o tempo inteiro perto vigiando. Como trabalhar fazendo as duas coisas ao mesmo tempo?”

Cecília também pôde resumir a importância da rede de apoio no seu próprio dia a dia:

“Mas a rede de apoio é tudo para a mãe, seja do marido, da mãe, da diarista, sogra, enfim. É muito importante nos cuidados não só com a criança, mas na casa também. Pra minha mãe foi muito positivo também ter esse contato com a Clarice (...) E você ter alguém de confiança para estar com o seu filho é importante.”

Nesse sentido, a presença do marido na criação do filho também foi um assunto ressaltado pelas entrevistadas. A maioria citou o parceiro como participante fundamental no cotidiano da maternidade. Thalita, por exemplo, informou que o marido faz atividades relacionadas à cozinha em geral, momento em ela consegue ficar mais tempo com o pequeno Danilo:

“Meu marido me ajuda muito também. Aqui em casa ele cozinha mais do que eu, então eu posso ficar um pouco mais pesado com essa rotina de criança, que o Danilo demanda mais de mim, de atenção. Ao mesmo tempo posso contar com o meu marido pra fazer um pouco dessas tarefas, de pelo menos da cozinha.”

Já Amanda destacou que o parceiro não é rede de apoio dela e sim o pai de Tadeu e que isso faz bastante diferença no dia a dia dela.

“Então eu graças a deus tenho um marido que é muito parceiro, que está comigo. Não tenho da parte dele nenhuma cobrança; tudo que eu faço, ele faz também. Ele não é

minha rede de apoio, ele é o pai, então tudo que eu tenho obrigação como mãe de fazer, ele tem também. A única coisa que ele não tem obrigação de fazer é dar mamar. De resto, ele faz tudo com o Tadeu porque entendo que ele não é minha rede de apoio. Rede de apoio é pra se precisar de alguém pra ir ali no mercado rapidinho numa emergência, deixar meu filho com alguém. Ele é o pai e tem tanta responsabilidade quanto eu.”

As entrevistadas também destacaram o fato de que aumentaram o vínculo familiar em geral, gerado pela convivência mais intensa durante a pandemia. Como uma parcela da população já foi vacinada, Catarina destacou que semanalmente recebe uma parte de sua família em casa, para relaxar depois da semana intensa:

“Outra coisa que eu achei muito importante também é receber a família aqui toda semana, é a hora que a gente relaxa. Então isso dá uma aliviada muito grande e a gente também não deixa de fazer as comemorações, aniversários, carnaval, mesmo que seja só a gente, fazemos bolinho e tema, então isso eu acho muito importante pra dar essa desanuviada, sabe?”

Já Tereza destacou a oportunidade da atual geração de se conectar mais intensamente com seus familiares, de forma que não foi vista em épocas anteriores:

“Temos a oportunidade de nos conectar dentro da própria família de uma forma que nenhuma geração antes pôde viver, pôde experimentar. Eu acho que isso vai ter resultados positivos no futuro para as famílias de maneira geral. De ter mais contato no início, na infância do seu filho e isso acabar nutrindo o relacionamento de vocês no futuro também. Inclusive para os pais, pra criança em relação ao pai que não tem aquele convívio diário, não teve direito à licença maternidade que nem a mãe, (...) quando é bem neném acho que é uma experiência maravilhosa pra família como um todo.”

A rede de apoio também está presente nas redes sociais das entrevistadas. Algumas relataram quais contas seguem nas redes sociais que seja voltada para a maternidade. Tereza sinalizou que seguia algumas influencers no *Instagram* e participava de alguns grupos no *Whatsapp*:

“Sigo nas redes sociais a influencer Mãe Fora da Caixa e eu tinha um grupo de mães no Whatsapp que trocava bastante informação, mas há uns 4 meses eu saí de todos os grupos de Whatsapp (...). Antes da pandemia eu gostava muito desse grupo, elas trocavam informações bem legais, dicas de médico, era ótimo. Mas depois da pandemia... muitas mães não trabalham mais. (...) Eu saí até do grupo dos meus amigos.”

Já Luana frisou que não segue nada nas redes sociais que seja voltado especificamente para maternidade, mas que participa de um grupo com cerca de outras 15 mães que se apoiam e dão conselhos umas as outras:

“Eu não tenho muitas pessoas ao redor de mim que passaram pela maternidade recentemente. Então (...) eu confesso que esse é o meu grupo de informações, eu não

“sigo nada nesse sentido em nenhuma outra rede social pois para mim pode ser um pouco enlouquecedor, se for tentar acompanhar e seguir tudo. Escolhi ter esse grupo de 12, 15 mães que vão dando conselho e força umas às outras.”

Por fim, Amanda informou que ela mesma tem uma conta no Instagram onde aconselha outras mães que estão precisando de apoio nesse momento. Como é psicóloga, Amanda também se disponibiliza para atender essas mulheres, além de aconselhá-las para que tenham uma maternidade um pouco mais leve:

“Eu criei esse Instagram voltado pra maternidade justamente porque sinto que tem muitas mães que já estão com o emocional vulnerável, e acabam sucumbindo nesse sistema. Um sistema de muita cobrança, de muita comparação, é muito adoecedor. Se você não tiver maturidade, alguém para te apoiar nas suas decisões, que te enxergue o seu valor para além do que estão falando, é muito difícil (...), mas muitas mães não tem esse psicológico intacto nem um parceiro que esteja ali com elas nessa fase tão delicada. Então meu objetivo na página é atender essas mães, acolher essas necessidades, acolher esse sofrimento e mostrar pra elas que sim, é possível ter uma maternidade com leveza.”

A categoria “Conciliando demandas familiares e profissionais” foi fundamental para entendermos a importância da rede de apoio na rotina das entrevistadas. De pai e mãe, domésticas, vizinha ou o próprio marido, a rede de apoio possibilita à essas mulheres o mínimo de fôlego para conseguirem enfrentar as duplas ou triplas jornadas que desempenham diariamente. A presença ativa do parceiro na criação do filho também foi um diferencial notado na presente pesquisa. A partir de mais discussões sociais sobre paternidade nos últimos anos, as entrevistadas pareceram ter consciência sobre a responsabilidade de seus parceiros na própria maternidade. Além disso, as habilidades que mais foram destacadas foram organização e paciência, como forma de conciliar as demandas dessas esferas.

4.4 O MODELO HÍBRIDO E A MATERNIDADE

Essa categoria destaca as reflexões das entrevistadas com relação ao modelo híbrido – parcialmente *home office*, parcialmente presencial – e a maternidade em si, focando principalmente nas adaptações entre os dois temas. Foram identificadas 2 subcategorias: a importância do presencial no profissional e a licença maternidade.

4.4.1 Licença maternidade

A licença maternidade foi um tema bastante explorado pelas entrevistadas, tendo em vista que havia uma pergunta específica no roteiro sobre o posicionamento delas com relação ao tema em contraste com o *home office* e ao modelo híbrido.

Luana destacou uma dificuldade na adaptação à licença maternidade, pois, segundo ela, foi difícil se reconhecer como mãe uma vez que se reconheceu apenas como profissional durante muito tempo:

“Eu entrei de licença maternidade no dia que a Alice nasceu, então a chavinha virou muito rápido. Ela nasceu e aí no dia que ela nasceu eu deixei de ser aquela Luana que trabalhava e que produzia, e que cuidava do seu próprio umbigo; e passei a ser mãe da Alice, que é um ser que vive para eu estar disponível para ela, né? (...) Eu conversava muito com o meu marido, mas foi um momento de muita dúvida, pois eu me perguntava "eu sou uma profissional, como é que vou ser mãe, como vou dar conta das duas coisas?"”

Amanda destacou também que durante o período da amamentação, trabalhar no modelo presencial pode contribuir para dores no corpo:

“Com relação ao empedramento do leite nos seios, a dor é real. Se fosse de forma híbrida, ter um local que me dê esse suporte como mãe, que tenha um local que eu possa tirar leite, uma bombinha, a geladeira pra armazenar, seria ótimo. Porque é realmente isso, dói, o peito fica muito grande, e depois que o bebê pega nesse peito cheio, ele não consegue pegar de tão cheio que está, então não fica nem acessível pra ele.”

Penélope e Paola também destacaram, respectivamente, que o modelo híbrido é uma boa opção para mães que saíram recentemente da licença maternidade e precisam se readaptar à uma rotina completamente diferente:

“Eu acho sim o modelo híbrido uma opção positiva. Quando você tá voltando de licença maternidade o bebê ainda está muito novinho e você sente essa insegurança. É diferente do que você deixar um filho já crescido. Então eu acho que é muito bom para uma mãe ter a possibilidade de estar ali mais perto, de tá olhando ali de perto. (...) Acho que para uma mãe que sai da licença maternidade, que o coração dói de voltar e deixar o bebê, eu acho que é uma excelente opção.”

“Com certeza! Acho que, além de uma licença maternidade maior, para valorizar o vínculo da criança com seus principais responsáveis na primeira infância, o modelo híbrido deveria ser uma opção disponível sempre. Imagino que seja uma ruptura muito brusca você sair da licença, período em que fica grudada no bebê, para um esquema de mais de oito horas de afastamento. Deve ser horrível e ainda bem que comigo não foi assim.”

4.4.2 Importância do presencial no profissional

As entrevistadas também destacaram a importância de haver uma parcela presencial balanceada nesse modelo híbrido. Cecília destacou o presencial como

forma de manter o senso de equipe, tendo em vista que no *home office* isso é mais difícil: *“Acho que o presencial ainda é importante porque você precisa encontrar as pessoas para manter o senso de equipe, mas não necessariamente todos os dias.”*

Já Kássia frisou o excesso de reuniões no *home office*, quando no presencial você consegue resolver algumas pendências de forma mais otimizada: *“O voltar também é bom, porque você vê as outras pessoas, hoje para você resolver tudo você precisa marcar reunião. Antes estava a pessoa ali, resolvia rapidamente certos assuntos.”*

Luana também destacou que esses momentos presenciais de troca com outros funcionários também funcionam como um escape nas tensões do dia a dia, de forma a trazer mais leveza ao cotidiano. Informou também que, no *home office*, às vezes fica mais difícil de sair dos pensamentos negativos.

“Mas por outro lado, o fato de você estar trancado em casa sem ver as pessoas, sem ter aquela troca com a sua equipe, não apenas a troca de trabalho, mas também criar vínculos com os outros funcionários. Nesse sentido é ruim. Quando você vai para o escritório esses momentos de troca acabam sendo uns momentos de escape, você consegue parar pra pensar em outras coisas e te alivia naquele momento e isso você não tem em casa. Você acaba entrando em um espiral negativo às vezes, que você não consegue sair sozinho.”

Na categoria “O modelo híbrido e a maternidade”, a licença maternidade foi um tema destacado pelas entrevistadas, que mencionaram as adaptações ao *home office* no final do período de afastamento, destacando que seus filhos/as ainda estavam muito dependentes das mesmas. Já a outra subcategoria destacou a importância do presencial no profissional das participantes. Elas ressaltaram que é fundamental também ter esse momento na empresa para poderem desempenhar atividades de alta concentração como também se conectarem com outras pessoas, seja para tomar um café ou para realizarem uma reunião mais importante.

4.5 E DAQUI PRA FRENTE?

A categoria “E daqui pra frente?” destaca as reflexões das entrevistadas com relação às expectativas que elas possuem sobre como será o próximo ano, uma vez que se sentem mais adaptadas atualmente. É composta por duas subcategorias: “Qual será o modelo?” e expectativas.

4.5.1 Qual será o modelo?

Na subcategoria “Qual será o modelo?” as entrevistadas versaram sobre qual seria o modelo de trabalho a ser adotado em 2022 e se essa informação chega para os funcionários da empresa. Paola destacou que a empresa na qual trabalha já tem data de retorno prevista e que haverá um escalonamento por faixa etária:

“É, na empresa que eu trabalho já tem uma data prevista para o retorno a partir de agosto, mas eles vão escalonar por faixa etária. E aí a minha volta está prevista, como eu tenho 38, para outubro. Mas vai ser num esquema de rodízio de equipes, né. Então acho que vai ficar um semipresencial, semi *home office*.”

Paola também informou que a informação chega para os empregados da empresa:

“Foi informado sim aos empregados. Eu até faço parte da equipe de Comunicação. A gente fez uma cartilha, um plano de incontinência, então por exemplo se uma pessoa testar positivo para Covid, além dela ser isolada, as pessoas que trabalham com ela também serão isoladas. Se mais de 3 testarem no mesmo período a empresa toda vai voltar para o *home office*. Então tá tudo bem explicadinho, bem mastigadinho.”

Por outro lado, Luana disse que não vê eventuais e-mails que cheguem sobre esse tema e que se informa mais via “rádio corredor”. Informou também que não existe uma previsão concreta sobre quando seria uma eventual volta ao modelo presencial:

“Não vejo os e-mails que chegam em relação à isso, mas eu sei que existe a previsão; mas quando e como não, não sei. Fico sabendo mais as informações pela rádio corredor. Eu sei que cada equipe vai definir quantas vezes vai no escritório, mas não chegou nenhuma informação clara pra gente de como seria isso.”

4.5.2 Expectativas

Com relação às expectativas que as funcionárias possam ter na atual fase da pandemia, algumas expressaram a esperança de melhorar a qualidade de vida em geral, apostando em melhorar a saúde:

Thalita informou que depois que seu filho Danilo entrou na creche, conseguirá fazer outras atividades para si mesma:

“Hoje o *home office* funciona bem e daqui pra frente cada vez melhor porque também fiz essa transição que me atende com relação ao horário. No meu lado pessoal, durante todo esse período obviamente eu não fiz nenhum tipo de exercício físico, eu tô sedentária total, sabe? E agora talvez com esse horário mais estendido na creche eu consigo dar uma pedalada, dar uma caminhada, fazer algo de manhã antes de eu iniciar

minhas atividades. Então a intenção é que as coisas daqui pra frente melhorem e progridam. Eu vejo o *home office* como uma opção saudável, entendeu?”

Por fim, as entrevistadas deram seus palpites sobre o futuro das empresas como um todo, depois do mundo ter vivenciado uma revolução nos moldes tradicionais de trabalho. Cecília acredita que o modelo híbrido é o formato do futuro:

“(...) acho que o híbrido é o formato do futuro. Não consigo mais enxergar essa realidade, de ficar o dia inteiro dentro da empresa. A produtividade pode se manter ou até aumentar.”

Já Thalita ressaltou que a empresa que se propor a optar pelo modelo antigo – 100% presencial – terá dificuldades com seus próprios funcionários:

“Eu não gostaria de voltar ao modelo 100% presencial. Acho que a empresa que fizer isso hoje em dia vai ter dificuldade porque as pessoas se acostumaram a trabalhar de casa por mais que tenha os seus prós e contras, eu acho que foi uma questão de necessidade que a gente teve e agora as pessoas já estão se adaptando. Então o modelo híbrido pra mim é o que eu considero mais interessante, (...) o que eu tenho de expectativa é de que eu sempre esteja em uma empresa que preze pelo modelo híbrido de trabalho e que considere isso para os seus funcionários.”

A categoria “E daqui pra frente?” destacou as expectativas que as participantes nutrem com relação aos próximos meses ou mais especificamente para o ano de 2022. Como destacaram, estão atualmente mais adaptadas ao *home office* e, com o retorno das creches/escolas, esperam conseguir realizar suas atividades profissionais de maneira mais saudável. Ademais, sentem que também poderão focar também na saúde e voltar a desempenhar atividades físicas. Por fim, a maioria das entrevistadas informou que o modelo híbrido provavelmente será adotado pelas empresas em que trabalham.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho pretendeu descrever a rotina de funcionárias em cargos gerenciais que são mães de crianças com até 3 anos após 500 dias da pandemia do coronavírus no Brasil para entender suas experiências no *home office* a partir pesquisa exploratória através entrevistas semiestruturadas. Foram verificadas evidências que indicam que o objetivo principal foi atingido. Com relação às limitações encontradas durante a pesquisa, podemos perceber que as entrevistas online dificultaram algumas percepções da autora, que seriam possíveis apenas se a

entrevista fosse presencial. Além disso, não é possível generalizar os resultados obtidos na pesquisa.

Dentre os diversos relatos, devemos destacar que a rotina das mães é praticamente realizada de acordo com as necessidades de seus filhos. Se precisam ir ao médico, se estão doentes, se não tiveram um boa noite de sono, se estão na creche ou não. Esses fatores influenciam diretamente no tempo disponível que as mães terão para realizarem outras tarefas, tanto domésticas, profissionais ou para si mesmas.

Outro ponto de destaque é o 'ciclo vicioso' que muitas entrevistadas reportaram. Primeiro as mães não conseguem desempenhar funções ou atividades que demandam muita concentração pois precisam monitorar seus próprios filhos constantemente. Por conseguinte, elas acabam desempenhando funções profissionais ou do lar durante o sono dos filhos. Como consequência, a qualidade do sono fica afetada, além disso, os despertares na madrugada contribuem para o aumento do cansaço físico e mental. Por fim, o cansaço acumulado impede que elas desempenhem atividades que exijam alto grau de concentração.

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 no qual a mãe está inserida também é fundamental nesse aspecto, principalmente se houverem maioria de homens na equipe ou chefias/pares que sejam pais e mães. Observou-se também que, em *home office*, algumas deixam os seus filhos na casa dos pais ou de vizinhas para que possam se concentrar em atividades que demandem alto nível de concentração, o que não era esperado de se obter como resultado. A rede de apoio, desde pais até a doméstica ou a vizinha, também se mostrou bem presente no cotidiano da maioria das entrevistadas, característica que contribuiu bastante para inclusive que a entrevista pudesse ser efetuada.

Os resultados mostram que as entrevistadas desempenham duas ou mais atividades no contexto do *home office* e que adaptam as necessidades da criança às

necessidades profissionais e vice versa. O desempenho de múltiplas tarefas durante a rotina das mães é uma realidade que, muitas vezes, quando não contam com a rede de apoio em determinados momentos do dia a dia, estão realizando atividades relacionadas ao lar, ao filho e ao profissional de forma contínua, desde quando acordam até adormecerem. Elas estão constantemente dividindo suas atenções com os filhos e com a tela do computador para desempenharem suas demandas de uma forma viável.

Outro ponto que deve ser destacado é que o *home office* para mães possui lados positivos e negativos. Isso é consciente nessas mulheres, que durante as entrevistas ponderaram bastante sobre esses dois polos. Entre os lados negativos temos a excessiva disponibilidade que o trabalho está demandando no *home office* e a sobrecarga de ter 3 esferas (do lar, maternidade e profissional, principalmente, fora matrimonial e familiar, por exemplo) coexistindo diariamente sob principalmente os ombros da mulher. Pelo lado positivo, a grande maioria das entrevistadas destacou o fato de estarem mais próximas de seus filhos como algo que é muito valioso, fazendo com que a experiência acabe valendo a pena.

Por fim, a importância da atividade de trabalho presencial foi destacada por algumas entrevistadas, a fim de manter o senso de equipe e desempenhar atividades que demandem maior concentração. A expectativa dessas mulheres para 2022 e para o modelo de trabalho que será adotado pelas empresas também foi um dado importante na pesquisa, tendo em vista que a maioria informou que o modelo híbrido é o melhor e mais viável no cenário atual.

Como contribuições para a prática em Administração, o presente trabalho pode contribuir principalmente para os setores de Recursos Humanos de empresas públicas e privadas, uma vez que o público-alvo da pesquisa está presente nos mais diversos ambientes laborais do país. Nesse sentido, os resultados podem ser utilizados como fonte de informação para o desenvolvimento de políticas de Recursos Humanos em empresas privadas e públicas, assim como pode contribuir com um recorte de gênero para possíveis discussões sobre o desenvolvimento de políticas públicas relacionadas às mães com filhos pequenos atuantes no mercado de trabalho. Particularmente, o tema da presente pesquisa foi muito enriquecedor para a autora:

as percepções das participantes, seus anseios e conquistas junto à maternidade foram inspiradoras e colaboraram para uma nova visão pessoal com relação a esse público específico.

Estudos futuros podem analisar de forma mais aprofundada quais serão as adaptações na rotina de funcionárias mães de filhos pequenos no período pós pandemia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BADINTER, E. (1980). **Um amor conquistado: o mito do amor materno**. São Paulo, Círculo do Livro.

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://bitly.com/Tvu5e7>>

BERNARDINO, Andre Fernandes *et al.* (2009). **Teletrabalho e gestão de recursos humanos: Análise em uma organização de tecnologia da informação**. Anais do Encontro de Administração da Informação. Recife, PE, Brasil, 2.

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

BORSA, J. C. NUNES, M. L. T. **Aspectos psicossociais da parentalidade: O papel de homens e mulheres na família nuclear**. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Psicol. Argum., Curitiba, v. 29, n. 64, p. 31-39 jan./mar. 2011.

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.

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.

COSTA, Irla Henrique. ANDROSIO, Valéria de Oliveira. **As transformações do papel da mulher na contemporaneidade**. Governador Valadares, Minas Gerais. Disponível em: <<https://bityli.com/BuWINj>> Acesso realizado em 07/09/2021.

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

JESUS, J. C de. **Os afazeres domésticos antes e depois da pandemia: desigualdades sociais e de gênero**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Julho de 2020. Disponível em <<https://bityli.com/UHnJcG>>

JULIANO, Maria Cristina Carvalho; YUNES, Maria Angela Mattar. Reflexões sobre rede de apoio social como mecanismo de proteção e promoção de resiliência. **Revista Ambiente e Sociedade**. Vol. 17. São Paulo. Setembro de 2014.

KAORU, Thâmara. Licença-maternidade: Quem tem direito? Quanto recebe? Quanto tempo dura? **Economia UOL**. 05/02/2020. Disponível em: < <https://bityli.com/jCqifp>> Acesso realizado em 07/09/2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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.

MALAVÉ, Mayra. O papel das redes sociais durante a pandemia IFF/Fiocruz. 18/05/2020. Disponível em: <<https://bityli.com/JOvkfk>> Acesso realizado em 07/09/2021.

MANZINI, Eduardo José. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In Maria Cristina Marquezine, Maria Amélia Almeida, Sadao Omote. Colóquios sobre pesquisa em educação especial. Londrina: Eduep, 2003.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: **SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS**, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. Bauru: USC, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dado**. 5ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 2002.

MELLO, Daniel. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **Agência Brasil**. São Paulo. 28/07/2020. Disponível em: <<https://bityli.com/syGfhM>> Acesso realizado em 07/09/2021.

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

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.

NAVARINI, Marcos Paulo; PEREIRA, Mateus Suzano da Costa de Paiva. **Modelo de trabalho híbrido: análise dos impactos e perspectivas.** 2021. Tese (Graduação) – Curso de Engenharia Industrial – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

Painel Coronavírus. **Ministério da Saúde.** 2021. Disponível em: <<https://covid.saude.gov.br/>>. Acesso realizado em 07/09/2021.

PELEGRINI, Jordana; MARTINS, Silvana Neumann. **A história da mulher no trabalho: da submissão às competências. Um resgate histórico e as gestoras lajeadenses neste contexto.** Revista Destaques Acadêmicos, Ano 2, nº 2, 2010, CCHJ/UNIVATES. 2011.

PINHEIRO, T. **As principais conquistas das mulheres na História.** Nova Escola. 01/03/2019. Disponível em: <<https://bityli.com/rm1o6l>> Acesso realizado em 07/09/2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

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

RIBEIRO, Wandy. Antes de coronavírus, pandemia silenciosa matou 1 milhão de pessoas. **ICQT**. Disponível em: < <https://bityli.com/lwqOQS>> Acesso realizado em 06/09/2021.

SCARPELLINI, M. **Monoparentalidade Feminina e Vulnerabilidade Social: a realidade de mulheres chefes de família no município de Apucarana**. In II Simpósio Gênero e Políticas Públicas ISSN2177-8248 Universidade Estadual de Londrina, 18 e 19 de agosto de 2011. Anais II Simpósio Gênero e Políticas Públicas ISSN2177-8248. Agosto de 2011.

SENA, Victor. 9 em cada 10 mães de home office também acumulam o cuidado com os filhos. **Revista Exame**. 09/05/2021. Disponível em: < <https://bityli.com/ON2VAI>> Acesso realizado em 06/09/2021.

SILVEIRA, Daniela Vaz da. **Um estudo sobre a área de concentração dos trabalhos de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Unicruz**. 2017. 19. Acadêmica do Curso de Ciências da Unicruz. Rio Grande do Sul. Novembro, 2017.

SMET, Aaron De; DOWLING, Bonnie; MYSORE, Mihir; REICH, Angelika. It's time for leaders to get real about hybrid. **McKinsey Quarterly**. Julho, 2021. Disponível em: <<https://bityli.com/hOeO9s>> Acesso em: 06/09/2021

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

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 07/09/2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 2016.

VITORELLO, Márcia Aparecida. **Família contemporânea e as funções parentais: há nela um ato de amor?** Psicol. educ., Revista PEPSIC. São Paulo, n. 32, p. 7-24, jun. 2011.