

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA
ADMINISTRAÇÃO**

Gabriele dos Santos Theisges

**A PERCEPÇÃO DE MULHERES SOBRE A MATERNIDADE E A INFLUÊNCIA DO
GÊNERO NO EXERCÍCIO DE CARGOS DE LIDERANÇA SOB O CONTEXTO
PROVOCADO PELA PANDEMIA DA COVID-19**

Florianópolis
2021

Gabriele dos Santos Theisges

**A PERCEPÇÃO DE MULHERES SOBRE A MATERNIDADE E A INFLUÊNCIA DO
GÊNERO NO EXERCÍCIO DE CARGOS DE LIDERANÇA SOB O CONTEXTO
PROVOCADO PELA PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD7305
como requisito como requisito parcial para a obtenção
do grau de Bacharel em Administração pela
Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico

Área de concentração: Recursos Humanos

Orientador(a): Prof^a. Dra. Rebeca de Moraes Ribeiro de
Barcellos

Florianópolis
2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Theisges, Gabriele dos Santos

A percepção de mulheres sobre a maternidade e a influência do gênero no exercício de cargos de liderança sob contexto provocado pela pandemia da Covid-19 / Gabriele dos Santos Theisges ; orientador, Rebeca de Moraes Ribeiro Barcellos, 2021.

70 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Mulheres líderes. 3. Gênero. 4. Trabalho. 5. Covid-19. I. Barcellos, Rebeca de Moraes Ribeiro. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Gabriele dos Santos Theisges

A PERCEPÇÃO DE MULHERES SOBRE A MATERNIDADE E A INFLUÊNCIA DO GÊNERO NO EXERCÍCIO DE CARGOS DE LIDERANÇA SOB O CONTEXTO PROVOCADO PELA PANDEMIA DA COVID-19

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 24 de Setembro de 2021.

Prof^ª. Helena Kuerten de Salles Uglione, Dra
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^ª. Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Helena Kuerten de Salles Uglione, Dra
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^º. Marcos Abilio Bosquetti, Dr.
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a todas mulheres, mães e líderes que foram afetadas pela pandemia da Covid-19.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado muita saúde durante esses quase cinco anos.

Aos meus pais Mauro e Eunice por todo o apoio que recebi desde que entrei na UFSC, sem vocês com certeza tudo seria mais difícil.

Ao meu marido Alyson, por todo o incentivo em todos os finais de semana que precisei ficar em casa estudando. Amor, você fez tudo ficar mais leve.

As minhas amigas de faculdade Mariana, Monique e Priscila, que dividiram comigo histórias, risadas e angústias, obrigada por todos os desabafos em finais de semestre.

Agradeço a Prof^a. Rebeca por todo apoio e paciência na elaboração deste trabalho.

As mulheres que participaram desta pesquisa e dividiram uma parte da sua história e se dispuseram a ajudar na elaboração deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho possui o objetivo de compreender os desafios relacionados à maternidade de mulheres em posição de liderança e os obstáculos enfrentados pelas mesmas durante a pandemia provocada pela Covid-19. Este é constituído por uma pesquisa que contou com a participação de seis mulheres que relataram através da metodologia da história oral suas experiências como mulheres, líderes e mães diante do contexto provocado pela Covid-19. Com isso, através dos resultados deste trabalho observou-se que a pandemia trouxe diversos desafios para estas mulheres, como: conciliar o trabalho remoto com as tarefas domésticas, conciliar as demandas de trabalho com a maternidade considerando que as escolas e creches foram fechadas durante a pandemia e conciliar o trabalho remoto com a família. Diante disso, este cenário trouxe uma reflexão que colabora para a ampliação da desigualdade de gênero em que atribui às mulheres uma carga de responsabilidade maior a qual aumentou ainda mais com a pandemia provocada pela Covid-19.

Palavras-chave: Mulheres líderes. Gênero. Trabalho. Maternidade. Pandemia. Covid-19.

ABSTRACT

This study aims to understand the challenges related to the maternity of women in leadership positions and the obstacles faced by them during the pandemic caused by Covid-19. This is constituted by a survey that included the participation of six women who reported through the methodology of oral history their experiences as women, leaders and mothers in the context provoked by Covid-19. Thus, through the results of this work, it was observed that the pandemic brought several challenges for these women, such as: reconciling remote work with domestic tasks, reconcile work demands with motherhood considering that schools and nurseries were closed during the pandemic and reconcile remote work with family. Given this, this scenario brought a reflection that contributes to the expansion of gender inequality in which it attributes to women a greater burden of responsibility which increased even more with the pandemic caused by Covid-19

Keywords: Women leaders. Gender. Work. Maternity. Pandemic. Covid-19.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização do problema e pergunta de pesquisa	10
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Justificativa	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 A história do movimento feminista	14
2.1.1 O movimento feminista e o conceito de gênero	17
2.1.2 As mulheres e o mercado de trabalho	22
2.2 Relações de Gênero e Estudos Organizacionais	24
2.2.1 Interseccionalidade e Estudos Organizacionais	27
2.2.2 Liderança feminina	29
2.3 Os impactos da pandemia da Covid-19 sobre a vida das mulheres	31
3 METODOLOGIA	34
3.1 Tipo de Estudo	35
3.2 Sujeitos	37
3.3 Coleta de Dados	37
3.4 Análise de Dados	37
3.5 Limitações do Estudo	38
4 HISTÓRIAS DE VIDA	38
4.1 SIMONE	39
4.2 JOANA	42
4.3 JUDITH	43
4.4 HELENA	45
4.5 MIRLA	47
4.6 KIMBERLÉ	48
5. ANÁLISE E DISCUSSÕES	50
5.1 A INFLUÊNCIA DO GÊNERO NO TRABALHO	51
5.1.1 Liderança e pandemia	53
5.2 MATERNIDADE E TRABALHO	54
5.2.1 Maternidade e pandemia	56
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICES	70

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do problema e pergunta de pesquisa

A representatividade da mulher em cargos mais altos vem aumentando ao longo dos anos, embora as dificuldades ainda sejam frequentes. Historicamente, os homens têm predominado em posições de liderança nas organizações (SOBRAL e RIBEIRO, 2018). Segundo dados do El País (2021), a pandemia provocada pela Covid-19 ameaça apagar uma geração de avanços relacionados à luta de direitos das mulheres no mundo. Além disso, as mulheres foram as que mais perderam o emprego ou tiveram que deixá-lo para cuidar das tarefas domésticas e da família durante a pandemia (EL PAÍS, 2021). A pandemia provocada pela Covid-19 em 2020 e que perdura até os dias atuais, impõe sofrimentos e desafios os quais estão relacionados à população feminina, que se somam ao impacto geral do vírus. Segundo a agência da ONU Mulheres (2021), haverá quase 435 milhões de mulheres mais pobres, 11% a mais do que se não houvesse ocorrido a pandemia (EL PAÍS, 2021).

Além disso, segundo dados do IBGE (2020), o desemprego provocado pela pandemia diante o contexto provocado pela Covid-19 marcou desigualdades históricas, onde a taxa de desemprego de mulheres atingiu 16,9% contra 11,8% no caso dos homens. Brito (2020) afirma que os resultados são comparativamente piores para as mulheres em relação ao mercado de trabalho, representando um reflexo dos cargos nos quais as mulheres se encontram inseridas, além da responsabilidade histórica e premissa atrelada a mulher referente às tarefas domésticas e o cuidado com os filhos, idosos ou outros familiares vulneráveis, o que reforça ainda mais as desigualdades no mercado de trabalho entre homens e mulheres. Outro agravante no cenário provocado pela pandemia é que creches e escolas foram fechadas impossibilitando muitas mulheres de trabalhar ou terem que conciliar trabalho, filhos e outras tarefas domésticas dentro de casa (BRITO, 2020).

O estudo sobre o investimento tanto de homens como de mulheres em relação a uma carreira profissional é relativamente recente. Somente com a Revolução Industrial e a partir de mudanças sociais que ocorreram no final do século XVIII que os espaços públicos passaram a ser considerados como trabalho remunerado (COUTINHO e ROCHA-COUTINHO, 2011). Enquanto as funções de responsabilidade da mulher eram vistas como relacionadas às tarefas domésticas e cuidar dos filhos, o homem era visto como o sustento econômico da família (SOBRAL e RIBEIRO, 2018).

Segundo Coutinho e Rocha-Coutinho (2011), somente na industrialização no século XIX que atingiu o Brasil as mulheres passaram a ingressar no mercado de trabalho através de empregos assalariados nas fábricas devido à procura por trabalhadores nas mesmas. Tais mulheres eram em sua maioria solteiras e provenientes de famílias mais empobrecidas. Já no século XX as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a ingressar em empresas na função de apoio, como secretárias e assistentes. Além disso, algumas mulheres permaneciam no trabalho mesmo depois de casadas e com o nascimento dos filhos para aumentar a renda familiar (COUTINHO e ROCHA-COUTINHO, 2011).

No decorrer dos anos, as mulheres vêm conquistando espaços muito importantes no mercado de trabalho. Entretanto, as desigualdades de gênero em termos ocupacionais ainda são muito frequentes e as mulheres constituem uma minoria nas ocupações de cargos considerados de maior *status* ou cargos de liderança (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018). Segundo dados do IBGE (2019), a evolução da participação de mulheres em cargos gerenciais e de liderança têm diminuído pelo segundo ano seguido. As mulheres que têm filhos pequenos enfrentam mais barreiras no mercado de trabalho (IBGE, 2019). Além disso, as mulheres dedicam 21 horas semanais aos cuidados dos filhos ou tarefas domésticas, o que é considerado quase o dobro da média dos homens que foi 11 horas semanais (IBGE, 2019).

Diante deste contexto, o presente trabalho buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais os desafios relacionados à maternidade de mulheres em posição de liderança e os obstáculos encontrados pelas mesmas considerando o contexto provocado pela Covid-19?

Sendo assim, iniciou-se a segunda seção do presente trabalho trazendo a história do movimento feminista, resgatando as três ondas que contemplaram o movimento. Logo, buscou-se abordar o conceito de gênero e seu desenvolvimento partindo de teorias relacionadas à presença das mulheres no mercado de trabalho. Em seguida, foi necessário compreender as relações de gênero relacionadas aos estudos organizacionais, chegando-se ao conceito de interseccionalidade identificando a maternidade como uma identidade de gênero. Diante disso, buscou resgatar conceitos relacionados à liderança feminina de mulheres e por fim estudar os impactos da Covid-19 sobre a vida das mulheres.

Logo após, na terceira seção deste trabalho foram abordados os procedimentos metodológicos adotados para a presente pesquisa a qual segue uma abordagem qualitativa em que foram realizadas entrevistas com base metodológica da história oral. A quarta seção trouxe trechos da história de vida de seis mulheres. Já a quinta seção apresentou a análise e discussões obtidas e por fim, a sexta e última seção trouxe as conclusões deste trabalho.

Com isso, através dos resultados deste trabalho buscou-se compreender os desafios relacionados à maternidade de mulheres em posição de liderança e os obstáculos enfrentados pelas mesmas durante a pandemia provocada pela Covid-19. Deste modo, os desafios e obstáculos ressaltados pelas mulheres entrevistadas compreendem conciliar o trabalho remoto com as tarefas domésticas, em que tempos da pandemia se intensificaram ainda mais com a execução de multitarefas. Conciliar as demandas de trabalho que se mantiveram as mesmas com a maternidade, também foi outro obstáculo enfrentado por todas as mulheres entrevistadas, considerando que as escolas e creches foram fechadas durante a pandemia. Além disso, todas as entrevistadas ressaltaram que conciliar o trabalho remoto com a família foi um desafio em que tiveram que se organizar para se adaptar à rotina de trabalho. Ainda, cinco das seis mulheres entrevistadas consideraram como desafio buscar gerenciar o desempenho e comunicação entre as equipes de trabalho.

Com isso, este cenário trouxe uma reflexão que colabora para a ampliação da desigualdade de gênero em que atribui às mulheres uma carga de responsabilidade maior a qual aumentou ainda mais com a pandemia provocada pela Covid-19.

1.2 Objetivos

Os objetivos do trabalho estão descritos conforme a seguir:

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho foi compreender os desafios relacionados à maternidade de mulheres em posição de liderança e os obstáculos enfrentados pelas mesmas durante a pandemia provocada pela Covid-19.

1.2.2 Objetivos específicos

De modo a contemplar o objetivo geral do trabalho, pretendeu-se atingir os objetivos específicos:

- a) Identificar os desafios relacionados à maternidade de mulheres em posição de liderança;
- b) Analisar tais desafios relacionados à maternidade e o cargo de liderança durante a pandemia da Covid-19;

c) Compreender como tais mulheres se reconhecem na posição de mãe e líder diante o contexto provocado pela pandemia.

1.3 Justificativa

Estudos na área de liderança de mulheres vêm apontando que até em países onde a discriminação contra mulheres é alvo de punições severas, como é o caso dos Estados Unidos, o salário médio das mulheres permanece inferior ao salário de homens que exercem a mesma função (COUTINHO e ROCHA-COUTINHO, 2011). Além disso, o número de mulheres que ocupam cargos mais altos continua menor comparado ao de homens. Entretanto, as mulheres aparentemente recebem mais promoção que os homens (COUTINHO e ROCHA-COUTINHO, 2011), o que pode apontar que em muitos casos o real efeito das promoções para as mulheres pode ser considerado menor quando comparado com o oferecido aos homens da mesma posição. Segundo dados do IBGE (2019), a participação de mulheres no mercado de trabalho aumenta pelo quinto ano seguido, porém as mesmas continuam ganhando menos que os homens e ocupando cada vez menos cargos gerenciais.

A pandemia provocada pela Covid-19 está afetando homens e mulheres, mas certamente as mais afetadas pelas suas consequências são as mulheres, sejam estas consequências consideradas econômicas ou sociais (MENDES, 2020). Deste modo, uma abordagem feminista interseccional sobre a pandemia e suas consequências é necessária ainda mais quando se trata de mulheres em posições de liderança que são mães ao mesmo tempo. A Covid-19 afeta distintamente grupos sociais e tal abordagem feminista é importante diante desta situação, pois auxilia na compreensão de medidas particulares que podem ser benéficas para certos grupos e podem destacar situações onde encontra-se injustiças (MENDES, 2020).

Além disso, considerando o fato de que os estudos referentes à pandemia da Covid-19 ainda são recentes tendo-se assim pouca informação qualitativa que mensura os reais impactos provocados na vida cotidiana de mulheres que são líderes e mães.

Com isso, também é importante estudar o tema do ponto de vista da Administração, pois este traz consigo reflexões do cotidiano que ocorrem nas organizações permitindo um aprendizado que pode trazer ações benéficas para as mulheres melhorando suas vidas e também a organização em que se encontram inseridas.

Deste modo, entende-se que este trabalho é de suma importância para compreender os desafios relacionados à maternidade de mulheres em posição de liderança e os obstáculos encontrados pelas mesmas durante a pandemia provocada pela Covid-19.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica a seguir foi desenvolvida com base em vários autores, sendo os principais: Marque e Xavier (2018), Pedro (2005), Miguel e Biroli (2015), Boris e Césio (2005), Amaral (2012), Probst e Ramos (2003), Eccel e Grisci (2011), Basso, Bressan e Pauli (2014), Tilio (2014), Matos (2013), Hirata (2014), Crenshaw (2002), Silveira e Nardi (2014), Akotirene (2019), Rocha-Coutinho e Coutinho (2011), Puccini, Aron e Santiago (2015), Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), Hryniewicz e Vianna (2018), Macêdo (2020), Peres (2020), Santos (2020), Marques (2020), Brito (2020), Calas e Smircich (2010), Teixeira, Oliveira e Mesquita (2019) e dados (IBGE, 2020).

Com isso, durante a fundamentação teórica serão abordado os principais tópicos para o estudo do presente trabalho, sendo estes: a história do movimento feminista; o movimento feminista e o conceito de gênero; a inserção das mulheres no mercado de trabalho; relações de gênero e estudos organizacionais; interseccionalidade e estudos organizacionais; liderança feminina; e os impactos da pandemia da Covid-19 sobre a vida das mulheres.

2.1 A história do movimento feminista

Na primeira metade do século XIX, o movimento feminista começa a se desenvolver nos Estados Unidos e na Europa, esta chamada de primeira onda do movimento, a qual deu início a aproximação de mulheres nas lutas sociais (MARQUES e XAVIER, 2018). Inicialmente, o movimento feminista é marcado pela corrente feminista liberal, a mesma era representada por mulheres burguesas que buscavam igualdade nos direitos políticos, além de educação e mudanças nas leis relacionadas ao casamento (CISNE, 2015). Devido ao processo de industrialização as mulheres começaram a trabalhar como operárias, houve as primeiras reivindicações de mulheres trabalhadoras, conseguindo assim uma maior visibilidade ao movimento (CISNE, 2015). Tais reivindicações eram relacionadas às situações de exploração de trabalho e exposição em situações abusivas e precárias.

Com isso, o movimento feminista começa a ganhar força e visibilidade devido ao movimento das Sufragistas, movimento surgiu na Inglaterra no século XIX e tinha o principal objetivo de unir mulheres de todas as classes em busca do sufrágio feminino (MARQUES e XAVIER, 2018). Inicialmente as sufragistas buscavam conquistar seus direitos de modo pacífico e demonstrar a importância das conquistas para o movimento porém acabaram sendo ridicularizadas e hostilizadas, adquirindo assim um novo modo de reivindicações. Com isso,

com ações mais violentas, como a destruição de propriedades, as sufragistas acreditavam chamar mais atenção (MARQUES e XAVIER, 2018).

Assim, marcando o fim da primeira onda do movimento feminista Beauvoir ressalta em sua obra “O segundo sexo” (2016, p. 166) que “as mulheres passaram a vivenciar lutas operárias e se aproximar de estudos marxistas”. A obra publicada foi considerada de extrema importância para o movimento feminista, esta serviriam como base para o início da segunda onda do movimento, além de trazer reflexões referentes a desigualdade política, cultural e o processo de socialização. Segundo Beauvoir (1967, p. 308) “a mulher foi engendrada na generalidade de seu corpo, não na singularidade de sua existência”. Com isso, através de sua sentença, “Não se nasce mulher, torna-se” a autora explica a existência das definições do masculino e feminino na sociedade (GALETTI, 2014).

A segunda onda do movimento feminista inicia no período pós-guerra, onde se carregava um lema “o político é pessoal”, este lema se referia aos acontecimentos relacionados ao âmbito familiar da mulher, este recebia intervenção da esfera pública e as mulheres que estavam envolvidas no movimento feminista reivindicavam soluções devido a violência sofrida pelas mesmas (MARQUES e XAVIER, 2018). Diante disto, a segunda onda inicia-se trazendo questões relacionadas às condições das mulheres no âmbito doméstico e social, além de levantar questionamentos sobre os papéis de gênero (MARQUES e XAVIER, 2018).

No início da “segunda onda” do movimento feminista, a palavra gênero ainda não era presente, neste início era usada a palavra “Mulher” para se referir a categoria, sendo em contraposição da palavra “Homem” que era uma palavra considerada universal. A palavra “Homem” se referia em incluir todos os seres humanos, sendo até hoje muito comum (PEDRO, 2005). Ou seja, ao observar um grupo de mulheres e homens, ainda atribuímos o nome ao plural masculino.

Os movimentos feministas da época questionavam justamente este sentido universal da palavra “Homem”, em que as pessoas que pertenciam aos movimentos se sentiam excluídas quando nomeadas pelo masculino, além disso, o “homem universal” não incluía questões e diferenças que eram voltadas para as mulheres, como: o direito de ter filhos quando quiser, a luta contra a violência doméstica, as tarefas do lar em que deveriam ser divididas (PEDRO, 2005).

Somente no final da segunda onda do movimento feminista, a categoria “gênero” é criada a partir de movimentos feministas e de mulheres que passaram a ganhar uma maior visibilidade nos anos 60, nos Estados Unidos. Diversas obras passaram a contribuir no

desenvolvimento dos estudos feministas durante o período de 1960 a 1980, como Kate Millet publicou o seu livro "Política Sexual" no qual analisava as relações históricas entre os sexos e a relação de poder entre a cultura (MARQUES, XAVIER, 2018). O trabalho de Betty Friedan sobre "A mística feminina" publicado em 1963 nos Estados Unidos e a National Organization of Women em 1966 foram de grande importância para a liderança dos movimentos (GALETTI, 2014).

Deste modo, podemos afirmar que na segunda onda, o movimento feminista passa à abordar pautas que eram relacionadas a opressão da mulher, juntamente com à sexualidade, à construção cultural de gênero e a dominação (MARQUES e XAVIER, 2018).

Com isso, a segunda onda do movimento propõe que a mulher seja considerada uma identidade separada do homem e assim começam a surgir grupos de reflexão em que eram formados somente por mulheres. Durante os encontros em grupos, cada mulher abordava à maneira à qual tinha sido criada, abordava sobre sua infância, adolescência, maturidade, os preconceitos sofridos e as violências. A partir de tais debates as mulheres perceberam que o que tinha acontecido individualmente com cada uma, era comum para todas. Beauvoir (1967) complementa que o era chamado de cultura, denominada pelos homens, fez com que as mulheres se tornassem submissas e com uma baixa auto-estima (MARQUES e XAVIER, 2018).

A partir da década de 1990, o movimento feminista começa a iniciar a terceira onda, os estudos e pesquisas passaram a enriquecer ainda mais o movimento. Além disso, as próprias feministas passaram a questionar o próprio movimento, em que os estudos abordavam somente experiências de mulheres brancas e que pertenciam a classe média (MARQUES e XAVIER, 2018). Com isso, inicia-se um processo relacionado a desconstrução universal da mulher, pois o próprio movimento feminista estudava a mulher de modo coletivo, como se todas as mulheres pertencem a mesma classe e raça (MARQUES e XAVIER, 2018).

Miguel e Biroli (2014, p.85), argumentam que passa a haver:

[...] a admissão da multiplicidade de vivências das mulheres numa sociedade. A experiências das mulheres em posição de elite – brancas, educadas, burguesas ou pequeno burguesas, heterossexuais – tende a ser apresentada como a experiência de todas as mulheres. Essa crítica, que era feita [...], foi estendida ao pensamento feminista em geral por autoras vinculadas às posições mais desprivilegiadas.

Deste modo, o movimento feminista passa a ganhar novas correntes que consideram à raça, classe e região, reconhecendo assim a pluralidade feminina (MARQUES e XAVIER,

2018). A partir deste reconhecimento surgem novas demandas e discussões sobre mulheres de diferentes classes sociais e raça.

2.1.1 O movimento feminista e o conceito de gênero

Segundo Pedro (2005), todos os seres animados e inanimados possuem gênero, porém somente alguns possuem sexo, já que nem todos se reproduzem de forma sexuada. Mesmo assim, as palavras designadas aos seres atribuem um gênero e devido a isso a maioria das palavras possuem gênero mas não sexo. Por esta razão, os movimentos feministas e de mulheres nos anos 1980 passaram a utilizar a palavra “gênero” ao invés da palavra “sexo”. Com isso, os movimentos feministas buscavam reforçar a ideia de que haviam diferenças nos comportamentos de homens e mulheres e que tais diferenças não dependiam do “sexo” como uma questão biológica mas sim definida pelo “gênero” e este era relacionado a cultura (PEDRO, 2005).

A autora Pedro (2005), ainda afirma que o discurso masculino durante séculos abordou as mulheres como seres inferiores aos homens, este discurso seria baseado nas diferenças biológicas. Beauvoir (1967) apud (GALETTI, 2014), condenou a sociedade patriarcal por diminuir mulheres em representações subordinadas de um corpo, sexo e matriz. Beauvoir (1967) apud (GALETTI, 2014), afirma que há uma relação aos modelos de masculinidade e feminilidade da época, onde eram definidos pela sociedade através da maneira de falar, se comportar e se vestir de acordo com os parâmetros estabelecidos pelo patriarcado.

Miguel e Biroli (2015) acreditam que o patriarcado é um termo duvidoso da própria teoria feminista. O conceito de patriarcado captura a profundidade dos diferentes aspectos relacionados à subordinação das mulheres. Porém, em outras percepções o patriarcado é compreendido como sendo uma manifestação histórica da dominação masculina, correspondendo a uma forma de organização política vinculada ao absolutismo, diferentemente das sociedades democráticas atuais. Deste modo, Miguel e Biroli (2015) afirmam que o as instituições patriarcais foram transformadas, porém a dominação masculina permanece, tais transformações são relacionadas às relações de subordinação direta de uma mulher e um homem, próprias do patriarcado através de estruturas impessoais de atribuição de vantagens e oportunidades. Com isso, Miguel e Biroli (2015) sugerem que o conceito de dominação masculina é mais correto que utilizar o conceito patriarcado e este abrange um fenômeno mais geral que o patriarcado (MIGUEL e BIROLI, 2015).

Já Boris e Césio (2007, p. 458), compreendem que:

O sistema patriarcal era, principalmente, reproduzido pela elite urbana, composta pelos comerciantes, profissionais liberais e altos funcionários públicos, que tinham maior acesso aos saberes dos médicos e dos padres, mas também pelos pobres e escravos. Segundo Fischer (2001), a religião desempenhou um papel importante neste sistema, sobretudo para a manutenção dos valores vigentes, na medida em que acrescentou restrições e temores sobrenaturais ligados às conseqüências da desobediência: por exemplo, ela não apenas levaria ao inferno, mas transtornar toda a vida do pecador e atrairia desastres e misérias contra ele como castigo divino. Ou seja, o discurso da religião (com predomínio da Igreja Católica), confirmava e enfatizava aquilo que era vigente na família: aquele que burlasse as normas vigentes da Igreja, como, por exemplo, romper as regras relativas à virgindade da mulher, deveria sofrer castigo.

Deste modo, Fischer (2001) apud Boris e Césio (2007) afirmam que a igreja até hoje tenta impor o que é certo ou errado, apontando o que é um bom comportamento e ao mesmo tempo aceitável para uma boa moça de família. A igreja ressalta ao mesmo tempo o valor atribuído ao casamento e a obediência em relação ao homem, além de padrões e valores relacionados à moralidade mantidos por muitas gerações.

Deste modo, durante o período do sistema patriarcal a luta das mulheres não foi voltada apenas para a igualdade de direitos mas também para a libertação dos sofrimentos psíquicos sofridos devido a marginalização que as mulheres enfrentavam na sociedade com seu corpo ou desejos (BORIS e CÉSIO, 2005). Boris e Césio (2005), argumentam que devido a mudanças ocorridas pelo sistema patriarcal e o século XX, o corpo feminino sofreu limitações. Tais mudanças do corpo da mulher trouxeram conseqüências de traços pertinentes a cultura conservadora do patriarcado na qual o homem é considerado o chefe de autoridade e a mulher cumpre suas funções do lar, dona-de-casa e mãe.

Diante este contexto, uma das maneiras de compreender as mudanças culturais relacionados ao gênero é entender a sociedade patriarcal em que ocorreu durante o período colonial, onde o homem tinha o direito de controlar a vida da mulher como se esta fosse de sua propriedade, determinando ao mesmo tempo, os papéis que deveriam ser desempenhados por ela, tais papéis eram estabelecidos com grandes diferenças em relação ao gênero masculino (BORIS e CÉSIO, 2005).

Assim, Butler (2011, p. 87) considera que “gênero não é de modo algum uma identidade estável ou um local de ação, do qual provêm vários atos; é antes uma identidade tenuemente constituída no tempo”. E afirma, cada pessoa nasce com o seu sexo biológico e que este a define como masculino ou feminino, porém o papel da mulher e do homem é constituído culturalmente e muda conforme as transformações da sociedade. Com isso, a

identidade de gênero é performativa e o gênero não se trata do que somos, mas do que continuamente fazemos e este é um conjunto de significados já estabelecidos socialmente (BUTLER, 2011).

A antropóloga Margaret Mead (1949) apud Pedro (2005) afirma que durante a primeira metade do século XX, cada sociedade usava a diferença sexual como argumento na constituição dos papéis sociais, porém tais papéis eram diferentes em cada sociedade. Deste modo, a autora separou o sexo relacionado a questão biologia e do temperamento relacionado a questão cultural. Robert Stroller (1968) apud Pedro (2005) também empregou a palavra gênero em seu livro “*Sex and Gender*” com o sentido de separação em relação a palavra sexo. Assim o autor afirmou que o sentimento de ser mulher ou de ser homem, não coincida com o sexo. Para o autor, a identidade de gênero era mais importante do que as características anatômicas.

Deste modo, a autora Pedro (2005), destaca que o uso da palavra gênero tem uma história vinda de movimentos sociais promovidos por mulheres, feministas, gays e lésbicas. Além disso, o conceito de gênero possui uma trajetória que acompanha a luta por direitos civis, direitos humanos, igualdade e respeito. Com isso, o uso da palavra gênero passou a ser usada no interior de debates dentro de movimentos que buscavam uma explicação para a subordinação de mulheres (PEDRO, 2005).

Segundo Eccel e Grisci (2011), às abordagens relacionadas ao conceito de gênero resultaram de posturas feministas que buscam explicar a dominação masculina por meio da literatura e políticas disponíveis em diferentes momentos históricos. Scott (1995), categoriza essas abordagens disponíveis na literatura como: descritivas, não casuais e causais, onde na abordagem descritiva, o conceito de gênero foi inicialmente atribuído para mulheres, mantendo o aspecto relacional entre o feminino e o masculino. Deste modo, o conceito de gênero indica a construção cultural de papéis enquadrados para homens e mulheres, entretanto tal abordagem descritiva prioriza a relação social entre os sexos, não possuindo o objetivo de buscar as causas dessa construção e com isso, não provendo mudanças (ECCEL e GRISCI, 2011).

Diante deste contexto, com base em premissas pós-estruturalistas de Foucault (1997), surgiram novos estudos sobre gênero. Tais estudos possuem uma nova visão rompendo oposições binárias entre masculino e feminino enfatizando aspectos causais principalmente nas relações de poder. O autor Rosaldo (1995, p. 22), destaca:

O lugar do feminino e do masculino baseia-se nos sentidos atribuídos no social, e “gênero, em todos os grupos humanos, deve então ser entendido em termos políticos e sociais com referência não a limitações biológicas, mas sim às formas locais e específicas de relações sociais e particularmente de desigualdade social”.

Deste modo, Scott (1995), considera que falar sobre gênero é abordar de modo mais amplo sistemas de relações sociais ou sexuais e destaca que na medida que as referências de gênero estabelecem distribuições de poder o gênero pode se tornar implicado na construção do próprio poder. Em relação aos estudos de Administração, o conceito de gênero vêm ganhando mais espaço, contudo, as produções nacionais têm se limitado a uma análise do feminino com destaque para a abordagem descritiva, onde a atenção é voltada para as mulheres e suas características enquanto o homem é tratado como indiferenciado (ECCEL e GRISCI, 2011).

Charlesworth e Baird (2007) ressaltam que o conceito de gênero não deve ser considerado apenas voltando para a “mulher”, pois pode acabar marginalizando a equidade entre os gêneros, o qual é almejado na maioria dos estudos. Além disso, o estudo do conceito de gênero não ocorre no vácuo, é necessário compreender amplos contextos na qual gênero é envolvido para que assim os estudos possam ser confiáveis e reais em relação a equidade entre gêneros (BASSO, BRESSAN e PAULI, 2014).

Freedman e Phillips (1988) através de uma perspectiva masculina, afirmam que a pesquisa sobre gêneros nas organizações ressalta três aspectos: impacto econômico das mulheres no trabalho, modelos para explicar a presença ou ausência de diferenças de gênero diante os comportamentos organizacionais e mudanças nos valores sociais diante aspectos legais e o aumento de mulheres no âmbito organizacional. Diante disso, Murgia e Poggi (2009) destacam que a constante mudança dos gêneros e das relações pode ser uma lacuna que pode ser influenciada pelos processos históricos relacionados à sociedade, bem como características dos espaços de trabalho.

Basso, Bressan e Pauli (2014) consideram que a comunicação entre os gêneros pode ser investigada sob o objetivo de compreender do modo mais aprofundado o desempenho organizacional, não só analisando a diversidade de gênero, mas os diversos usos que cada gênero pode fazer no ambiente de trabalho. Menezes e Diniz (2011) complementam, os atributos dos gêneros valorizados pelas organizações podem ser diferentes, o que favorece a conquista de diferentes espaços.

Para Tilio (2014), a perspectiva da compreensão do conceito de gênero está relacionada a uma variedade de proposições de cunho filosófico, religioso e científico, mas

juntos podem apresentar similaridades. Roudinesco (2008), acredita que as perspectivas do conceito de gênero foram difundidas desde o século XVI no Ocidente por conta do catolicismo, tais perspectivas foram aprimoradas no século XIX devido a correntes científicas que estavam relacionadas a aspectos biológicos. Com isso, os corpos de homem e mulheres por serem natural, biológico e anatomicamente diferentes resultaram em características psicológicas, sociais e comportamentais diferentes. Assim, tal diferença biológica dos sexos definiria rígidos papéis de gênero e de vivência da sexualidade (TILIO, 2014).

Além disso, Tilio (2014), destaca que os homens, devido possuírem biologicamente mais massa muscular seriam os principais responsáveis pela caça pelo sustento do lar, em relação às características psicológicas, estes eram considerados por possuírem maior capacidade de organização grupal e de dominação. Já a mulher, possui características menos fortes e seriam responsáveis pela gestação biológica e teria como característica psicológica a predisposição para o cuidado do parceiro que a sustenta e sustenta seu lar (TILIO, 2014).

Segundo Matos (2013), a produção historiográfica sobre o feminismo ao decorrer de 1980, incorporou diversas abordagens. No âmbito organizacional além de movimentos e lutas voltadas à resistência de mulheres que contribuíram para uma maior visibilidade feminina. Considerando um leque de várias correntes e interpretações, recupera-se a atuação das mulheres como sujeitos ativos, mesmo que imagens de passividade, ociosidade e confinamento ao lar foram questionadas (MATOS, 2013)

Em relação a exclusão a que as mulheres estavam sendo submetidas, Matos (2013), destaca que o discurso masculino universal buscou dar visibilidade às experiências femininas, destacando a opressão histórica sofrida por mulheres, entretanto esta visibilidade passou a reforçar um lado a vitimização, onipotência e rebeldia da mulher. Tal crítica quanto a visibilidade das mulheres não se tratava apenas de incorporar mulheres em uma narrativa pronta mostrando que as mulheres atuaram e atuam tanto quanto os homens, destacando também as diferenças de uma cultura feminina (MATOS, 2013).

Com isso, ao enfrentar a preocupação em desfazer ideias abstratas relacionado a mulher enquanto identidade única buscou-se compreender a diferença ao apontar que as mulheres não constituem em um simples aglomerado de elementos relacionados à cultura, raça e nacionalidade que devem ser ponderados em um desafio de desvendamento que evitem generalizações (MATOS, 2013).

Basso, Bressan e Pauli (2014), ressaltam que as reações emocionais podem estar relacionadas ao indivíduo e ao gênero, implicando assim um maior conhecimento da conexão existente entre os gêneros e a organização, o que ocorre por meio de ações em que cada

gênero utiliza ou percebe como seus , ou seja, a partir de uma identificação. Os autores ainda complementam que em relação aos estudos organizacionais, as mulheres na organização percebem-se mais semelhantes aos homens quanto mais elevada a posição em que ocupam, ou seja, quanto mais valorizadas e maior o cargo, menor a diferença em relação aos homens na organização (BASSO, BRESSAN e PAULI, 2014).

2.1.2 As mulheres e o mercado de trabalho

Desde o século XVII quando o movimento feminista passou a obter características de ação política, as mulheres vêm tentando colocar em prática à frase “todos são iguais perante a lei”. Entretanto, inicialmente, após o período pós-guerra em que homens participavam das batalhas e as mulheres tinham a responsabilidade de assumir os negócios da família e a posição do homem no mercado de trabalho que a inserção das mulheres no mercado de trabalho se iniciou. Porém, quando a guerra acabou, algumas mulheres se sentiram responsáveis e optaram em deixar a casa e os filhos para assumir o trabalho, o qual era realizado pelo marido (PROBST e RAMOS, 2003).

Com a consolidação do sistema capitalista, no século XIX, diversas mudanças ocorreram na produção e na organização do trabalho feminino. Devido ao movimento tecnológico e ao intenso crescimento da maquinaria, boa parte da mão-de-obra feminina foi levada para as fábricas. (PROBST e RAMOS, 2003).

Segundo Amaral (2012), inserção das mulheres no mercado de trabalho se deu de modo mais intensivo a partir da Revolução Industrial quando houve a necessidade de complemento na renda familiar, em que as mulheres eram forçadas a serem introduzidas no trabalho remunerado, sendo obrigadas a aceitarem tarefas dolorosas e que eram mal remuneradas. A utilização da mão-de-obra feminina começou a chamar a atenção no setor têxtil, porém no início do século XIX, o trabalho remunerado feminino era visto como algo provisório apenas para complementar a renda familiar (AMARAL, 2012).

Ao longo do século XIX, a participação da mão-de-obra feminina em outros setores da indústria, como alimentícia e química, passou a crescer, porém, a recessão econômica trouxe uma rápida desmobilização e o retorno das mulheres ao espaço do lar no período entre as guerras (AMARAL, 2012). Bittencourt (1980) afirma que as mulheres foram transformadas em massa de manobras pois foram mobilizadas para o trabalho em momento de expansão da economia e obrigadas a voltar para o lar em momento de recessão econômica.

Deste modo, Paoli (1985) observou que a regulamentação do trabalho feminino imposta pelo Ministério do Trabalho em 1932, caracterizava a mulher como sendo frágil e inferior ao homem, além de limitar a opção dos empregadores pelo trabalho feminino e reforçando ao mesmo tempo, o papel da mulher relacionados às funções do lar (AMARAL, 2012).

Ao mesmo tempo, tal regulamentação passou a trazer benefícios às mulheres, como: proibição do trabalho feminino dois a três meses antes e depois do parto, descansos diários para amamentação do bebê e lugar onde estas podiam amamentar, e promovia o fim de lugares insalubres e turnos de trabalho noturnos (PAOLI, 1985; PROBST e RAMOS, 2003).

Entretanto, mesmo com as leis, eram identificadas formas de explorações, jornadas de trabalho intensivas e diferenças salariais que permaneceram existentes. A justificativa para tal era de que não havia a necessidade da mulher ganhar um salário equivalente ou maior já que o homem em que deveria trabalhar e sustentar a família (PROBST e RAMOS, 2003).

Em relação a trajetória da mulher e sua inserção ao mercado de trabalho, o autor Bruschini (1994), afirma que a legislação anterior a Constituição de 1988 era baseada no sistema patriarcal relacionando a mulher ao papel de mãe e limitando-a ao trabalho considerado feminino (AMARAL, 2012). Entretanto, a Constituição de 1988, trouxe consigo ganhos mais consideráveis em relação às políticas públicas femininas.

Com isso, Amaral (2012, p.6), destaca:

Os debates que deram origem a essa reformulação constitucional defendiam o entendimento de que os benefícios que tinham por objetivo proteger a mulher e que, por consequência, acabavam privilegiando-a em relação aos homens, geravam, ao mesmo tempo, discriminação, razão pelo qual deveriam ser revistos, considerando os avanços tecnológicos nos processos de trabalho. Essa posição, que lutava pela igualdade de direitos entre os sexos, exceto no que diz respeito à maternidade, entrava em choque com outra corrente, que defendia a manutenção de direitos diferenciados entre os sexos, privilegiando, assim, a proteção à mulher. Segundo a autora Bruschini (1994), a Constituição de 1988 atendeu a reivindicações de ambos os lados, eliminando certos protecionismos e, ao mesmo tempo, considerando algumas diferenças entre os sexos, principalmente no que se refere à maternidade.

Deste modo, a partir da Primeira Guerra, a participação e presença da mulher se evidenciou no setor primário, secundário e terciário da economia, ocupando tanto o setor rural como o setor da indústria e de serviços. Porém, foi apenas ao longo do século XX que as mulheres passaram a ocupar parte da força de trabalho mundial (AMARAL, 2012). Entretanto, ao mesmo tempo que a participação das mulheres foi aumentando no mercado de trabalho estas se depararam com as dificuldades de conciliar as atividades do lar com a profissional.

De acordo com pesquisas realizadas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), considerando a média mundial, as mulheres recebem cerca de 77% dos salários que os homens recebem (considerando condições de trabalho iguais), portanto se continuar deste modo a igualdade salarial entre gêneros somente será alcançada em 2086 (SIQUEIRA e SAMPAIO, 2017). Já nacionalmente, segundo dados da CNN Brasil (2021), mulheres ganham 19% a menos que os homens. Em relação ao desemprego, segundo dados do IBGE (2020), a taxa de desemprego entre mulheres atinge recorde de 17,9% contra 12,2% entre homens no primeiro trimestre do ano.

2.2 Relações de Gênero e Estudos Organizacionais

Calas e Smircich (2010) afirmam que nos últimos anos, os movimentos pela libertação das mulheres vem ganhando significativos ganhos sociais, políticos e econômicos, trazendo mais visibilidade para as mulheres. Para as autoras, concomitantemente, os movimentos feministas contribuíram positivamente para a análise cultural contemporânea. Em contraponto, a segregação sexual nos empregos e organizações persiste, assim como a desigualdade salarial entre mulheres e homens.

Segundo as autoras Calas e Smircich (2010), as preocupações das teorias feministas possuem pontos de interseção com temas organizacionais e articulam problemas no campo da teoria e prática organizacional.

Sendo assim, as autoras Calas e Smircich (2010) revisam as abordagens feministas: liberal, psicanalítica, marxista, socialista, pós-estruturalista, terceiro mundista e pós-colonialista e discutem suas contribuições para os estudos organizacionais. Para as autoras Calas e Smircich (2010), a principal diferença entre as teorias feministas é referente ao conceito da palavra “gênero” cujo as primeiras teorias do movimento feminista liberal afirmam estar relacionado as desigualdades entre os sexos (masculino e feminino) que eram identificadas através das características biológicas. Anos depois, a palavra “gênero” passou a ser visto como sociologicamente construída à partir da socialização e da vivência e a palavra “sexo” era biologicamente definida.

Calas e Smircich (2010) apontam que a abordagem liberal a qual surgiu da teoria política dos séculos XVIII e XIX em que os indivíduos eram considerados seres autônomos e racionais. A concepção do conceito do sexo era que o mesmo fazia parte de fatores biológicos naturais e o gênero era socializado em seres humanos os quais eram sexuados pelo comportamento adequada de acordo com cada sexo. Para esta teoria, o conceito de uma “boa

sociedade” era considerado uma sociedade justa que permitia autonomia ao indivíduo. Para Calás e Smircich (2010), esta teoria feminista liberal buscava a justiça de gênero e aborda consigo correntes de pesquisa sobre a literatura focado em mulheres gerentes em que apesar do crescimento na literatura a mesma ainda tenta demonstrar que as mulheres também são pessoas.

Calás e Smircich (2010) destacam que a corrente de pesquisa na abordagem feminista liberal se desenvolveu à partir do movimento pelos direitos civis e pela segunda onda do movimento feminista e aborda questões sobre o alcance legal e social e sua relação com temas como: oportunidades iguais, ações afirmativas e discriminação, família e assédio. No geral, a pesquisa sobre mulheres gerentes aborda a persistência da segregação sexual nas organizações e em sua maior parte compreende o sexo e gênero como variáveis e não como referência, ou seja, a maior parte da literatura reconhece que os estudos falham ao reconhecer as implicações políticas do feminismo liberal.

A corrente de pesquisa sobre mulheres na gerência aborda questões como a evidência de desigualdades a expressão conhecida como “Teto de Vidro” a qual contou com a falta de oportunidades e assédio sexual contra as mulheres, além do foco em temas de mulheres separados dos temas dos homens, papéis de gênero, equidade sexual como instrumento para melhorar o desempenho organizacional, organização justa por meio de um sistema meritocrático, entre outros (CALÁS, SMIRCICH, 2010).

Ainda, a teoria feminista liberal diverge com a teoria feminista radical iniciada nos movimentos feministas no fim dos anos 60, em que gênero era considerado uma construção social que assegurava a subordinação das mulheres aos homens e a mulher era considerada uma classe sexual e oprimida e o conceito de uma “boa sociedade” era considerado uma sociedade livre de distinções de gênero ou sexo (CALAS, SMIRCICH, 2010). Além disso, a teoria feminista radical aborda sobre possibilidades e perspectivas de mundo fora do patriarcado e oferece o aumento da consciência relacionada a mulher, tanto política como prática organizacional. Entretanto, para as autoras Calas e Smircich (2010), esta teoria pode considerar uma visão política que considera somente interesse de mulheres brancas e que pertencem à classe média.

Já a teoria psicanalítica segundo as autoras Calas e Smircich (2010), esta se desenvolveu a partir de teorias psicanalíticas freudianas e os indivíduos se tornam sexualmente identificados como parte de seu desenvolvimento psicossocial e o gênero está relacionado ao sistema sociedade de dominação masculina que influenciam esse desenvolvimento e o conceito de uma “boa sociedade” estaria relacionado em não possuir

estruturas de gênero já que pai e mãe dividem entre si as responsabilidades durante a criação dos filhos. Esta teoria promove modificações do conceito de gênero e em práticas educativas a fim de diminuir a desigualdade social de gênero. Já a teoria marxista para as autoras Calas e Smircich (2010), era baseada na sociedade capitalista, o conceito de gênero faz parte das relações históricas de classe que constituem sistemas de opressão sob o regime capitalista e o conceito de uma “boa sociedade” era considerado uma sociedade sem classes que permite o total desenvolvimento da natureza humana (CALÁS, SMIRCICH, 2010).

Já referente a teoria socialista para Calas e Smircich (2010) esta surgiu nos anos 70 como parte das tentativas do movimento feminista de sintetizar o movimento marxista, psicanalítico e radical. As autoras afirmam que, o conceito de gênero nesta teoria é visto como constituído de modo processual e socialmente por meio de das relações entre sexo, raça, ideologia e experiências e o conceito de uma “boa sociedade” estaria relacionado em eliminar todos os sistemas de opressão baseados em sexo, gênero, raça e classe transformando as relações sociais. Esta teoria possui foco em relações de gênero e sistema de sexo-gênero como relações de poder processuais e dinâmicas em que produzem desigualdades social de gênero. (CALÁS, SMIRCICH, 2010).

Em relação a teoria pós-estruturalista ou pós-moderna, Calas e Smircich (2010) resgatam que esta foi iniciada nas críticas pós-estruturalistas francesas contemporâneas do conceito de “conhecimento” e “identidade”. Assim, esta teoria afirma que o conceito de sexo e gênero eram práticas discursivas que constituíam a subjetividade por meio da resistência e poder na materialidade do corpo humano e uma “boa sociedade” era considerada um sociedade de contínua desconstrução e desnaturalização de discursos e práticas. Em contraponto, a teoria terceiro-mundista ou pós-colonialista surgiu das interseções do feminismo ocidental e das críticas pós-colonialistas. O conceito de sexo e gênero nesta teoria eram constituídos de subjetividades complexadas e uma “boa sociedade” era considerada uma sociedade que possuía ideologia ocidental produzida por relações coloniais onde outras formações sociais eram possíveis. Esta teoria problematiza o conceito de “gênero” como constituído no ocidente e abre possibilidades de outras configurações de gênero (CALÁS, SMIRCICH, 2010).

2.2.1 Interseccionalidade e Estudos Organizacionais

Hirata (2014) afirma que o conceito de interseccionalidade foi desenvolvido no início dos anos de 1990 em países que possuem herança do movimento Black Feminism, o qual criticava o movimento feminismo branco de classe média e heteronormativo.

O conceito de interseccionalidade segundo a autora Crenshaw (2002, p. 54) possui intersecções de raça e gênero, o quais são abordados parcialmente e “podem contribuir para estruturar suas experiências”. Com isso, a autora ressalta a subdivisão em duas categorias sobre o conceito de interseccionalidade: a interseccionalidade estrutural e a interseccionalidade política. A interseccionalidade estrutural está relacionado a posição da mulher relacionada a sua cor na intersecção da raça e do gênero e as consequências sobre suas experiências da violência conjugal e do estupro, e os modos de resposta sobre tais violências sofridas. Já a interseccionalidade política refere-se às políticas feministas e as políticas antirracista que têm como consequência a marginalização da questão da violência em relação às mulheres relacionadas a sua cor (CRENSHAW, 2002; HIRATA, 2014).

Diante deste contexto, Bilge (2009, p. 70) afirma que:

A interseccionalidade remete a uma teoria transdisciplinar que visa apreender a complexidade das identidades e das desigualdades sociais por intermédio de um enfoque integrado. Ela refuta o enclausuramento e a hierarquização dos grandes eixos da diferenciação social que são as categorias de sexo/gênero, classe, raça, etnicidade, idade, deficiência e orientação sexual. O enfoque interseccional vai além do simples reconhecimento da multiplicidade dos sistemas de opressão que opera a partir dessas categorias e postula sua interação na produção e na reprodução das desigualdades sociais.

Akotirene (2019), traz uma reflexão de sensibilidade analítica referente ao conceito de interseccionalidade, em que afirma que o mesmo foi abordado por feministas negras que possuem experiências e reivindicações intelectuais em que eram inobservadas pelo movimento feminismo branco e o movimento antirracista. Com isso, a autora afirma que o conceito de interseccionalidade permite enxergar o choque entre as estruturas de interação identitárias, onde o feminismo não contempla mulheres negras reproduzindo assim o racismo e o movimento negro que observa experiências apenas em homens negros, possuindo assim características machistas (AKOTIRENE, 2019).

Com isso, Crenshaw (2002, p. 177), complementa que o conceito de “interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos de subordinação”. Desse modo, tais eixos de poder são estabelecidos pelo patriarcado, pelo racismo e pela luta de classes que

se cruzam e está relacionado à multiplicidade de opressões do qual estará submetida. (AKOTIRENE, 2019; CRENSHAW 2002).

Segundo Silveira e Nardi (2014), ao considerar o conceito de interseccionalidade relacionado ao contexto de gênero, em que inicialmente era compreendido de acordo com Butler (2003, p. 24) o “significado cultural assumido pelo corpo sexuado”, onde o sexo era relacionado ao fator biológico e o gênero cultural. Esta compreensão sobre gênero foi desconstruída na terceira onda do movimento feminista e logo surgiram preposições teóricas as quais sustentaram três marcadores sociais que atravessavam a subjetividade: classe, gênero e raça (SILVEIRA e NARDI, 2014).

Para Saffioti (2009), classe, gênero e raça eram consideradas identidades sociais que implicam na subordinação de experiências de mulheres devido a dominação e exploração das mesmas. Com isso, devido a tais experiências, o movimento feminista de mulheres negras fortaleceu a visibilidade dos impactos raciais. Além disso, o conceito de interseccionalidade passou a produzir fissuras nos discursos que possuíam, pois o foco era apenas em uma vertente de diferenciação social (SILVEIRA e NARDI, 2014).

Deste modo, a interseccionalidade segundo Hirata (2014) é vista como um instrumento de luta política. Collins (2019), complementa que a interseccionalidade é ao mesmo tempo um projeto de conhecimento, além de ser uma arma política, pois remete às condições sociais de produção de conhecimentos relacionados ao mesmo tempo a questão da justiça social. Com isso, Kergoat (1978) afirma que a “necessidade de pensar conjuntamente as dominações” para assim não contribuir para sua repetição.

Teixeira, Oliveira e Mesquita (2019) afirmam que nos últimos anos os estudos sobre interseccionalidade relacionados a área da Administração no Brasil vêm ganhando espaços em debates étnicos-raciais e no cenários de publicações em revistas e trabalhos sobre o que hegemonicamente se constituiu na área, assim como a gestão da diversidade ou políticas pública vinculadas a desigualdades sociais no mundo no trabalho mesmo que ainda de modo marginal como temas sobre gênero, classe e sexualidade.

Assim como, Crenshaw (2002) destaca a relevância teórica das teorias interseccionais para debater o desenvolvimento de políticas institucionais. Teixeira, Oliveira e Mesquita (2019) destacam que a teoria interseccional de gênero e raça assim como de outras categorias, devem ser compreendidas como construções sociais articuladas e não hierarquizadas, onde políticas ou práticas de gestão devem buscar diminuir as desigualdades sociais e econômicas considerando que os temas sobre gênero e raça são categorias estruturantes da desigualdade social e econômica no Brasil.

Deste modo, Teixeira, Oliveira e Mesquita (2019, p. 5) complementam:

[...] Torna-se, então, um desafio para as novas gerações de pesquisadores em Administração se afastar de teorias que, estaticamente, não reconhecem o contexto estrutural e relacional de desigualdades interseccionais, e caminhar para a busca de novas perspectivas que possibilitem tratar de modo complexo as questões sociais que exigem maior capacidade de compreensão de subjetividades.

Guerreiro Ramos (1981) afirma sobre a simplicidade das teorias das organizações perante a racionalidade instrumental e com isso, as questões sociais na Administração vêm sendo percebidas mais como estratégias disfarçadas de responsabilidade social corporativas do que como uma ciência social a qual trata relações sociais nos sistemas sociais organizados. Para isso, é necessário entender as desigualdades sociais perante ao mundo do trabalho, assim como identificar a maternidade como uma identidade de gênero que remete a uma lente teórica (TEIXEIRA, OLIVEIRA e MESQUITA, 2019).

2.2.2 Liderança feminina

De acordo com Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), mesmo com as intensas mudanças no papel de homens e mulheres na sociedade, o mercado de trabalho ainda é definido por padrões masculinos. Além disso, poucas empresas oferecem condições de equidade de gênero para que mulheres e homens consigam desempenhar as mesmas funções. Com isso, as mulheres vêm buscando ajustar suas próprias vidas aos padrões masculinos ou aceitar posições de menor *status* nas empresas (ROCHA-COUTINHO e COUTINHO, 2011).

Entretanto, após mudanças ocorridas devido a inserção no mercado de trabalho e a conquista de liberdade pessoal e profissional, as mulheres passaram a ocupar cargos de liderança que antes eram tipicamente de posições masculinas (ROSO e GASS, 2018). Com isso, veio um dos dilemas norteadores da vida de uma mulher que ocupa um cargo de líder, a decisão frente a maternidade (PUCCINI, ARON e SANTIAGO, 2015).

Diante deste contexto, Puccini, Aron e Santiago (2015) afirmam que muitas mulheres tendem a optar pela carreira profissional e escolher uma maternidade tardia. Porém as mulheres que decidem ter filhos exercem múltiplas tarefas e assumem diversos papéis, além disso, conciliar a vida profissional e familiar é um dupla e difícil jornada (PUCCINI, ARON e SANTIAGO, 2015; PRONI e PRONI, 2018).

Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) consideram que, quando uma mulher é substituída dentro da empresa por conta da licença maternidade, é criada uma barreira que nunca fará parte da vida profissional de um homem. Além disso, as mulheres são compreendidas como profissionais e cuidadoras do lar, sendo esta uma sobrecarga de trabalho que só tende a aumentar com a vinda da maternidade e com a imagem a qual é transmitida pela mídia e vendida como mulher perfeita fruto de um histórico primitivo (CEMBRANEL, FLORIANO e CARDOSO, 2020).

Além da maternidade, outro aspecto sensível relacionado à vida profissional da mulher é a desigualdade salarial, segundo Eagly e Carli (2007), os homens têm benefícios, salários mais altos e progressões de carreira mais rápidas do que comparado às mulheres. No Brasil, as mulheres ganham menos que os homens mesmo que na existência de leis para evitar este tipo de prática nas empresas (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018).

O acesso às posições de cargos de maior *status* também é outra barreira enfrentada pelas mulheres, segundo Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) as chances de um homem receber promoção é maior quando comparado à mulher. Para que uma mulher tenha as mesmas oportunidades que um homem, ela precisaria além de ser melhor que este, compensar cargas de responsabilidades pessoais. Além disso, a mulher deve construir uma imagem impecável e apresentar um bom comportamento para ocupar um cargo de liderança (CEMBRANEL, FLORIANO e CARDOSO , 2020). Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), ainda há preconceito com mulheres que conquistam cargos de liderança devido a sua sexualidade associados a casos amorosos com chefes, aparência física ou adoção de comportamentos masculinos.

Segundo Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) as mulheres também enfrentam dificuldades para gerenciar homens, principalmente os mais velhos. Segundo Eagly e Carli (2007), as mulheres possuem traços de empatia, bondade enquanto os homens possuem traços de confiança, agressividade e autonomia. Com isso, mesmo liderando equipes, o comportamento esperado de uma mulher que ocupa um cargo de líder é diferente do que o comportamento esperado por um homem que ocupa a mesma posição. Hryniewicz e Vianna (2018) destacam que a gestão de mulheres demonstra um comportamento melhor junto às equipes, onde as mesmas partilham informações, liberdade e motivação para a equipe.

2.3 Os impactos da pandemia da Covid-19 sobre a vida das mulheres

A *Corona Virus Disease* (Covid-19) segundo Macêdo (2020), surgiu na China em 2019, o vírus se espalhou rapidamente pelo mundo, assim a Organização Mundial da Saúde declarou em Março de 2020, a doença como pandemia, sendo a maior emergência internacional de saúde pública que se enfrenta há décadas. Durante a pandemia da Covid-19, houve significativos impactos na economia, saúde pública e saúde mental devido ao distanciamento social como medida adotada a fim de controlar a transmissão do vírus (MACÊDO, 2020).

Com isso, Bittencourt (2020, p. 171) afirmava que “permanecer em casa é um ato político”, destacando que as pessoas deveriam aproveitar este tempo em casa para colocar as tarefas domésticas em dia, fortalecer laços familiares, ler, estudar entre outras atividades com o intuito de melhorar a qualidade de vida. Contudo, Macêdo (2020) ressalta que para alguns pais (homens e/ou mulheres) é exaustivo ficar em casa com os filhos já que estes estão acostumados com o dia-a-dia acelerado da vida urbana.

Macêdo (2020) complementa que no Brasil, a responsabilidade pelo trabalho doméstico formal ou informal ainda é exclusivamente da mulher, representando uma desigualdade entre os gêneros masculino e feminino. Tal responsabilidade é marcada por opressão e adoecimento devido a naturalização da posição subalterna em que a mulher ocupa na sociedade e na hierarquia da estrutura familiar tradicional. Com isso, a mulher internaliza na maior parte das vezes que a obrigação dos afazeres domésticos são de sua responsabilidade, dispensando assim tempo para cuidar de si mesma, descansar ou buscar meios de lazer (PORTO, 2008; MACÊDO 2020).

Segundo dados do IBGE (2020), as mulheres foram as que mais sofreram com os impactos da pandemia provocada pela Covid-19. Peres (2020) afirma que as mulheres representam sinônimos de resiliência e destaca três abordagens dessa pandemia sob recorte de gênero: a jornada das mulheres que cuidam dos filhos e da família; o aumento da violência doméstica; e o papel das políticas públicas diante deste cenário.

Peres (2020) afirma que com o fechamento das escolas e creches a mulher teve que buscar equilíbrio entre o trabalho e o cuidado com os filhos em casa, ou mesmo largar o emprego para cuidar dos filhos e dos afazeres domésticos. Além disso, as denúncias de violências contra mulheres cresceram 14% no Brasil durante os 4 primeiros meses de 2020, em relação ao ano de 2019 que compreende o período inicial provocado pela pandemia. Ao total foram 37,5 mil registros de denúncias de violência em 2020 contra 32,9 mil no mesmo período em 2019 (PERES, 2020).

Segundo Santos (2020), a Organização Mundial da Saúde (OMS) recomendou que a maneira de conter a propagação da Covid-19 se dava a partir da permanência em casa, o que potencializou fatores que contribuíram para o aumento da violência contra mulheres. Ainda segundo Santos (2020), os casos de feminicídio cresceram 22,2% entre março e abril de 2020, em 12 estados do Brasil, comparando ao ano de 2019. Além disso, através de registros públicos confirmaram queda na abertura boletins de ocorrência evidenciado ao mesmo tempo as mulheres eram mais vulneráveis durante a pandemia pois tem maior dificuldade para formalizar uma queixa contra o seu agressor (SANTOS, 2020).

Em relação ao papel das políticas públicas, Peres (2020) afirma que sob o recorte de gênero durante o contexto da pandemia deve-se buscar a incorporação de políticas públicas. Marques (2020) destaca que na medida que a pandemia provocou a diminuição da coesão social e o acesso aos serviços públicos e instituições de rede social e portanto o agravamento de agressões e acessos a serviços de proteção social.

Marques (2020) ainda afirma que, a sobrecarga feminina com o trabalho doméstico e o cuidado com os filhos tornaram a mulher mais vulnerável à violência psicológica e à coerção sexual. O medo e a violência também são fatores que podem atingir os filhos que dificultam a busca de ajuda. Além disso, a dependência financeira da mulher em função da estagnação econômica reduz a possibilidade de rompimento da relação (MARQUES, 2020).

Segundo dados do El País (2020), a pandemia ameaça apagar uma geração de frágeis avanços das mulheres na luta por direitos no mundo. As mulheres foram as que mais perderam o emprego ou tiveram que deixá-lo para cuidar dos afazeres domésticos e da família durante a pandemia provocada pela Covid-19. Além disso, as mulheres passaram a assumir uma maior carga horária de trabalho além dos cuidados não remunerados, como: manter o lar, cuidar dos filhos e idosos.

A agência ONU Mulheres destaca que em 2021 haverá cerca de 435 milhões de mulheres mais pobres devido ao contexto provocado pela pandemia provocada pela Covid-19. As mulheres também estão mais expostas à pobreza e a violência, além de possuir um número menor de representação e voz nas esferas de poder (EL PAÍS, 2020). Além disso, segundo El País (2020), houve também um retrocesso em relação aos avanços em saúde sexual e reprodutiva da mulher e a falta de materiais pessoais como métodos contraceptivos.

Especificamente no campo do trabalho, Fabbro e Heloani (2010, p. 178) argumentam que é “por meio do fazer e ser mãe e profissional” que se constitui a identidade, ou seja, na medida em que as mulheres exercem uma profissão ao mesmo tempo que são mães

constituem suas identidades (MACÊDO, 2020). Fabbro e Heloani (2010) ainda ressaltam que mulheres que passaram a ocupar posições de prestígio e reconhecimento eram inseguras quando o assunto era maternidade, pois possuíam incertezas e se sentiam culpadas, influenciando assim na construção de sua identidade como mãe.

Segundo os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD-C) e Covid19 (PNAD-Covid19), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), durante os meses de maio a setembro de 2020, os efeitos provocados pela pandemia da Covid-19 sobre o mercado de trabalho foram visíveis, a taxa de desemprego subiu significativamente. Além disso, o desemprego provocado pela pandemia marcou desigualdades históricas, a taxa de desemprego de mulheres atingiu 16,9% contra 11,8% da taxa de desemprego observada no caso de homens. Com isso, o acelerado desemprego feminino tornou-se significativo quando comparado ao provocado diante o contexto masculino.

Com isso, Brito (2020) afirma que, os resultados são comparativamente piores para as mulheres em relação ao mercado de trabalho, estes podem representar um reflexo dos cargos de trabalho a qual mulheres se encontram inseridas, além disso existe uma responsabilidade maior da mulher a qual é atrelada às tarefas domésticas e o cuidado com os filhos o que reforça ainda mais as desigualdades no mercado de trabalho entre homens e mulheres. Ainda mais considerando o cenário provocado pela pandemia onde creches e escolas foram fechadas (BRITO, 2020).

Além disso, segundo os dados do PNAD-Covid19, IBGE (2020), a desigualdade de gênero no mercado de trabalho é visível. O rendimento médio mensal obtido por homens (R\$2.555), é cerca de 28,7% mais alto do que o comparado ao rendimento médio mensal obtido por mulheres (R\$1.985). Deste modo, Brito (2020) afirma que é preciso refletir sobre o motivo pelo qual as mulheres estão sub-representadas em ocupações que pagam um salário maior e ao mesmo tempo sobre-representadas em trabalhos com condições mais precárias e com baixa formalização.

Mendes (2020) afirma que as mulheres geralmente possuem uma carga de responsabilidade maior à qual está atrelada aos cuidados com a casa, com os filhos e familiares, chegando a realizar quase o dobro de horas semanais de trabalho doméstico quando comparado aos homens (IBGE, 2019). A autora ainda (2020) afirma que a carga de afazeres domésticos aumentou ainda mais com o fechamento das escolas e creches em março de 2020. Além disso, muitas mulheres brasileiras são empregadas em atividades informais e

mal remuneradas. Segundo dados IBGE (2019) 41,3% da população brasileira possui trabalho informal, desta população 42% é ocupado por mulheres enquanto 20% por homens.

Dentro deste grupo de mulheres que possuem trabalho informal, as mulheres que são empregadas domésticas além de cuidarem da casa onde trabalham, também cuidam de suas próprias casas, tendo uma sobrecarga de trabalho doméstico ainda maior (MENDES, 2020). Com isso, estas mulheres geralmente são privadas de tempo e de recursos financeiros, permanecendo em um ciclo considerado de exploração (MENDES, 2020).

Para Mendes (2020), a pandemia provocada pela Covid-19 trouxe diferentes formas de discriminação que se entrelaçam e devem estas serem abordados coletivamente. Além disso, a autora afirma que geralmente mulheres de cor, migrantes, refugiadas e empregadas informais representam os grupos de mulheres mais afetadas pela pandemia da Covid-19. Diante deste contexto, é importante reconhecer que as mulheres que possuem cargos de liderança são menos sujeitas aos efeitos da pandemia do que mulheres que trabalham informalmente na esfera doméstica.

Para Macêdo (2020), a pandemia têm afetado também trabalhadoras docentes de Instituições de Ensino Superior (IES), as quais enfrentam além da falta de produtividade acadêmica que suas realidades profissionais lhes impõem, jornadas duplas ou trilhas de trabalho as quais assumem ao serem mães e donas de casa (MACÊDO, 2020).

Brito (2020) afirma que, com as medidas de distanciamento social, adotadas durante o contexto provocado pela pandemia da Covid-19, as desigualdades foram acentuadas ainda mais, uma vez que a possibilidade do trabalho remoto (*home-office*) não é considerada igual nas diferentes ocupações tanto de homens como de mulheres. Brito (2020) ressalta que as responsabilidades atreladas às mulheres representam uma carga horária de cuidado com os filhos e afazeres domésticos muito maior em comparação aos homens. Além disso, as desigualdades em relação a participação no mercado de trabalho entre homens e mulheres e o fato de as mulheres devem ser responsáveis pelas atividades domésticas e cuidados com os filhos, também ajudam a explicar a forte sobre-representação das mesmas como as principais responsáveis pelos domicílios, sendo estas representadas abaixo da linha da pobreza, quando comparada aos homens chefes (PERES, 2020).

3 METODOLOGIA

Para definir a metodologia do trabalho, é preciso analisar os objetivos gerais e específicos, já que é através dos instrumentos metodológicos que esses objetivos serão

alcançados. Conforme mencionado anteriormente, o objetivo geral do presente é compreender os desafios relacionados à maternidade de mulheres em posição de liderança e os obstáculos enfrentados pelas mesmas durante a pandemia provocada pela Covid-19. Diante do objetivo geral do trabalho, é necessário abordar os objetivos específicos para assim buscar atendê-los: a) Identificar os desafios relacionados à maternidade de mulheres em posição de liderança; b) Analisar tais desafios relacionados à maternidade e o cargo de liderança durante a pandemia da Covid-19 e; c) Compreender como tais mulheres se reconhecem na posição de mãe e líder diante o contexto provocado pela pandemia.

Deste modo, será discutido a escolha da metodologia de pesquisa, os sujeitos responsáveis em fornecer as informações necessárias, coleta e análise dos dados, bem como as limitações do estudo.

3.1 Tipo de Estudo

Quanto à natureza do estudo, este trabalho constitui uma pesquisa aplicada, que é “dedicada à geração de conhecimento para solução de problemas específicos” (NASCIMENTO; SOUSA, 2016). Quanto a abordagem metodológica escolhida para o presente trabalho, tem-se o método qualitativo, que preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, ou seja, não apresenta valores, já que o método qualitativo preocupa-se em explicar o porquê das coisas e de aspectos da realidade (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Quanto aos objetivos, tem-se uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis, e uma de suas características mais significativas estão na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática (GIL, 2002).

Em relação ao método qualitativo será adotado uma pesquisa através da história oral, a qual segundo Alberti (1990, p. 52) constitui em “um método de pesquisa (histórica, antropológica, sociológica, etc.) que privilegia a realização de entrevistas com pessoas que participaram de, ou testemunharam acontecimentos, conjunturas, visões de mundo, como forma de se aproximar do objeto de estudo”.

Freitas (2006) argumenta que a história oral pode ser dividida em: tradição oral, história de vida e história temática. Assim, a tradição oral está relacionada aos testemunhos transmitidos verbalmente de geração em geração. Já a história de vida pode ser considerada

um relato autobiográfico onde é realizado uma reconstituição do passado através do indivíduo sobre ele mesmo, este não é conduzido somente pelo pesquisador podendo abranger a totalidade da existência do informante. E por fim, a tradição temática em que possui um caráter temático o qual é realizado em grupo sobre determinado assunto, não abrangendo a totalidade da existência do informante (FREITAS, 2006).

Deste modo, para o presente trabalho, será adotado a modalidade de estudo em abordagem qualitativa história de vida, para Freitas (2006, p. 3) este “possibilita reflexões sobre o registro dos fatos na voz dos próprios protagonistas”. Assim, esta modalidade é de suma importância para o presente trabalho pois possui o objetivo de resgatar a palavra dos indivíduos como sujeito do processo histórico. Freitas (2006, p. 28) ressalta que este “abre novas perspectivas para o entendimento do passado recente, pois amplifica vozes que não se fariam ouvir. Além de nos possibilitar o conhecimento de diferentes 'versões' sobre determinada questão”.

Paulilo (1999) complementa que esta modalidade de estudo pode ser considerada um instrumento privilegiado para análise e interpretação dos fatos, já que esta consegue constituir experiências subjetivas e contextos sociais. Assim, a história de vida faz com que determinados assuntos sejam aprofundados, sendo importante para este tipo de estudo, a narração de vida de cada indivíduo e como o mesmo quer contar a sua história. Com isso, o pesquisador não confirma a autenticidade dos fatos narrados sendo o ponto de vista de quem está narrando o que importa (SPINDOLA e SANTOS, 2003).

O presente trabalho contou com uma pesquisa de amostragem não probabilística, que segundo Malhotra (2019) é uma técnica que não utiliza seleção aleatória, ou seja, confia no julgamento pessoal do pesquisador e não na chance de selecionar os elementos amostrais. Para o autor, as amostragens não probabilísticas podem oferecer boas estimativas das características da população, mas não permitem uma avaliação objetiva da precisão dos resultados amostrais. Ou seja, os resultados obtidos não são estatisticamente projetáveis para a população em estudo e a precisão com que a informação resultante pode ser apresentada fica prejudicada (MALHOTRA, 2019). As técnicas de amostragem não probabilísticas normalmente usadas incluem amostragem por conveniência, por julgamento, por quotas e bola de neve (MALHOTRA, 2019). Para esta pesquisa, utiliza-se a amostragem por conveniência.

No presente trabalho utilizou-se a amostragem por conveniência a qual procura obter uma amostra de elementos convenientes, sendo a seleção das unidades amostrais

responsabilidade do entrevistador, ou seja, os entrevistados são escolhidos porque se encontram no lugar exato e no momento certo (MALHOTRA, 2019).

3.2 Sujeitos

Para os sujeitos do presente estudo foram considerados o número de seis mulheres entrevistadas. Como dito anteriormente, o critério para escolha dos sujeitos foi não probabilístico e através da amostra por conveniência. Portanto, foram selecionadas mulheres pertencentes ao grupo de estudo, ou seja, mulheres que pertencem a cargos de liderança e são mães.

Visando preservar a identidade das entrevistadas foram atribuídos pseudônimos para cada entrevistada.

3.3 Coleta de Dados

Buscando atingir o objetivo do presente trabalho será adotado a coleta de dados através de entrevistas com roteiro não estruturado considerando os problemas apresentados na fundamentação teórica e que se encontram nos apêndices deste trabalho. Segundo Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coleta de dados e pode ser definida como uma conversa realizada pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado tema. As entrevistas não estruturadas permitem que o entrevistador tenha liberdade durante a entrevista. (GIL, 1999).

As entrevistas foram realizadas com o auxílio da plataforma *Google Meet* durante os dias 06 julho à 15 de agosto de 2021. Todas as entrevistas foram gravadas com o devido consentimento de todas as mulheres.

3.4 Análise de Dados

A análise de dados pode ser caracterizada como o processo de “categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados” (KERLINGER, 1980, p. 353 apud ZANELLA, 2013, p.123). Mas especificamente, a análise qualitativa busca principalmente compreender, ou seja, exercer a capacidade de colocar-se no lugar do outro, tendo em vista que, como seres humanos, temos condições de exercitar esse entendimento (MINAYO, 2012). Além disso, um ato contínuo que sucede a compreensão é a interpretação, pois toda

compreensão guarda em si uma possibilidade de interpretação (MINAYO, 2012). Como dito anteriormente, no presente trabalho será adotado a análise qualitativa através da abordagem história de vida.

3.5 Limitações do Estudo

O presente trabalho limita-se ao tamanho da amostragem pois reconhece-se de que é importante ter uma boa amostragem com visões diferentes para a elaboração de um bom estudo, porém o estudo ficou limitado à amostra de apenas seis mulheres para o desenvolvimento da atual pesquisa.

O método de pesquisa qualitativo de história de vida também é outro fator limitante pois contou com histórias de vida de mulheres com diferentes perspectivas e experiências, tendo em vista que os resultados não podem ser generalizados.

Outra limitação encontrada no estudo é o tempo curto de pesquisa, visto que esta foi realizada em aproximadamente 180 dias. A pandemia da Covid-19 também é outro fator limitante de grande importância, visto que não houve a possibilidade de deslocamentos presenciais para a realização de entrevistas.

4 HISTÓRIAS DE VIDA

Seguindo o procedimento adotado para o presente trabalho, nesta seção será apresentado as histórias de vida de seis mulheres que trabalham em empresas de ramos diferentes: Simone, Joana, Judith, Helena, Mirla e Kimberlé.

Os pseudônimos adotados foram escolhidos como forma de homenagear as pensadoras feministas que tiveram uma grande contribuição durante a fundamentação teórica deste trabalho.

Simone Beauvoir, filósofa, escritora e ativista política criticava a hierarquia, opressão moral e religiosa e a construção de gênero entre homens e mulheres. Simone é autora da frase “ninguém nasce mulher: torna-se mulher”

Joana Maria Pedro, professora e escritora que luta pelos direitos das mulheres, Maria Joana Pedro foi responsável pelas seguintes obras: “Mulheres honestas, mulheres faladas” e “Nova história das mulheres do Brasil”. Maria luta por direitos e oportunidades iguais entre homens e mulheres.

Judith Butler, filósofa e escritora é responsável por obras que defendem muitos dos ideais do feminismo, Judith também defende a ideia que gênero e sexo são papéis socialmente construídos e também aborda estudos sobre a desconstrução desses papéis.

Helena Hirata socióloga e pesquisadora é destacada por seus estudos voltados para a relação da sociologia do trabalho e relações de gênero. Helena é escritora de grandes obras como “Gênero e trabalho no Brasil e na França” e “Nova divisão sexual do trabalho”.

Mirla Cisne Álvaro socióloga e pesquisadora, Mirla possui muitas obras e trabalhos renomados na área de gênero, divisão sexual do trabalho, diversidade sexual e atua em projetos com temas feminismo, movimentos sociais, relações sociais de sexo, raça e classe.

Kimberlé Williams Crenshaw é professora e escritora pioneira em obras relacionadas a direitos civis, teoria racial crítica, jurídica, feminista negra, de raça e leis. Kimberlé é muito conhecida no ramo acadêmico na teoria crítica da raça e "interseccionalidade", um termo que considera de duplo vínculo relacionado ao preconceito racial e de gênero simultâneo.

4.1 SIMONE

A história profissional de Simone iniciou aos 19 anos, onde começou a trabalhar como garçoneiro no ramo de hotelaria. Inicialmente, Simone não havia concluído nenhum curso após finalizar o ensino médio. Porém, com os primeiros salários, Simone começou a investir em um curso profissionalizante buscando assim atuar na área administrativa futuramente.

Após um período de 10 meses, Simone começou a receber retorno sobre o curso profissionalizante que havia investido, o que possibilitou dar um grande passo na sua carreira profissional, sendo promovida de garçoneiro para assistente administrativa, ainda dentro do ramo de hotelaria que trabalhou por mais 2 anos.

Aos 19 anos ingressei no mercado de trabalho como garçoneiro em uma empresa do ramo hoteleiro, não tinha nenhum tipo de capacitação, mas logo com os primeiros salários tive o cuidado de reinvestir o dinheiro recebido em um curso profissionalizante para atuar na área administrativa. O curso possibilitou o crescimento profissional imediato, dentro de 10 meses fui promovida para assistente administrativo. A carreira no ramo hoteleiro durou 2 anos e por questões pessoais optei pelo rompimento do contrato de trabalho.

Após a experiência no ramo de hotelaria, Simone atuou por mais 2 anos em uma empresa de importação. Neste ramo, Simone foi promovida para o cargo de coordenadora administrativa após 6 meses atuando como assistente de departamento pessoal na empresa.

[...] Após a primeira experiência no ramo hoteleiro, atuei por mais 2 anos em uma empresa de importação, nesta empresa ingressei como assistente de departamento pessoal e após 6 meses fui promovida para coordenadora administrativa. A empresa fechou sua sede em São José e transferiu toda sua operação para São Paulo, por isso optamos pelo rompimento do contrato.

Logo após, Simone teve a oportunidade de trabalhar por 8 anos em um escritório de contabilidade, onde iniciou como auxiliar de departamento pessoal, sendo promovida até ocupar o cargo de gerente, onde ocupou mais 4 anos dentro da empresa.

Deste modo, buscando crescer na empresa em que trabalhava, Simone optou em realizar uma graduação na área de contabilidade. Inicialmente, Simone começou a graduação do curso de contabilidade em uma instituição privada, porém conseguiu passar em uma graduação de uma instituição pública onde conseguiu concluir a graduação em contabilidade.

Para atuar no escritório contábil e crescer profissionalmente senti a necessidade de uma graduação na área contábil, deste modo, iniciei o curso de graduação em uma faculdade particular, após um semestre troquei de faculdade porque a primeira não atendeu as expectativas. [...] Após outro semestre, passei em uma universidade pública e concluí a graduação no segundo semestre de 2020.

No início da pandemia Simone recebeu uma proposta para atuar como gerente em uma empresa no ramo de compliance previdenciário onde trabalha atualmente. Durante a entrevista, Simone já informou para a empresa que pretendia engravidar e isto não foi considerado um problema para empresa que optou por sua contratação.

Deste modo, uns meses após iniciar na empresa Simone engravidou do seu primeiro filho e após o nascimento do seu filho permaneceu na licença maternidade, retornando às suas atividades após um período de 4 meses da licença maternidade. Simone considerou que tomou a decisão de enfrentar a maternidade no tempo certo, não sentiu que isso impactou na sua carreira e considerou a decisão madura.

No início de 2020, no mesmo tempo em que a pandemia da Covid-19 se alastrou, recebi uma proposta de trabalho para atuar como gerente técnica de departamento pessoal em uma empresa de compliance previdenciário, já na entrevista informei que naquele mesmo ano eu pretendia engravidar e para minha surpresa, mesmo sabendo disso a empresa fez questão de me contratar. Solicitei o desligamento na empresa de contabilidade em abril e no mesmo mês assumi a gerência da nova empresa onde atuo até então. [...] Percebo que tomei a decisão de ser mãe na época correta, isso porque, se tivesse me tornado mãe antes, não teria o tempo necessário para me dedicar aos estudos e amadurecer profissionalmente.

Sendo assim, atualmente Simone atua como gerente de uma empresa de compliance previdenciário onde é responsável por uma equipe de 20 pessoas, faz uma pós-graduação, além de conciliar a vida de mãe, esposa e tarefas de casa, lazer e etc. Para cuidar das tarefas de casa, e do filho, entre outras atividades, Simone conta com o apoio do marido e da prima, onde ambos auxiliam muito na sua rotina, principalmente durante a pandemia. Para Simone, as principais mudanças causadas pela pandemia na empresa em que atua foram as reuniões que passaram a ser online e o uso de máscaras e protocolos que passaram a ser adotados. Já na vida profissional, Simone sentiu a necessidade de contratar uma pessoa para auxiliar nos afazeres domésticos de casa.

Em novembro de 2020 meu filho nasceu e retomei as atividades após 4 meses. Em dezembro de 2020 ingressei em um curso de pós-graduação na área trabalhista e previdenciária. Não é tarefa fácil, mas atualmente concilio filho, trabalho, pós graduação, casa, esposo e lazer. [...] Eu conto com forte apoio do meu esposo e também de uma prima, que é quem cuida da criança durante a semana, então posso dizer que ser mãe durante a pandemia está sendo tranquilo.

Atualmente a empresa que Simone trabalha já está atuando de modo 100% presencial, porém durante a pandemia Simone considera que a experiência do *home-office* foi desafiadora, principalmente relacionada à comunicação.

No trabalho sou responsável pelo gerenciamento de uma equipe de 20 pessoas e pelo atingimento dos resultados. A principal mudança no ambiente corporativo foram as reuniões *online* e o uso de máscaras e medidas protetivas. Nas rotinas pessoais, a principal mudança foi a necessidade de contratar uma pessoa para auxiliar nos afazeres domésticos que antes eu mesma fazia. [...] Atualmente estamos atuando 100% de forma presencial, então não há mais mudanças nas rotinas. Em tempos de *home-office* a experiência foi desafiadora, especialmente na comunicação, porque apesar de todas as ferramentas disponíveis, no presencial a comunicação é mais rápida e dinâmica.

Simone acredita que a desigualdade de gênero é um assunto delicado mas que percebe que quando interage com clientes do sexo masculino de idade mais avançada percebe um desconforto por partes deles, em que afirma “A desigualdade é muito sutil, percebo apenas que, quando lido com clientes do sexo masculino de idade mais avançada, eles não se sentem confortáveis em receber orientação de uma mulher, ainda mais jovem”.

4.2 JOANA

Joana sempre foi estudante de escola pública, no ensino médio teve a chance de estudar em uma instituição a qual a incentivou a ingressar no curso de contabilidade de uma universidade gratuita. Durante a graduação Joana conseguiu realizar alguns estágios relacionados com a área de contabilidade. Após 10 anos atuando na área contábil, atualmente Joana é coordenadora de uma equipe de uma empresa de auditoria tributária.

Sempre fui estudante de escola pública, e no ensino médio estudei em colégio municipal que me preparou e incentivou a ingressar na Universidade Municipal – USJ. Durante a graduação, iniciei estágios na área da contabilidade, após 10 anos de experiência e depois de passar por três empresas da área, hoje sou coordenadora de equipe em uma empresa de auditoria tributária.

Durante a pandemia, Joana enfrentou muitos desafios, principalmente no início, onde o fechamento das creches fez com que ela tivesse que trabalhar de *home-office* com o filho em casa, o que contava com muita organização da sua parte para dar conta das responsabilidades do trabalho e da casa. Logo após conseguir alguém para cuidar do seu filho, Joana considerou que a experiência passou a ser mais tranquila.

No início, sem creches e sem com quem deixar o meu filho, foi desafiador. Após um mês de pandemia me vi sem opção, a não ser encontrar alguém para cuidar do meu filho, o que tornou o cenário mais tranquilo para mim. [...] Enquanto o meu filho estava em casa, me organizava para acordar o mais cedo suficiente para adiantar o máximo possível do trabalho, pois quando ele acordava o meu desempenho caía bastante. Precisava organizar minhas atividades e as atividades da equipe de forma que o desempenho de todos fosse satisfatório. Além disso, precisava organizar a rotina do meu filho, preparar o seu café, almoço, banho e colocar para dormir, além de dar atenção sempre que necessário.

O período de *home-office* foi considerado bem desafiador para Joana, pois ela não conseguia dar atenção para sua equipe o que ocasionou o baixo desempenho da sua equipe. Assim optou em trabalhar mais para compensar as demandas do trabalho.

Durante o *home-office* fica mais difícil supervisionar as atividades dos liderados de forma mais próxima. Percebi que muitas pessoas conseguem se organizar muito bem, no entanto, algumas pessoas têm dificuldade em se organizar, em focar no trabalho, acabam se deixando levar pelas distrações do ambiente de casa. Senti a necessidade das pessoas trabalharem mais para entregar o mesmo de antes da pandemia.

Joana acredita que o fato de ser mãe impactou muito no crescimento profissional, mas se considera privilegiada de trabalhar em uma empresa que nunca se sentiu afetada por conta

da maternidade. Em relação às suas responsabilidades no trabalho, Joana afirma que sua disponibilidade diminuiu depois de se tornar mãe para o trabalho.

Não consigo enxergar o fato de eu ser mãe interferir positivamente no profissional. Felizmente eu tive uma boa experiência no ambiente em que eu trabalho, mas percebo que a minha disponibilidade diminuiu bastante. Antes quando eu tinha alguma atividade para finalizar, não me preocupava em ficar mais tempo no trabalho e finalizar com calma. Agora, tenho horário para buscar meu filho na creche, então dificilmente consigo ficar a mais para finalizar as tarefas que ficaram.

Em relação à desigualdade de gênero, Joana acredita que nas entrevistas de emprego fica evidente quanto aos questionamentos levantados pela empresa antes da contratação.

[...] Fica evidente já nas entrevistas de empregos onde geralmente, nós, mulheres, somos questionadas sobre os planos em ser mãe, isso não é questionado aos homens. Além do mais, a mulher fica afastada durante a licença maternidade, o que faz muitos empregadores preferem contratar homens.

4.3 JUDITH

Judith começou a trabalhar aos 16 anos, aos 17 anos ela entrou para a faculdade do curso de administração onde realizou alguns estágios. Judith sempre buscou fazer diferença nos ambientes em que trabalhou. Aos 19 anos ela ingressou na empresa que trabalha até hoje. Judith iniciou na empresa como estagiária, depois foi promovida como assistente e logo após como analista. Alguns anos depois, Judith foi convidada para atuar como Coordenadora Nacional de Inteligência Competitiva para pequenos negócios, porém a vaga era para atuar em Brasília. Alguns meses depois, Judith foi convidada a retornar para Santa Catarina para assumir outra vaga no cargo de gerente.

Comecei a trabalhar cedo, aos 16 anos, e sempre busquei fazer a diferença no ambiente de trabalho. Aos 17 anos entrei para a faculdade de administração, fiz alguns estágios, mas logo, aos 19 anos entrei para a empresa que trabalho até hoje; primeiro, como estagiária, depois como assistente, depois como analista técnica. Isso foi em março de 1990. Em 2007 fui convidada a trabalhar cedida para a sede nacional da empresa, em Brasília, para atuar como coordenadora nacional de inteligência competitiva para pequenos negócios, e seis meses depois fui convidada a retornar para Santa Catarina para assumir uma função gerencial. De lá para cá, sempre estive em funções gerenciais de liderança.

Durante a pandemia Judith enfrentou desafios, principalmente logo no início. Judith possui uma filha que possui déficit cognitivo que sempre demandou muitos cuidados porém, nunca sentiu que isto à interferiu em sua carreira de forma negativa, pois sempre contou com

pessoas que a ajudassem. Judith acredita que o convívio com sua filha foi enriquecedor para seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Durante a pandemia, sua filha foi demitida depois de um longo período trabalhando em uma empresa no regime de inclusão. Por conta da demissão da sua filha, a mesma começou a ficar sozinha em casa enquanto Judith tinha que sair para trabalhar. Deste modo, Judith contratou uma professora inglês e adotou uma cachorrinha, o que considerou positivo durante este tempo. Além disso, a filha de Judith também passou a acompanhar a mãe no trabalho de tarde 2x durante a semana.

Tenho uma filha especial, que sempre demandou muitos cuidados, mas nunca senti que tenha interferido em minha carreira de forma negativa, sempre me cerquei de pessoas que pudessem me ajudar. Talvez poderia ter tido um pouco mais de aproximação e convívio com minha filha, mas não senti prejuízo nem à carreira nem à vida pessoal. Pelo contrário, os ensinamentos que tive no convívio com minha filha foram valiosos para meu desenvolvimento pessoal, e consequentemente profissional [...] No início da pandemia foi bem desafiador. Tenho uma filha de 26 anos, que tem um déficit cognitivo, ela trabalhava em regime de inclusão e foi demitida em função da crise gerada pela pandemia em maio de 2020, depois de 5 anos de trabalho. Foi um desafio lidar com a frustração dela, com o fato de ela ficar em casa sozinha enquanto eu tinha que sair para trabalhar. Tomei a decisão de trazer para casa uma cachorrinha, para que ela tivesse companhia e a responsabilidade de cuidar dela. Foi muito positivo isso. Além disso, contratei uma professora de dança particular para ela, e a coloquei em atividades online, como inglês. Ela também me acompanha no trabalho duas tardes por semana.

Com a rotina de trabalho durante a pandemia, Judith considerou que não houve tantas mudanças devido seu trabalho ter se mantido presencialmente, porém grande parte da equipe em que lidera trabalho de *home-office* o que considera um grande desafio liderar a equipe a distância. Em relação à sua rotina, Judith optou em contratar uma diarista para ajudá-la nas tarefas domésticas, além disso, busca comer sempre refeições prontas para evitar cozinhar.

Minha rotina de trabalho se manteve, estou trabalhando presencialmente, normalmente. Grande parte da minha equipe está trabalhando em *home-office*, o que traz o desafio de gerir a equipe a distância e manter a coesão e integração. Em casa pouco mudou, atualmente tenho uma diarista que me ajuda em casa, e as refeições, em sua maioria, são compradas prontas. [...] Mudou essencialmente a questão de gerir a equipe com grande parte do pessoal em *home-office* a questão da digitalização das soluções e dos processos.

Em relação a desigualdade de gênero, Judith afirma que já percebeu algumas desigualdades pelo fato de ser mulher que são muitas vezes só são percebidas quando as mulheres não possuem lugar de fala e sempre necessitam da confirmações de alguém do sexo masculino.

Já percebi desigualdades pelo fato de ser mulher. São muitas vezes veladas, mas aparecem quando não nos dão lugar de fala, quando nos ouvem de forma superficial, e repetem nossas ideias as parafraseando e adotando como suas. Aparecem quando não é suficiente nossa fala, que necessita de confirmações extras com outros colegas, sempre do sexo masculino.

4.4 HELENA

Helena tem 35 anos, possui graduação na área de administração e pós graduação em gestão de pessoas, ela se encontrou na sua vida profissional aos 32 anos na empresa onde trabalha atualmente. Em apenas 6 meses de empresa, Helena recebeu a proposta para assumir um cargo de liderança na empresa o que a fez crescer ainda mais em sua vida profissional. Helena considera que ao assumir um cargo de liderança ela passou a buscar mais conhecimento e ser protagonista de sua história. Na mesma época, a filha de Helena tinha completado recentemente 2 anos, porém mesmo não sendo fácil aceitar o desafio, Helena contou com a ajuda e incentivo de familiares.

Tenho 35 anos, sou formada em administração e possuo uma pós graduação na área de gestão de pessoas, descobri o que eu quero para a minha vida profissional há dois anos e meio. Na empresa em que atuo, tive oportunidade de crescimento e em aproximadamente 6 meses já assumi um cargo de liderança. O crescimento profissional veio por meio do meu esforço e só cresceu com o desafio proposto, pois ao assumir uma nova área tive que buscar conhecimento e ser protagonista da minha história. Com uma filha pequena de 2 anos na época, não foi fácil, mas com a rede de apoio, dedicação e incentivo dos familiares, as coisas deram certo.

Durante a pandemia da Covid-19, Helena considerou que a experiência como mãe e líder foi extremamente desafiadora e difícil, principalmente pelo fato de começar a trabalhar do modo *home-office*, realizando assim muitas tarefas ao mesmo tempo. Helena reconhece que se cobra demais e que cada dia é bem intenso. Helena ainda afirma que tenta conciliar o trabalho com a atenção para filha, mas reconhece que tem momentos que não consegue dar conta de tudo e que precisa ter muita inteligência emocional para saber lidar com tudo.

Ser mãe durante a pandemia foi extremamente desafiador, especialmente trabalhando de forma remota e tendo multitarefas. Às vezes, sinto que deixo a desejar em alguma coisa, como à atenção para a minha filha ou trabalho, mas tento conciliar todas as funções da melhor forma. A flexibilidade de horários ajuda nos momentos mais tensos, mas no geral, é preciso ter muita inteligência emocional para não surtar. [...] Foi um período extremamente difícil. Eu me cobrei demais em todos os sentidos e foi muito complicado, cada dia era uma batalha vencida e a vontade de desistir de tudo era bem intensa.

Com a pandemia, Helena notou muitas mudanças no ambiente de trabalho, pois tudo que era feito de modo presencial passou a ser feito de modo remoto, mas após um tempo de pandemia foi se adaptando à nova rotina. Helena também reconhece que a empresa que trabalha soube se adaptar bem durante a pandemia já que a mesma ofereceu redução da jornada mesmo Helena não optando devido precisar da remuneração de 40h horas/semanais.

O ambiente de trabalho mudou bruscamente, tudo que era feito de forma presencial virou remoto, mas após um ano e meio de adaptação as coisas estão fluindo bem. É importante ressaltar que a empresa em que trabalho atualmente teve bastante sensibilidade em relação aos colaboradores e àqueles com filhos, então apesar de sermos cobrados, foi disponibilizado para todos a redução de jornada de trabalho - algo que não optei por precisar da remuneração referente às 40 horas/semanais.

Helena reconhece que a maternidade a transformou muito e a despertou mais vontade para buscar um trabalho melhor, em uma empresa que pudesse crescer e se desenvolver profissionalmente.

O fato de ser mãe, não influenciou Helena em seu trabalho, ela acredita que não teve essa experiência negativa devido considerar o atual ambiente de trabalho positivo mesmo sendo cobrada por suas entregas. Porém, Helena reconhece que muitas vezes deixa de fazer cursos ou horas extras por causa de sua filha.

A maternidade me transformou muito e me despertou a vontade de querer ter uma oportunidade de trabalho melhor. Foi a partir do nascimento da minha filha que comecei a buscar uma empresa que me proporcionasse plano de crescimento e retomei os estudos. [...] Quanto à situação da interferência de ser mãe no ambiente de trabalho, só posso falar da experiência que tive no último emprego. Aqui onde eu trabalho não existe discriminação pelo fato de termos filhos ou não, a empresa é bem positiva nesse sentido, mas as exigências são as mesmas, todos precisam ser produtivos e se dedicar ao trabalho e suas entregas. [...] Também posso dizer que por conta da maternidade deixo de fazer cursos que a empresa oferece para ficar mais tempo com a minha filha. Além disso, evito fazer muita hora extra também.

Helena afirma que o fato de ser mulher e mãe não interfere no atual ambiente de trabalho, porém reconhece que não sente tanta “força” ao ser comparada com os outros gestores homens, afirmando que “O fato de ser mãe ou mulher não interfere muita coisa aqui onde eu trabalho, mas como a empresa me formou profissionalmente, muitas vezes, sinto que a minha voz ou argumentação não tem a mesma força que a de outros gestores”.

4.5 MIRLA

Mirla trabalha há 11 anos na mesma empresa, formada em administração e possui pós-graduação na área de recursos humanos. Durante esses anos na empresa, Mirla trabalhou no setor financeiro, administrativo e fazia muitas atividades ao mesmo tempo, desde integração de novos colaboradores até emissão de notas fiscais. Após um tempo na empresa, Mirla fez um pós graduação voltada para à área de recursos humanos. Atualmente, Mirla atua na área de departamento pessoal e reconhece que durante esses anos cresceu muito juntamente com a empresa, que na época tinha poucos funcionários do que comparado atualmente.

Estou na mesma empresa há 11 anos, foram vários momentos que vivi aqui. [...] Quando entrei na empresa tinha uns 40 funcionários, fui atuar na área administrativa e financeira mas fazíamos um pouco de tudo, como integração de novos colaboradores, faturamento, emissão de nota fiscal e etc. Após uns 2 anos fiz uma pós graduação em gestão de pessoas e comecei a me envolver mais na área de recursos humanos, atuando em novos programas, benefícios, pesquisa de clima e também a parte de departamento pessoal. A empresa cresceu muito e hoje estamos com 250 colaboradores e muitos desafios pela frente. Hoje sou coordenadora do departamento pessoal.

Durante a pandemia da Covid-19, Mirla considera que foi um momento muito desafiador conciliar a rotina de trabalho, casa, mãe, esposa e etc. Mirla afirma que com o tempo se adaptou à rotina e passou a ter mais organização, mas durante esse tempo teve vários momentos difíceis. Atualmente, Mirla já voltou ao trabalho de modo presencial e a filha já retornou para a escola.

Muito desafiador, principalmente ano passado onde tivemos um período mais rígido de isolamento, foi muito difícil conciliar trabalho, casa, filha pequena na escola *online*, trabalho do marido etc. Com o tempo vai criando a rotina e organização do trabalho, mas foram vários momentos de estresse, medo, incertezas, preocupações que vivi. [...] Hoje voltei a trabalhar de forma presencial e minha filha está na escola presencial. Ano passado eu tinha que cumprir uma jornada de 8h por dia, e ajudar a minha filha na aula online.

Em relação ao trabalho, Mirla acredita que as responsabilidades no trabalho permaneceram as mesmas mesmo com a pandemia, algumas vezes acredita que chegou até a ter uma demanda de trabalho maior.

Mirla também reconhece que seu trabalho oferece muito suporte sendo bem flexível nos horários e demandas que tinham que ser entregues dentro do prazo. Desde Mirla tentou manter uma comunicação bem eficiente com sua equipe, ainda mais

considerando o fato de ser *online* e que geralmente poderia acarretar em atraso de processos ou falha de comunicação na equipe. Atualmente Mirla continua fazendo 2 reuniões por semana com sua equipe buscando sempre manter a comunicação fluida. Mirla reconhece também que o *whatsapp* também é uma ferramenta muito utilizada por ela e sua equipe.

Sobre as responsabilidades no trabalho não mudaram com a pandemia continuaram as mesmas, às vezes até mais, pois as pessoas te adicionam a qualquer momento para resolver as demandas. A empresa ajudou muito os profissionais que têm filhos, foram mais flexíveis nos horários mas as atividades tinham que ser entregues. [...] Tentamos manter a comunicação fluida e eficiente, percebemos que a comunicação quando se está online é bem mais prejudicada, pois aquele insight ou fala rápida para resolver algo pontual pode demorar bem mais que o esperado. Fazemos duas reuniões com a equipe, uma na segunda-feira e outra na quarta-feira para ver os principais assuntos e demandas da equipe, também o chat e *whatsapp* são muito usados e ligação para assuntos mais urgentes.

Como mãe, Mirla não teve uma experiência negativa em relação à empresa que trabalha e não sentiu em nenhum momento que isso a prejudicaria em sua carreira, muito pelo contrário Mirla reconheceu que quando uma mulher se torna mãe, esta fica mais sensível e consegue ter mais empatia em relação a outras mulheres.

Minha experiência como mãe é nessa empresa que estou a 11 anos. Eu não senti por parte da empresa que sendo mãe poderia me prejudicar na carreira, pelo contrário, vejo que as mães são mais sensíveis e conseguem ter muito mais empatia em relação às que não são mães.

Em relação à desigualdade de gênero, Mirla não presenciou isso no setor em que ela trabalha, porém em outros setores da empresa sim, afirmando “No setor que atuo não mas presenciei uma certa desigualdade em outro setor pelo fato da gestão ser feminina”.

4.6 KIMBERLÉ

Kimberlé é formada em Ciência da Computação e sempre buscou por algo além da graduação. Ela sempre buscou crescer profissionalmente e para isto, sempre buscou conhecimento. Com isso, Kimberlé acabou realizando mestrado na área da tecnologia da informação e acreditava que o mestrado abriria outras possibilidades durante a sua carreira. Quando Kimberlé teve a certeza que queria seguir na área de gestão de projetos, ela fez um

MBA na área e logo após uma prova de certificação. Kimberlé afirma que sua vida pessoal melhorou conforme sua vida profissional foi crescendo e considera que ambos estão relacionados.

Sou formada em ciência da computação, sempre almejei mais do que só a graduação. Desta forma acabei optando por fazer um mestrado na área de tecnologia da informação para que com isso eu pudesse abrir novos horizontes na minha carreira. Sempre tive o intuito de crescer a cada ciclo, tanto como aprendizado quanto para atingir uma posição melhor. Desta forma sempre estive me atualizando e buscando novos conhecimentos. Quando tive certeza que queria trilhar minha carreira na área de "Gestão de Projetos" fiz então um MBA e por último uma certificação. Minha vida pessoal foi melhorando ao passo que a minha vida profissional foi evoluindo, ou vice-versa, tudo acaba se entrelaçando, considero que é um ciclo.

Kimberlé considera que a experiência durante a pandemia da Covid-19 foi bem desafiadora, porém acredita que com o tempo foi se adaptando à sua rotina e tudo ficando menos conturbado.

Em relação ao trabalho Kimberlé continuou com as mesmas demandas e responsabilidades mesmo com a pandemia. Já na sua rotina de pessoal, Kimberlé afirma que teve muitas mudanças onde teve que se adaptar devido ao fato de seu filho ficar em casa e ter mais atividades domésticas. Kimberlé afirma que tem ajuda do esposo e isso a ajuda muito a ter um equilíbrio entre a rotina de casa e trabalho.

Experiência desafiadora. No início estava um tanto conturbado, mas aos poucos isso foi entrando na rotina e se tornou relativamente tranquilo. [...] No trabalho continuo com as mesmas responsabilidades de sempre, sou responsável por todos os projetos da empresa e isso envolve várias etapas, áreas e entre eles os projetos inseridos na lei de informática, os quais precisam de uma atenção diferenciada. Enfim, no trabalho todas as responsabilidades continuam. [...] Em casa muita coisa mudou, além de ter meu filho em casa as atividades domésticas que me consumiram, essa é a pior parte. Tenho muita ajuda do meu esposo e isso me faz ficar mais tranquila e assim conseguir um equilíbrio entre o trabalho e a casa.

Em relação às mudanças provocadas pela pandemia em seu trabalho, Kimberlé afirma que mudou muito pois tudo passou a ser de modo *online* e remoto, ela acredita que isto por um lado apesar de ser bom prefere presencial. Antes Kimberly afirma que muita coisa que era resolvido no trabalho indo até à pessoa pessoalmente com a pandemia tornou-se mais difícil devido ter que marcar uma reunião. Felizmente Kimberlé afirma que na empresa que trabalho não houve travamento de processos devido ao *home-office* mas acredita que isto foi uma fator prejudicial à mais empresas.

Tudo que antes a gente fazia pessoalmente cara a cara agora é *online*. Foi ótimo ter essa opção, mas com certeza sinto muita falta de estar com as pessoas, de fazer as

reuniões cara a cara....o sentimento é diferente. [...] Muita coisa que a gente resolvia indo na mesa da pessoa agora requer parar para escrever chat, *whatsapp*, entre outros ou muitas vezes marcar uma chamada.[...] Na minha empresa os processos não travaram, mas creio que em muitas empresas tiveram que parar o *home-office* por causa de algumas coisas que não tiveram o mesmo fluxo que pessoalmente.

Kimberlé afirma que o fato de ser mãe trouxe mais forças para ela continuar crescendo e desenvolvimento, mesmo que nos primeiros anos da maternidade, teve que abrir mão de muita coisa como estudar e fazer cursos. Porém, considera que é uma fase temporária.

Entretanto, Kimberlé afirma que antes de entrar na empresa que atua atualmente, Kimberlé afirma já ter sofrido muito preconceito com o fato de ser mãe.

Olha, o fato de ser mãe com certeza me deu ainda mais força para continuar, para vencer, para ir adiante e tentar melhorar. Claro que muitas vezes nos primeiros anos de maternidade ficou mais difícil eu estudar, fazer um curso ...mas isso é temporário aos poucos já foi possível me dedicar à minha carreira. [...] Como lado negativo, antes de eu entrar na empresa que estou hoje, acredito ter sofrido de preconceito por ter um filho pequeno. Fiz algumas entrevistas e senti que perdi oportunidades por o entrevistador erroneamente acreditar que eu poderia não me dedicar ao trabalho como "devia" só por ter um filho pequeno, como se pai também não fosse responsável.

Em relação a desigualdade de gênero, Kimberlé afirma que nunca presenciou o ambiente profissional atual. Porém, reconhece que já passou por situações onde presenciou que o fato de ser mulher e mãe a interferiu em sua contratação em outras empresas.

Dentro das empresas que eu trabalhei sempre tive apoio e admiração por ser uma boa profissional e ter um filho, o que não nunca interferiu na minha produtividade. Como falei antes na hora da contratação sim por algumas empresas, mas dentro dos ambientes de trabalho que convivi depois de ser mãe não.

5. ANÁLISE E DISCUSSÕES

Nesta seção será discutido a relação entre as pesquisas, estudos teóricos e históricos de vida das mulheres apresentadas anteriormente a fim de compreender os desafios relacionados à maternidade de mulheres em posição de liderança e os obstáculos enfrentados pelas mesmas durante a pandemia provocada pela Covid-19.

5.1 A INFLUÊNCIA DO GÊNERO NO TRABALHO

Considerando o público escolhido para o estudo do presente trabalho, observou-se que todas as mulheres entrevistadas possuem graduação completa e cursos extras, sendo MBA, pós-graduação ou mestrado. Todas as entrevistadas também reconheceram o esforço que tiveram até alcançarem os papéis de liderança ocupados por elas atualmente.

Os autores Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) destacam que quando uma mulher ocupa um cargo de liderança é considerado uma barreira para a mesma, pois para que ela tenha as mesmas oportunidades que um homem, ela precisa além de ser melhor que este, compensar as cargas de responsabilidades pessoais as quais lhe são atribuídas. A autora Brito (2020) complementa que existe uma responsabilidade maior da mulher atrelada às tarefas domésticas e o cuidado com os filhos. Com isso, Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) afirmam que as chances de um homem receber uma promoção é maior quando comparado à mulher.

Em relação à influência de gênero no cargo de liderança, a maioria das mulheres entrevistadas afirmam não enfrentar desigualdades no atual ambiente de trabalho relacionadas ao fato de serem mulheres ou mães, porém afirmam que já presenciaram situações no ambiente corporativo ou em processos seletivos de entrevistas a qual participaram anteriormente. Como relatam:

[...] Fica evidente já nas entrevistas de empregos onde geralmente, nós, mulheres, somos questionadas sobre os planos em ser mãe, isso não é questionado aos homens.
[...] (Joana)

[...] já percebi desigualdades pelo fato de ser mulher. São muitas vezes veladas, mas aparecem quando não nos dão lugar de fala, quando nos ouvem de forma superficial, e repetem nossas ideias as parafraseando e adotando como suas. Aparecem quando não é suficiente nossa fala, que necessita de confirmações extras com outros colegas, sempre do sexo masculino. (Judith)

[...] no setor que atuo não mas presenciei uma certa desigualdade em outro setor pelo fato da gestão ser feminina (Mirla)

[...] antes de eu entrar na empresa que estou hoje, acredito ter sofrido de preconceito por ter um filho pequeno. Fiz algumas entrevistas e senti que perdi oportunidades por o entrevistador erroneamente acreditar que eu poderia não me dedicar ao trabalho como "devia" só por ter um filho pequeno, como se pai também não fosse responsável. (Kimberlé)

Floriano e Cardoso (2020), destacam que as mulheres também enfrentam dificuldades para gerenciar homens, principalmente os mais velhos. Segundo Eagly e Carli (2007), essa desigualdade está atrelada ao fato de que as mulheres possuem traços de empatia, bondade

enquanto os homens possuem traços de confiança, agressividade e autonomia. Assim como Simone destaca:

A desigualdade é muito sutil, percebo apenas que, quando lido com clientes do sexo masculino de idade mais avançada, eles não se sentem confortáveis em receber orientação de uma mulher, ainda mais jovem. (Simone)

Porém, em contraponto, Mirla acredita que:

[...] Eu não senti por parte da empresa que sendo mãe poderia me prejudicar na carreira, pelo contrário, vejo que as mães são mais sensíveis e conseguem ter muito mais empatia em relação às que não são mães. (Mirla)

Com isso, Hryniewicz e Vianna (2018) acreditam que a gestão de mulheres demonstra um comportamento melhor junto às equipes, onde as mesmas procuram partilhar mais informações, trazendo mais liberdade e motivação para a equipe.

Para Basso, Bressan e Pauli (2014) a comunicação entre os gêneros pode ser investigada dentro do ambiente corporativo sob o objetivo de compreender do modo mais aprofundado o desempenho organizacional, não só analisando a diversidade de gênero, mas os diversos usos que cada gênero pode fazer no ambiente de trabalho. Diante disso, observou-se que apesar de algumas mulheres já terem presenciado situações de desigualdade de gênero no ambiente corporativo, a maioria das mulheres afirma que não enfrenta isso diariamente no atual emprego. Em que destacam:

[...] já na entrevista informei que naquele mesmo ano eu pretendia engravidar e para minha surpresa, mesmo sabendo disso a empresa fez questão de me contratar. (Simone)

[...] Felizmente eu tive uma boa experiência no ambiente em que eu trabalho [...] (Joana)

Dentro das empresas que eu trabalhei sempre tive apoio a admiração por ser uma boa profissional e ter um filho, o que não nunca interferiu na minha produtividade. (Kimberlé)

Os autores Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) acreditam que uma mulher substituída dentro da empresa por conta da licença maternidade é algo que nunca fará parte da vida profissional de um homem. Os autores ainda destacam que, as mulheres são compreendidas como profissionais e cuidadoras do lar, sendo esta uma sobrecarga de trabalho que só tende a aumentar com a vinda da maternidade e com a imagem a qual é transmitida pela mídia.

5.1.1 Liderança e pandemia

Por conta da pandemia da Covid-19, houve significativos impactos na economia, saúde pública e saúde mental devido ao distanciamento social como medida adotada a fim de controlar a transmissão do vírus (MACÊDO, 2020). Juntamente com os impactos, vieram as mudanças e adaptações relacionadas ao trabalho adotado de modo remoto. Bittencourt (2020, p. 171) afirma que “permanecer em casa é um ato político”, considerando assim que as pessoas deveriam aproveitar este tempo em casa para colocar as tarefas domésticas em dia, fortalecer laços familiares, ler, estudar entre outras atividades com o intuito de melhorar a qualidade de vida. Contudo, Macêdo (2020) ressalta que para alguns pais (homens e/ou mulheres) é exaustivo ficar em casa com os filhos já que estes estão acostumados com o dia-a-dia acelerado da vida urbana.

Em relação à experiência como líder durante a pandemia, cinco das seis mulheres entrevistadas destacam que os principais desafios relacionados ao trabalho foi gerir a sinergia entre a equipe e lidar com as novas formas de comunicação de modo remoto. Em que afirmam:

A principal mudança no ambiente corporativo foram as reuniões *online* e o uso de máscaras e medidas protetivas. [...] Em tempos de *home-office* a experiência foi desafiadora, especialmente na comunicação, porque apesar de todas as ferramentas disponíveis, no presencial a comunicação é mais rápida e dinâmica. (Simone)

Durante o *home-office* fica mais difícil supervisionar as atividades dos liderados de forma mais próxima. [...] Senti a necessidade das pessoas trabalharem mais para entregar o mesmo de antes da pandemia. (Joana)

Grande parte da minha equipe está trabalhando em *home-office*, o que traz o desafio de gerir a equipe a distância e manter a coesão e integração. [...] Mudou essencialmente a questão de gerir a equipe com grande parte do pessoal em *home-office*, e a questão da digitalização das soluções e dos processos. (Judith)

Tentamos manter a comunicação fluida e eficiente, percebemos que a comunicação quando se está *online* é bem mais prejudicada, pois aquele *insight* ou fala rápida para resolver algo pontual pode demorar bem mais que o esperado. Fazemos duas reuniões com a equipe, uma na segunda-feira e outra na quarta-feira para ver os principais assuntos e demandas da equipe, também o chat e *whatsapp* são muito usados e ligação para assuntos mais urgentes. (Mirla)

Tudo que antes a gente fazia pessoalmente cara a cara agora é *online*. Foi ótimo ter essa opção, mas com certeza sinto muita falta de estar com as pessoas, de fazer as reuniões cara a cara....o sentimento é diferente. [...] Muita coisa que a gente resolvia indo na mesa da pessoa agora requer parar para escrever chat, *whatsapp*, entre outros ou muitas vezes marcar uma chamada.[...] (Kimberlé)

Diante disto, observa-se que poucas empresas oferecem condições de equidade de gênero para que mulheres e homens consigam desempenhar as mesmas funções (ROCHA-COUTINHO e COUTINHO, 2011). Além disso, é importante destacar que apesar da maioria das entrevistadas afirmarem que não presenciaram situações de desigualdade de gênero no atual ambiente de trabalho, observou-se que durante a pandemia a demanda de trabalho e de responsabilidade manteve-se a mesma comparada a antes da pandemia. Em que afirmam:

Minha rotina de trabalho se manteve, estou trabalhando presencialmente, normalmente [...] (Judith)

[...] É importante ressaltar que a empresa em que trabalho atualmente teve bastante sensibilidade em relação aos colaboradores e àqueles com filhos, então apesar de sermos cobrados, foi disponibilizado para todos a redução de jornada de trabalho - algo que não optei por precisar da remuneração referente às 40 horas/semanais. (Helena)

A empresa ajudou muito os profissionais que têm filhos, foram mais flexíveis nos horários mas as atividades tinham que ser entregues. [...] Sobre as responsabilidades no trabalho não mudaram com a pandemia continuaram as mesmas, às vezes até mais, pois as pessoas te adicionam a qualquer momento para resolver as demandas. (Mirla)

As autoras Teixeira, Oliveira e Mesquita (2019), destacam que o reconhecimento de que a sociedade é estruturalmente desigual tem sido um desafio em relação ao desenvolvimento de conceitos que permitam transformações da realidade e consideram que um avanço neste processo é devido à inserção das perspectivas interseccionais.

5.2 MATERNIDADE E TRABALHO

Para Puccini, Aron e Santiago (2015), um dos dilemas norteadores da vida de uma mulher que ocupa um cargo de líder é a decisão frente à maternidade. Além disso, as mulheres que decidem ter filhos exercem múltiplas tarefas e assumem diversos papéis, além disso, conciliar a vida profissional e familiar é um duplo e difícil jornada (PUCCINI, ARON e SANTIAGO, 2015; PRONI e PRONI, 2018).

Todas as mulheres entrevistadas afirmam que a rotina de conciliar a maternidade e trabalho não é considerada nada fácil, porém duas mulheres das seis entrevistadas destacam que muitas vezes apesar de cumprirem com suas responsabilidades no trabalho deixam que realizar tarefas extras por conta da sua disponibilidade. Em que afirmam:

Não é tarefa fácil, mas atualmente concilio filho, trabalho, pós graduação, casa, esposo e lazer. [...] Eu conto com forte apoio do meu esposo e também de uma prima, que é quem cuida da criança durante a semana, então posso dizer que ser mãe durante a pandemia está sendo tranquilo. (Simone)

Felizmente eu tive uma boa experiência no ambiente em que eu trabalho, mas percebo que a minha disponibilidade diminuiu bastante. Antes quando eu tinha alguma atividade para finalizar, não me preocupava em ficar mais tempo no trabalho e finalizar com calma. Agora, tenho horário para buscar meu filho na creche, então dificilmente consigo ficar a mais para finalizar as tarefas que ficaram. (Joana)

[...] Quanto à situação da interferência de ser mãe no ambiente de trabalho, só posso falar da experiência que tive no último emprego. Aqui onde eu trabalho não existe discriminação pelo fato de termos filhos ou não, a empresa é bem positiva nesse sentido, mas as exigências são as mesmas, todos precisam ser produtivos e se dedicar ao trabalho e suas entregas. [...] Também posso dizer que por conta da maternidade deixo de fazer cursos que a empresa oferece para ficar mais tempo com a minha filha. Além disso, evito fazer muita hora extra também. (Helena)

As mulheres que decidem ter filhos exercem múltiplas tarefas e assumem diversos papéis, além disso, conciliar a vida profissional e familiar é um duplo e difícil jornada (PUCCINI, ARON e SANTIAGO, 2015; PRONI e PRONI, 2018). Com isso, Brito (2020) afirma que, os resultados são comparativamente piores para as mulheres em relação ao mercado de trabalho, estes podem representar um reflexo dos cargos de trabalho a qual mulheres se encontram inseridas, além disso existe uma responsabilidade maior da mulher a qual é atrelada às tarefas domésticas e o cuidado com os filhos o que reforça ainda mais as desigualdades no mercado de trabalho entre homens e mulheres. Ainda mais considerando o cenário provocado pela pandemia onde creches e escolas foram fechadas (BRITO, 2020).

Entretanto, observou-se que três das seis mulheres entrevistadas afirmam que apesar da maternidade não ser considerada fácil as trouxe mais forças para o crescimento profissional e pessoal, destacando que:

A maternidade me transformou muito e me despertou a vontade de querer ter uma oportunidade de trabalho melhor. Foi a partir do nascimento da minha filha que comecei a buscar uma empresa que me proporcionasse plano de crescimento e retomei os estudos. (Helena)

Tenho uma filha especial, que sempre demandou muitos cuidados, mas nunca senti que tenha interferido em minha carreira de forma negativa, sempre me cerquei de pessoas que pudessem me ajudar. Talvez poderia ter tido um pouco mais de aproximação e convívio com minha filha, mas não senti prejuízo nem à carreira nem à vida pessoal. Pelo contrário, os ensinamentos que tive no convívio com minha filha foram valiosos para meu desenvolvimento pessoal, e conseqüentemente profissional. (Judith)

Olha, o fato de ser mãe com certeza me deu ainda mais força para continuar, para vencer, para ir adiante e tentar melhorar. Claro que muitas vezes nos primeiros anos de maternidade ficou mais difícil eu estudar, fazer um curso ...mas isso é temporário aos poucos já foi possível me dedicar à minha carreira. (Kimberlé)

Fabbro e Heloani (2010) destacam que mulheres que passaram a ocupar posições de liderança eram inseguras quando o assunto era maternidade, pois possuíam incertezas e se sentiam culpadas, influenciando assim na construção de sua identidade como mãe. Com isso, é importante reconhecer a maternidade como uma identidade de gênero, em que o gênero não se trata do que somos, mas do que continuamente fazemos e este é um conjunto de significados já estabelecidos socialmente (BUTLER, 2011).

5.2.1 Maternidade e pandemia

Segundo dados do IBGE (2020), as mulheres foram as que mais sofreram com os impactos da pandemia provocada pela Covid-19. Em relação às mulheres entrevistadas, a maioria considerou o momento como desafiador. Macêdo (2020) afirma que além de ser exaustivo ficar em casa com os filhos, a responsabilidade pelo trabalho doméstico formal ou informal ainda é exclusivamente da mulher, representando uma desigualdade entre os gêneros masculino e feminino. Tal responsabilidade é marcada por opressão e adoecimento devido a naturalização da posição subalterna em que a mulher ocupa na sociedade e na hierarquia da estrutura familiar tradicional. Com isso, a mulher internaliza na maior parte das vezes que a obrigação dos afazeres domésticos são de sua responsabilidade, dispensando assim tempo para cuidar de si mesma, descansar ou buscar meios de lazer (PORTO, 2008; MACÊDO 2020). Peres (2020) afirma que com o fechamento das escolas e creches a mulher fez com que muitas mulheres buscassem o equilíbrio entre o trabalho e o cuidado com os filhos em casa, ou mesmo largar o emprego para cuidar dos filhos e dos afazeres domésticos.

Em relação ao desafios relacionados ao fato de conciliar a maternidade com o trabalho durante a pandemia, todas as entrevistadas destacam a experiência como desafiadora mas sentem que tudo foi se adaptando com o tempo, afirmando assim:

No início, sem creches e sem com quem deixar o meu filho, foi desafiador. Após um mês de pandemia me vi sem opção, a não ser encontrar alguém para cuidar do meu filho, o que tornou o cenário mais tranquilo para mim. [...] Enquanto o meu filho estava em casa, me organizava para acordar o mais cedo suficiente para adiantar o máximo possível do trabalho, pois quando ele acordava o meu desempenho caía bastante. Precisava organizar minhas atividades e as atividades da equipe de forma que o desempenho de todos fosse satisfatório. Além disso, precisava organizar a rotina do meu filho, preparar o seu café, almoço, banho e colocar para dormir, além de dar atenção sempre que necessário. (Joana)

[...] No início da pandemia foi bem desafiador. Tenho uma filha de 26 anos, que tem

um déficit cognitivo, ela trabalhava em regime de inclusão e foi demitida em função da crise gerada pela pandemia em maio de 2020, depois de 5 anos de trabalho. Foi um desafio lidar com a frustração dela, com o fato de ela ficar em casa sozinha enquanto eu tinha que sair para trabalhar. Tomei a decisão de trazer para casa uma cachorrinha, para que ela tivesse companhia e a responsabilidade de cuidar dela. Foi muito positivo isso. Além disso, contratei uma professora de dança particular para ela, e a coloquei em atividades online, como inglês. Ela também me acompanha no trabalho duas tardes por semana. (Judith)

Ser mãe durante a pandemia foi extremamente desafiador, especialmente trabalhando de forma remota e tendo multitarefas. Às vezes, sinto que deixo a desejar em alguma coisa, como a atenção para a minha filha ou trabalho, mas tento conciliar todas as funções da melhor forma. A flexibilidade de horários ajuda nos momentos mais tensos, mas no geral, é preciso ter muita inteligência emocional para não surtar. [...] Foi um período extremamente difícil. Eu me cobrei demais em todos os sentidos e foi muito complicado, cada dia era uma batalha vencida e a vontade de desistir de tudo era bem intensa. (Helena)

Muito desafiador, principalmente ano passado onde tivemos um período mais rígido de isolamento, foi muito difícil conciliar trabalho, casa, filha pequena na escola *online*, trabalho do marido etc. Com o tempo vai criando a rotina e organização do trabalho, mas foram vários momentos de estresse, medo, incertezas, preocupações que vivi. [...] (Mirla)

Com isso, a autora Brito (2020) destaca que existe uma responsabilidade maior da mulher a qual é atrelada às tarefas domésticas e o cuidado com os filhos. Entretanto, foi observado que duas das seis mulheres entrevistadas destacaram que contam com um forte apoio do marido e isso foi fundamental durante este período. Ressaltando assim:

Não é tarefa fácil, mas atualmente concilio filho, trabalho, pós graduação, casa, esposo e lazer. [...] Eu conto com forte apoio do meu esposo e também de uma prima, que é quem cuida da criança durante a semana, então posso dizer que ser mãe durante a pandemia está sendo tranquilo. (Simone)

Experiência desafiadora. No início estava um tanto conturbado, mas aos poucos isso foi entrando na rotina e se tornou relativamente tranquilo. [...] Em casa muita coisa mudou, além de ter meu filho em casa as atividades domésticas que me consumiram, essa é a pior parte. Tenho muita ajuda do meu esposo e isso me faz ficar mais tranquila e assim conseguir um equilíbrio entre o trabalho e a casa. (Kimbelé)

Além disso, observou-se que duas das seis mulheres entrevistadas contaram com a ajuda de uma diarista para auxiliar nas tarefas domésticas. Para Mendes (2020), as mulheres que são empregadas domésticas além de cuidarem da casa onde trabalham, também cuidam de suas próprias casas, tendo uma sobrecarga de trabalho doméstico ainda maior. Para a autora, a pandemia provocada pela Covid-19 trouxe diferentes formas de discriminação que se entrelaçam e devem estas serem abordadas coletivamente. Com isso, é importante ressaltar que as mulheres que possuem cargos de liderança são menos sujeitas aos efeitos da pandemia

do que mulheres que trabalham informalmente na esfera doméstica. Em que afirmam:

Nas rotinas pessoais, a principal mudança foi a necessidade de contratar uma pessoa para auxiliar nos afazeres domésticos que antes eu mesma fazia. [...] (Simone)

[...] Em casa pouco mudou, atualmente tenho uma diarista que me ajuda em casa, e as refeições, em sua maioria, são compradas prontas. [...] Mudou essencialmente a questão de gerir a equipe com grande parte do pessoal em *home-office*, e a questão da digitalização das soluções e dos processos. (Judith)

Durante a análise das respostas das mulheres entrevistadas, é importante destacar também que observou-se o conceito de interseccionalidade relacionado a maternidade como uma identidade de gênero. Fabbro e Heloani (2010) argumentam que na medida em que as mulheres exercem uma profissão ao mesmo tempo que são mães constituem suas identidades (MACÊDO, 2020). Sendo assim, observou-se que apesar da pandemia provocada pela Covid-19 afetar homens e mulheres, as mais afetadas pelas suas consequências são as mulheres, sejam estas consequências consideradas econômicas ou sociais (MENDES, 2020). Ainda mais considerando mulheres em posição de liderança que permaneceram com a mesma carga de responsabilidade no trabalho e além disso tiveram que se executar múltiplas tarefas como cuidar dos filhos e da casa. Como destacam:

[...] Enquanto o meu filho estava em casa, me organizava para acordar o mais cedo suficiente para adiantar o máximo possível do trabalho, pois quando ele acordava o meu desempenho caía bastante. Precisava organizar minhas atividades e as atividades da equipe de forma que o desempenho de todos fosse satisfatório. (Joana)

Minha rotina de trabalho se manteve, estou trabalhando presencialmente, normalmente [...] (Judith)

Ser mãe durante a pandemia foi extremamente desafiador, especialmente trabalhando de forma remota e tendo multitarefas. Às vezes, sinto que deixo a desejar em alguma coisa, como a atenção para a minha filha ou trabalho, mas tento conciliar todas as funções da melhor forma. [...] (Helena)

Sobre as responsabilidades no trabalho não mudaram com a pandemia continuaram as mesmas, às vezes até mais, pois as pessoas te adicionam a qualquer momento para resolver as demandas. [...] (Mirla)

No trabalho contínuo com as mesmas responsabilidades de sempre, sou responsável por todos os projetos da empresa e isso envolve várias etapas, áreas e entre eles os projetos inseridos na lei de informática, os quais precisam de uma atenção diferenciada. Enfim, no trabalho todas as responsabilidades continuam. [...] (Kimberlé)

Teixeira, Oliveira e Mesquita (2019) destacam que a teoria interseccional de gênero e raça, assim como de outras categorias, devem ser compreendidas como construções sociais

articuladas e não hierarquizadas, onde políticas ou práticas de gestão devem buscar diminuir as desigualdades sociais e econômicas. Com isso, foi possível compreender as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres entrevistadas para assim refletir em medidas particulares nas organizações que podem ser benéficas para certos grupos e assim identificar situações onde encontram-se injustiças relacionadas às mulheres (MENDES, 2020).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mulheres vêm tentando colocar em prática a frase “todos são iguais perante a lei” desde o século XVII, porém observa-se que mesmo com as intensas mudanças no papel de homens e mulheres na sociedade, o mercado de trabalho infelizmente ainda é definido por padrões masculinos (CEMBRANEL, FLORIANO E CARDOSO, 2020). Porém, muitas mulheres começaram a ocupar cargos de liderança que antes eram tipicamente ocupados somente por homens (ROSO e GASS, 2018). Com o tempo de trabalho, vêm um dos dilemas norteadores da vida de uma mulher que nunca fará parte da vida de um homem, a decisão frente a maternidade (PUCCINI, ARON e SANTIAGO, 2015).

Com isso, buscar um equilíbrio entre o trabalho e a maternidade não é considerada uma tarefa fácil, para muitas mulheres têm sido um grande desafio, principalmente com a vinda da pandemia da Covid-19, em que muitas mulheres tiveram que se adaptar para lidar com as múltiplas tarefas e lidar com desafios e obstáculos, como: cuidar dos filhos em casa e trabalhar remotamente ao mesmo tempo, realizar as tarefas da casa que aumentaram devido o fechamento de escolas e creches, ocupar um cargo de líder que exige uma responsabilidade maior a qual permaneceu com a vinda da pandemia e buscar o gerenciamento da equipe de trabalho. Neste contexto, este trabalho teve como objetivo compreender os desafios relacionados à maternidade de mulheres em posição de liderança e os obstáculos enfrentados pelas mesmas durante a pandemia provocada pela Covid-19.

Para alcançar este objetivo foram entrevistadas seis mulheres que são mães e ocupam cargos de liderança e buscou primeiramente identificar os desafios relacionados à maternidade, buscando assim contemplar o primeiro objetivo específico deste trabalho. Diante disso, ao analisar as respostas das entrevistadas observou-se que todas as mulheres consideram que conciliar a maternidade, trabalho e as tarefas domésticas como uma experiência desafiadora. Duas das seis mulheres entrevistadas destacam que contam com ajuda de uma pessoa para auxiliar nos afazeres domésticos e uma das seis mulheres entrevistadas conta com uma pessoa que auxilia no cuidado com o filho. Além disso, duas

mulheres das seis entrevistadas destacaram que apesar de continuarem cumprindo com suas responsabilidades no trabalho deixam muitas vezes de realizar horas extras por conta da sua disponibilidade, reconhecendo assim que a disponibilidade de tempo de trabalho diminuiu com a vinda da maternidade.

Logo, ao abordar sobre o tema de maternidade e trabalho buscou-se analisar os desafios considerando o contexto provocado pela Covid-19, contemplando assim o segundo objetivo específico. Diante disso, os principais desafios destacados por cinco mulheres das seis entrevistadas foram buscar gerir a sinergia entre a equipe e lidar com as novas formas de comunicação de modo remoto, já que no modo presencial a comunicação é muito mais rápida e dinâmica. Além disso, todas as mulheres entrevistadas destacam que conciliar a maternidade com o trabalho durante a pandemia foi desafiador pois contou com a execução de múltiplas tarefas ao mesmo tempo, mas relataram que tudo foi se adaptando com o tempo.

Com isso, a fim de diminuir a sobrecarga de tarefas, duas das seis mulheres entrevistadas buscaram terceirizar as tarefas domésticas durante a pandemia, sendo este considerado fundamental para conseguir conciliar a rotina de trabalho com a maternidade. Porém, é importante destacar que a possibilidade de terceirizar a prestação de serviço doméstico não é a realidade da maioria das mulheres e mães do Brasil, esta possibilidade está diretamente relacionada ao perfil das mulheres entrevistadas neste presente trabalho, as quais ocupam cargos de liderança e conseqüentemente possuem salários mais altos.

Enquanto o terceiro objetivo específico buscou-se compreender como tais mulheres se reconhecem na posição de líder diante à maternidade considerando o contexto provocado pela pandemia da Covid-19. Assim, três das seis mulheres entrevistadas afirmaram que apesar da maternidade não ser considerada fácil as trouxe mais forças para o seu crescimento profissional e pessoal. Diante disso, durante a análise das respostas das mulheres entrevistadas, observou-se o conceito de interseccionalidade relacionado a maternidade como uma identidade de gênero. Em que Fabbro e Heloani (2010) argumentam que na medida em que as mulheres exercem uma profissão ao mesmo tempo que são mães constituem suas identidades (MACÊDO, 2020).

Dentre os desafios e obstáculos ressaltados pelas mulheres entrevistadas compreendem conciliar o trabalho remoto com as tarefas domésticas, em que tempos da pandemia se intensificaram ainda mais com a execução de multitarefas, conciliar as demandas de trabalho que se mantiveram as mesmas com a maternidade, também foi outro obstáculo enfrentado por todas as mulheres entrevistadas, considerando que as escolas e creches foram fechadas durante a pandemia. Além disso, todas as mulheres entrevistadas ressaltaram que

conciliar o trabalho remoto com a família foi um desafio em que tiveram que se organizar para se adaptar à rotina de trabalho. Ainda, cinco das seis mulheres entrevistadas consideraram como desafio buscar gerenciar o desempenho e comunicação entre a equipe. Também foi observado durante a pesquisa que apenas duas das seis mulheres entrevistadas destacaram que contaram com um forte apoio do marido durante a pandemia da Covid-19.

Deste modo, com as discussões apresentadas e o alcance de todos os objetivos específicos propostos foi possível compreender os desafios relacionados à maternidade de mulheres em posição de liderança e os obstáculos enfrentados pelas mesmas durante a pandemia provocada pela Covid-19.

Com isso, o presente trabalho também trouxe uma reflexão que colabora para a ampliação das desigualdades de gênero relacionadas à vida de muitas mulheres. Em que, busca-se equilibrar a maternidade, o trabalho, as tarefas de casa e executar multitarefas é algo que sempre fez parte da vida de muitas mulheres. A desigualdade de gênero aumentou ainda mais com a vinda da pandemia da Covid-19, em que além de buscar conciliar trabalho, filhos e tarefas domésticas manteve-se a mesma carga de responsabilidade no trabalho sobre as mulheres. Além de tudo, é importante ressaltar que os desafios destacados pelas mulheres entrevistadas são desafios que nunca farão parte da vida do homem.

Deste modo, a partir da análise das respostas das entrevistadas surgem novas possibilidades para o desenvolvimento de estudos referentes à pandemia da Covid-19 que ainda são recentes tendo-se assim pouca informação qualitativa que mensura os reais impactos provocados na vida cotidiana de mulheres que são líderes e mães. Além disso, é importante discutir o conceito de interseccionalidade bem como os estudos que aprofundem as análises das histórias apresentadas neste trabalho a fim de buscar melhorar a qualidade de vida das mulheres diante das organizações.

Além do mais, é de suma importância observar que os resultados das entrevistas deste trabalho não podem ser generalizados à realidade, considerando que três das seis mulheres entrevistadas possuem privilégios como a terceirização do serviço doméstico ou cuidado com o filho e o trabalho remoto que esteve presente na fala de todas as entrevistas e não estão disponíveis a todas as mulheres e mães trabalhadoras.

REFERÊNCIAS

AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Editora Jandaíra, 2019.

ALBERTI, V. **História oral: a experiência do CPDOC**. Rio de Janeiro: Editora FGV F, 1990.

ALVARENGA, Darlan. SILVEIRA, Daniel.. **Taxa de desemprego entre mulheres atinge recorde de 17,9%, em 2021**. G1, 2021. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/05/27/taxa-de-desemprego-entre-mulheres-atinge-recorde-de-179percent.ghtml>> Acesso em: 04 junho 2021.

ALVAREZ, Pilar. **Pandemia ameaça apagar uma geração de frágeis avanços das mulheres na luta por direitos no mundo**. El País Semanal, 07 mar. 2021. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/eps/2021-03-07/o-desafio-de-ser-mulher-em-tempos-de-pandemia.html>>. Acesso em: 21 mar. 2021.

AMARAL, Grazielle Alves. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, Jataí, v. 2, n. 13, 2012. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/rir/article/view/22336/19243>>. Acesso em: 05 abr. 2021.

BASSO, Kenny; PAULI, Jandir; BRESSAN, Verônica Paludo. **Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho**. Ebape.Br, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 688-705, 24 fev. 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/ZzSsScqvw9tdXbqsjpM9y8c/?format=pdf&lang=pt>> . Acesso em: 10 abr. 2021.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009. Tradução de: Sérgio Milliet.

BOITEMPO. **Helena Hirata**. Boitempo, 2021 Disponível em: <<https://www2.boitempoeditorial.com.br/autor/-33>> . Acesso em: 05 ago. 2021.

BITTENCOURT, Renato Nunes. **Pandemia, isolamento social e colapso global**. Revista Espaço Acadêmico, Rio de Janeiro, n. 221, p. 168-178, mar. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/52827/751375149744>> . Acesso em: 24 maio 2021.

BITTENCOURT, Sonia Regina Vasconcellos. **A participação da mulher no mercado de trabalho e o cuidado dispensado aos filhos menores de 7 anos, durante a ausência materna**. Salvador, 1980. 75 p. tab. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/porta1/?lang=pt&q=au:%22Bittencourt,%20Sonia%20Regina%20Vasconcellos%22>> . Acesso em: 05 maio 2021.

BORIS, Georges Daniel Janja Bloc; CESÍDIO, Mirella de Holanda. **Desde o patriarcado à contemporaneidade**. Revista Mal-Estar e Subjetividade, v. , n. 2, p. 451-478, set. 2007. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v7n2/12.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2021.

BRUSCHINI, Cristina. **Trabalho Feminino: Trajetória de um Tema, Perspectivas para o Futuro**. 1993. 2 v. Tese (Doutorado): Curso de Centro Interdisciplinar de Estudos Contemporâneos, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1993. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/16287>> . Acesso em: 25 abr. 2021.

BRITO, Danyella Juliana Martins. **A pandemia da Covid-19 amplia as desigualdades de gênero já existentes no mercado de trabalho brasileiro?**. GeTrab: Observatório Mercado de Trabalho do Nordeste e Covid-19, p. 1-6, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/345008184_A_pandemia_da_Covid-19_amplia_as_desigualdades_de_genero_ja_existentes_no_mercado_de_trabalho_brasileiro> Acesso em: 08 maio 2021.

BUTLER, Judith. **Os atos performativos e a constituição do gênero: um ensaio sobre fenomenologia e teoria feminista**. 2018. Disponível em: <<https://chaodafeira.com/catalogo/caderno78/>> . Acesso em: 25 abr. 2021.

BUTLER, Judith P. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2003. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2005000100012>> . Acesso em: 12 abr. 2021.

CALÁS, Marta. SMIRCICH, Linda. **Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais**. In: Clegg, S. Handy, C. Nord, W. Handbook de Estudos Organizacionais. V1 São Paulo: Atlas, 2010.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jéssica. **Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho**. Revista de Ciências da Administração, v. 22, n. 57, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/78116>> Acesso em: 02 ago. 2021.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHARLESWORTH, Sara.; BAIRD, Marian. **Getting gender on the agenda: the tale of two organizations**. Women in Management Review, v. 22, n. 5, p. 391-404, 2007. Disponível em: <<https://researchrepository.rmit.edu.au/esploro/outputs/journalArticle/Getting-gender-on-the-agenda-The/9921863091501341>> Acesso em: 02 maio 2021.

COLUMBIA, Law Schoo. **Kimberle W. Crenshaw**. Disponível em <<https://www.law.columbia.edu/faculty/kimberle-w-crenshaw>> Acesso em: 12 ago. 2021.

CRENSHAW, Kimberlé Williams. **Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero**. Revista Estudos Feministas, v. 10, n. 01. 171-188, 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ref/a/mbTpP4SFXPnJZ397j8fSBQQ/?lang=pt&format=pdf>> Acesso em: 05 maio 2021.

CISNE, Mirla. **Feminismo e consciência de classe no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2015.

CNN Brasil. **Mulheres ganham 19% menos que homens –no topo, a diferença é de mais de 30%.** CNN Brasil, 2021 Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/04/02/mulheres-ganham-19-menos-que-homens-no-topo-diferenca-e-de-mais-de-30>> . Acesso em: 04 maio 2021.

COLLINS, Patricia Hill. **Pensamento feminista negro: conhecimento, consciência e a política do empoderamento.** Boitempo, 2019.

EAGLY, Aline.; CARLI, Linda. **Women and the labyrinth of leadership.** Harvard Business Review, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007. Disponível em <<https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>> Acesso em: 04 abr. 2021.

ECCEL, Cláudia Sirangelo; GRISCI, Carmem Lígia Iochins. **Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres.** Cadernos EBAPE. BR, v. 9, n. 1, p. 57-78, 2011. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/5hcddQNvWTbvhcjdV5KgFJc/?lang=pt&format=pdf>> Acesso em: 08 maio 2021.

ESCAVADOR, 2020. **Mirla Cisne Álvaro.** Disponível em <<https://www.escavador.com/sobre/4024796/mirla-cisne-alvaro>> Acesso em: 12 ago. 2021.

FABBRO, Márcia Regina Cangiani. HELOANI, José Roberto Montes. **Mulher, maternidade e trabalho acadêmico.** Investigación y Educación en Enfermería, v. 28, n.2, p. 176-187, 2010. Disponível em <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072010000200004&lng=en&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 08 maio 2021.

FREEDMAN, Sara M.; PHILLIPS, James S. **The changing nature of research on women at work.** Journal of Management, v. 14, n. 2, p. 231-251, 1988. Disponível em <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920638801400206>> Acesso em: 08 maio 2021.

GALETTI, Camila Carolina H. **Feminismo em movimento: A Marcha das Vadias e o movimento feminista contemporâneo.** 18º Encontro da REDOR. Recife: UFRPE, 2014. Disponível em <<http://www.ufpb.br/evento/index.php/18redor/18redor/paper/viewFile/533/771>> Acesso em 05 abr. 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Mulheres dedicam mais horas aos afazeres domésticos e cuidado de pessoas, mesmo em situações ocupacionais iguais a dos**

homens. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24266-mulheres-dedicam-mais-horas-aos-afazeres-domesticos-e-cuidado-de-pessoas-mesmo-em-situacoes-ocupacionais-iguais-a-dos-homens>> Acesso em: 12 maio 2021.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FREITAS, Sônia Maria. **História oral: procedimentos e possibilidades**. Ed. 2, Associação Editorial Humanitas, São Paulo, 2006.

HIRATA, Helena. **Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais**. Tempo social, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/ts/a/LhNLNH6YJB5HVJ6vnGpLgHz/abstract/?lang=pt>> Acesso em: 02 junho 2021.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Cadernos EBAPE. BR, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/abstract/?lang=pt>> Acesso em 02 junho 2021.

KERGOAT, Danièle. , **Ouvriers = ouvrières? Propositions pour une articulation théorique de deux variables: sexe et classe sociale**. Critiques de l'Économie Politique, 5: 65-97, nova série, 1978. Disponível em <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4065757/mod_resource/content/2/Ouvriers%3Douvri%C3%A8res%3F%20D.%20Kergoat%201978%20in%20Se%20battre%2C%20disent-elles.pdf> Acesso em 05 maio 2021.

MACÊDO, Shirley. **Ser mulher trabalhadora e mãe no contexto da pandemia Covid-19: tecendo sentidos**. Revista do NUFEN, v. 12, n. 2, p. 187-204, 2020. Disponível em <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rnufen/v12n2/a12.pdf>> Acesso em: 20 maio 2021.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MARQUES, Emanuele Souza et al. **A violência contra mulheres, crianças e adolescentes em tempos de pandemia pela COVID-19: panorama, motivações e formas de enfrentamento**. Cadernos de Saúde Pública, v. 36, p. e00074420, 2020. Disponível em <<https://www.scielosp.org/pdf/csp/2020.v36n4/e00074420/pt>> Acesso em: 25 maio 2021.

MARQUES, Melanie Cavalcante.; XAVIER, Kella Rivetria Lucena. **A gênese do movimento feminista e sua trajetória no Brasil**. VI seminário CETROS. Crise e mundo do trabalho no Brasil–Desafios para a classe trabalhadora, 2018. Disponível em <http://www.uece.br/eventos/seminariocetros/anais/trabalhos_completos/425-51237-16072018-192558.pdf> Acesso em: 21 abr. 2021.

MATOS, Maria Izilda Santos. **História das mulheres e das relações de gênero: campo historiográfico, trajetórias e perspectivas**. Mandrágora, v. 19, n. 19, p. 5-15, 2013.

Disponível em <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/MA/article/viewFile/4503/3796>> Acesso em: 20 maio 2021.

MENDES, Janaína Dutra Silvestre. **As mulheres à frente e ao centro da pandemia do novo coronavírus**. Metaxy-Revista Brasileira de Cultura e Política em Direitos Humanos, 2020. Disponível em http://www.nepp-dh.ufrj.br/artigo_20_05_2020_doutora_Janaina.pdf> Acesso em: 20 maio 2021.

MENEZES, Raquel Santos Soares; DINIZ, Ana Paula Rodrigues. **Simbolismos de gênero e trabalho: uma análise das feminilidades na gestão**. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, v. 35, p. 1-17, 2011. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/EOR1777.pdf> Acesso em: 18 maio 2021.

MIGUEL, Luis Felipe; BIROLI, Flávia. **Feminismo e Política**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p.621-626, mar. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/39YW8sMQhNzG5NmpGBtNMFf/?lang=pt>> Acesso em: 17 maio 2021.

MOLETTA, Sirlei et al. **Mulheres nas organizações no Brasil: uma análise do guia. Exame de Mulheres na Liderança**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 5, p. 32547-32562, 2020. Disponível em <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/10866>> Acesso em: 20 maio 2021.

MURGIA, Annalisa.; POGGIO, Barbara. **Challenging hegemonic masculinities: men's stories on gender culture in organizations**. Organization, v. 16, n. 3, p. 407-423, 2009. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/235780598_Challenging_Hegemonic_Masculinities_Men's_Stories_on_Gender_Culture_in_Organizations> Acesso em 21 maio 2021.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, Flávio Luís Leite. **Metodologia da pesquisa científica: teoria e prática**. 2. ed. Brasília: Thesaurus Editora, 2016.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Ed. FGV. 1981.

RAMOS, Gilmária Salviano; SAMPAIO, Paula Faustino; MEDEIROS, Kênia Érica Gusmão. **Por toda uma vida feminista: entrevista com Joana Maria Pedro**. Revista Eletrônica História em Reflexão, v. 14, n. 27, p. 7-26, 2020. Disponível em <https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/historiaemreflexao/article/view/12550/6076>> Acesso em: 02 maio 2021.

PAOLI, Maria. Célia Pinheiro Machado. **Os trabalhadores urbanos na fala dos outros**. In: LOPES Cultura e identidade operária. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1985. Disponível em <https://repositorio.usp.br/item/000771685>> Acesso em 21 maio 2021.

PAULILO, Maria Angela Silveira. **A Pesquisa Qualitativa e a História de Vida**. In: Serviço Social em Revista, v.2, n.1, Londrina, 1999. Disponível em <https://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v2n1_pesquisa.htm> Acesso em: 28 maio 2021.

PEDRO, Joana Maria. **Traduzindo o debate: o uso da categoria gênero na pesquisa histórica**. História, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 77-98, 2005. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/his/a/fhHv5BQ6tvXs9X4P3fR4rtr/abstract/?lang=pt>> Acesso em: 21 maio 2021.

PERES, Ana Cláudia. **Elas resistem: como a pandemia impacta a vida das mulheres brasileiras e de onde vêm as múltiplas formas de resiliência**. RADIS: Comunicação e Saúde, n.213, p.21-27, 2020. Disponível em <<https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/41753>> Acesso em: 17 maio 2021.

PORTO, Dora. **Trabalho doméstico e emprego doméstico: atribuições de gênero marcadas pela desigualdade**. Revista Bioética, v. 16, n. 2, p. 287-303, 2009. Disponível em <https://revistabioetica.cfm.org.br/index.php/revista_bioetica/article/view/74> Acesso em: 10 maio 2021.

PROBST, Elisiana Renata; RAMOS, Paulo. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, p. 1-8, 2003. Disponível em <<https://docplayer.com.br/109561-A-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho.html>> Acesso em 12 maio de 2021.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha W.; PRONI, Marcelo Weishaupt. W. **Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil**. Revista Estudos Feministas, v. 26, n. 1, e: 41780, 2018. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/ref/a/b63KGwqRVrTvtvhC6FkXLZf/abstract/?lang=pt>> Acesso em: 08 maio 2021.

PUCCINI, Beatriz Cicala; ARON, Mariana Luzia; SANTIAGO, Evelyn Barreto. **Trabalhadora e mãe: papéis, identidade, consciência política e democracia**. Revista Psicologia Política, São Paulo, v. 15, n. 34, p. 587-597, 2015. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2015000300009&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 11 maio 2021.

RIQUE, Rafaella. **10 Pensadoras Feministas Que Você Precisa Conhecer**. 2020. Disponível em <<https://www.rafaellarique.com.br/10-pensadoras-feministas-que-voce-precisa-conhecer/>> Acesso em: 10 maio 2021

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios**. Economia Global e Gestão, v. 16, n. 1, p. 61-79, 2011. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/262632597_Mulheres_brasileiras_em_posicoes_d_e_lideranca_Novas_perspectivas_para_antigos_desafios> Acesso em: 08 maio 2021.

ROSALDO, Michelle. **O uso e o abuso da antropologia: reflexões sobre o feminismo e o entendimento intercultural**. In: Revista Horizontes Antropológicos, v. 1, n. 1, Porto Alegre,

1995. Disponível em <
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/1581/rosaldo.pdf?sequence=1>>
Acesso em: 09 maio 2021.

ROSO, Adriane; GASS, Rosinéia. **Novos tempos, novos lugares: reflexões sobre a maternidade em grupos de empoderamento de mulheres.** Psicologia em Revista, v. 24, n. 2, p. 442-461, 2018. Disponível em <
<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/8909>> Acesso em: 20 abr. 2021.

ROUDINESCO, E. **A parte obscura de nós mesmos: uma história dos perversos.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2008.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. **Ontogênese e filogênese do gênero: ordem patriarcal de gênero e a violência masculina contra mulheres.** Série Estudos/Ciências Sociais/FLASCO-Brasil, p. 13-19, 2009. Disponível em <
http://flasco.redelivre.org.br/files/2015/03/Heleieth_Saffioti.pdf> Acesso em 25 abr. 2021.

SANTOS, Luisa Souza Erthal et al. **Impactos da pandemia de COVID-19 na violência contra a mulher: reflexões a partir da teoria da motivação humana de Abraham Maslow.** 2020. Disponível em <
<https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/915/>> Acesso em 25 abr. 2021.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 22a edição. São Paulo, 2002.

SILVEIRA, Daniel. **Participação de mulheres no mercado de trabalho tem 5º ano de alta, mas a remuneração segue menor que dos homens, diz IBGE.** Disponível em <
<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/03/04/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-tem-5o-ano-de-alta-mas-remuneracao-segue-menor-que-dos-homens-diz-ibge.ght>>
Acesso em 19 de mar. 2021.

SILVEIRA, Raquel da Silva; NARDI, Henrique Caetano. **Interseccionalidade gênero, raça e etnia e a lei Maria da Penha.** Psicologia & Sociedade, v. 26, n. SPE, p. 14-24, 2014.

SIQUEIRA, Dirceu Pereira; SAMPARO, Ana Julia Fernandes. **Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade.** Revista Direito em Debate, v. 26, n. 48, p. 287-325, 2017. Disponível em <
<https://www.scielo.br/j/psoc/a/WHDnL9qYV6K3NnW5zMSj5Hg/abstract/?lang=pt>>
Acesso em: 22 abr. 2021.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica.** In: Educação e Realidade. Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul./dez. 1995. Disponível em <
<https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721>> Acesso em: 01 abr. 2021.

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. **A liderança no feminino: uma revisão da literatura.** Gestão e Desenvolvimento, n. 26, p. 57-76, 2018. Disponível em <
<https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/655>> Acesso em: 11 abr. 2021.

SPINDOLA, Thelma.; SANTOS, Rosângela da Silva. **Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa(dora?)**. Rev Esc Enferm USP, v.37, n.2, p. 119-126, 2003. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/reeusp/a/rvCVnHXs6RSXnK7vBgDGL5t/?lang=pt>> Acesso em: 12 maio 2021.

TEIXEIRA, Juliana Cristina; OLIVEIRA, Josiane Silva de.; MESQUITA, Juliana Schneider. **Pode a Interseccionalidade ser Afrocentrada no Campo da Administração? Um Ensaio Teórico sobre as contribuições da Teoria Interseccional para a área de Administração**. Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, v. 10, 2019. Disponível em <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjU5Nzk=> Acesso em: 12 maio 2021.

TÍLIO, Rafael. **Teorias de gênero: principais contribuições teóricas oferecidas pelas perspectivas contemporâneas**. Revista Gênero, v. 14, n. 2, 2014. Disponível em <<https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/31193>> Acesso em: 04 maio 2021.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevistas

Pergunta	Objetivo da pergunta	Referências para essa pergunta
1. Fale um pouco sobre a sua carreira e como foi o processo de crescimento pessoal e profissional.	Introduzir a conversa, conhecer um pouco melhor sobre a pessoa entrevistada. Entender a influência de gênero durante a carreira. Compreender o processo de crescimento profissional.	Calas e Smircich (2010) Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) Brito (2020)
2. Explique como está sendo a sua experiência como mãe durante a pandemia do Covid-19.	Analisar os desafios relacionados à maternidade durante a pandemia do Covid-19.	Puccini, Aron e Santiago (2015) Macêdo (2020) Peres (2020) Marques (2020)
3. Explique como está sendo a sua experiência como líder durante a pandemia do Covid-19. O que mudou?	Analisar os desafios relacionados à vida profissional durante a pandemia do Covid-19.	Puccini, Aron e Santiago (2015) Hryniewicz e Vianna (2018) Basso, Bressan e Pauli (2014)
4. Faça uma retrospectiva das suas experiências profissionais e comente situações que você percebeu que o fato de ser mãe poderia interferir de modo positivo ou negativo na sua trajetória profissional.	Compreender a experiência profissional e a maternidade. Identificar desigualdades de gênero na vida profissional. Perceber o impacto da maternidade na vida profissional.	Eagly e Carli (2007) Calas e Smircich (2010) Amaral (2012) Boris e Césio (2007)

<p>5. Fale um pouco da sua rotina durante a pandemia atualmente. Quais são suas responsabilidades no trabalho e em casa e o que mudou com a pandemia do Covid-19.</p>	<p>Perceber desigualdades de gênero na vida pessoal e no trabalho durante a pandemia do Covid-19.</p>	<p>Macêdo (2020) Peres (2020) Teixeira, Oliveira e Mesquita (2019) Brito (2020)</p>
<p>6. Na sua experiência como mãe, mulher e líder, você percebe ou já percebeu a existência de desigualdades relacionadas ao fato de ser mulher e mãe.</p>	<p>Fazer uma análise das diferenças de gênero relacionadas ao fato de ser mulher e mãe.</p>	<p>Eagly e Carli (2007) Amaral (2012) Pedro (2005) Miguel e Biroli (2015) Boris e Césio (2007) Basso, Bressan e Pauli (2014) Fabbro e Heloani (2010) Brito (2020)</p>