

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE CIÊNCIAS DA VIDA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

ANA PAULA PAGAN ROSSINI

VIVÊNCIAS DE MÃES-TRABALHADORAS ACERCA DAS DEMANDAS E RECURSOS
LABORAIS EM MODALIDADES ALTERNATIVAS DE TRABALHO

CAMPINAS

2021

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS

CENTRO DE CIÊNCIAS DA VIDA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA

ANA PAULA PAGAN ROSSINI

VIVÊNCIAS DE MÃES-TRABALHADORAS ACERCA DAS DEMANDAS E RECURSOS

LABORAIS EM MODALIDADES ALTERNATIVAS DE TRABALHO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia do Centro de Ciências da Vida- PUC-Campinas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Professor Dr. João Carlos Caselli Messias

PUC-CAMPINAS

2021

Ficha catalográfica elaborada por Vanessa da Silveira CRB 8/8423
Sistema de Bibliotecas e Informação - SBI - PUC-Campinas

155.633 Rossini, Ana Paula Pagan
R835v

Vivências de mães-trabalhadoras acerca das demandas e recursos laborais em modalidades alternativas de trabalho / Ana Paula Pagan Rossini. - Campinas: PUC-Campinas, 2021.

182 f.: il.

Orientador: João Carlos Caselli Messias.

Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Ciências da Vida, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2021.

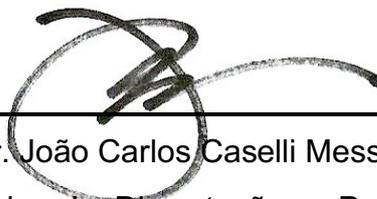
Inclui bibliografia.

1. Maternidade. 2. Mulheres - Psicologia. 3. Saúde e trabalho. I. Messias, João Carlos Caselli. II. Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Centro de Ciências da Vida. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDD - 22. ed. 155.633

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS
CENTRO DE CIÊNCIAS DA VIDA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM PSICOLOGIA
ANA PAULA PAGAN ROSSINI
VIVÊNCIAS DE MÃES-TRABALHADORAS ACERCA DAS DEMANDAS E
RECURSOS LABORAIS EM MODALIDADES ALTERNATIVAS DE TRABALHO

Dissertação defendida e aprovada em 09 de fevereiro de 2021 pela Comissão Examinadora



Prof. Dr. João Carlos Caselli Messias

Orientador da Dissertação e Presidente da Comissão Examinadora

Pontifícia Universidade Católica de Campinas
(PUC-Campinas)



Profa. Dra. Leticia Lovato Dellazzana Zanon

Pontifícia Universidade Católica de Campinas
(PUC-Campinas)



Profa. Dra. Maria Aparecida Canale Balduino

Universidade Católica Dom Bosco
(UCDB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e Nossa Senhora por me iluminarem, protegerem e dar forças físicas e mentais para iniciar e permanecer neste desafio, mesmo com tantos obstáculos e deveres fora do ambiente acadêmico.

À minha família, principalmente à minha mãe que sempre ficou muitas vezes com minhas filhas para que eu pudesse realizar o Mestrado, às minhas filhas Maria Eduarda, Melissa e aos bebês que foram para o céu, que são as razões do meu viver. E aos meus amigos que me suportaram nestes 2 anos de ausência, *stress* e ansiedade, e as 11 participantes que aceitaram participar de meu estudo e enriqueceram sobremaneira esse relevante e sensível tema para todas as mulheres e sociedade como um todo.

Aos professores da PUC-Campinas, que me passaram grande conhecimento teórico, técnico e prático desde a seleção, as disciplinas cursadas, a qualificação e agora o aceite ao convite para minha banca de Defesa do Mestrado. Em especial às profas. Dras. Sônia Enumo, Tania Granato e Leticia Dellazzana-Zanon, esta última meu exemplo de mulher-mãe-trabalhadora. Ao meu orientador João Carlos Messias, pela oportunidade e aprendizados e aos meus colegas de Mestrado, principalmente a Rosana Martho, pela parceria nesta jornada.

“ O presente trabalho foi realizado com o apoio Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES)- Código de Financiamento 001”

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACOES

COPSOQ	<i>Copenhagen Psychosocial Questionnaire</i>
COREQ	<i>Consolidated Criteria for Reporting Research</i>
FPRT	Fatores Psicossociais de Risco no Trabalho
IBGE	Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPEA	Instituto de Pesquisa Econmica Aplicada
ITF	Interferência Trabalho-Família
IFT	Interferência Família-Trabalho
OCDE	Organizao para Cooperao e Desenvolvimento Econmico
OMS	Organizao Mundial de Saúde
ONU	Organizao das Naes Unidas
OIT	Organizao Internacional do Trabalho
PEA	Pessoas Economicamente Ativas
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
POT	Psicologia Organizacional e do Trabalho
PSO	Psicologia da Saúde Ocupacional
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

LISTA DE FIGURA

Figura 1. <i>The Job demands-resources model</i>	29
--	----

LISTA DE TABELA

Tabela 1. Caracterização das participantes da pesquisa.....	66 e 67
---	---------

LISTA DE APÊNDICES

A- Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE).....	177
B- <i>Consolidated Criteria for Reporting Research</i> (COREQ)	179

LISTA DE ANEXO

A- Parecer Consubstanciado do CEP.....	184
--	-----

RESUMO

ROSSINI, Ana Paula Pagan. Vivências de mães-trabalhadoras acerca das demandas e recursos laborais em modalidades alternativas de trabalho. 2021. 187 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Centro de Ciências da Vida, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Campinas, 2021.

A literatura científica da última década demonstra que muitos termos estão sendo usados para designar relações de trabalho, tais como Teletrabalho que se refere às trabalhadoras que atuam em casa no período total ou após trabalho formal, *Flex Working* caracterizando o trabalho em horários flexíveis, *Activity Based Working* (ABW) no caso das trabalhadoras que atuam por atividades/projetos em locais com *design* próprios para o desenvolvimento dos mesmos e *Part Time Working*, que significa trabalhar em parte do tempo ou período. O objetivo desta pesquisa foi estudar como mulheres, que são mães de crianças de 0 a 6 anos e que trabalham em diferentes modalidades laborais, lidam com seus domínios e papéis pessoais e profissionais em suas vidas diárias. A metodologia utilizada foi qualitativa e fenomenológica, por meio de encontros dialógicos com mulheres que são mães de crianças de 0 a 6 anos e a posterior construção de narrativas compreensivas, compiladas na narrativa síntese e analisadas a partir do Modelo Demanda- Recursos. Os elementos estruturais do fenômeno identificados são: foco na vida pessoal e profissional, isolamento pelo Coronavírus, sobrecarga para mulher, maternidade tardia, rede de apoio, engajamento x esgotamento. Foi possível constatar que as mulheres que são mães de crianças pequenas e trabalham enfrentam dificuldades para manter o equilíbrio emocional e qualidade de vida. Vivências de sobrecarga derivada da multiplicidade de papéis de mulher-mãe-trabalhadora são descritas, bem como a percepção de restrições para ascensão na carreira. Possuir uma rede de apoio estruturada e com efetiva participação de outros atores, mas a viabilização desses recursos fica a cargo das próprias mulheres. Diante desses resultados, ressalta-se a importância de políticas sociais e organizacionais mais eficazes para a promoção de condições favoráveis de trabalho, assim como a valorização de modalidades flexíveis de vínculo com o trabalho.

Palavras- Chave: Maternidade; Psicologia da Saúde Ocupacional; Modalidades e Desenhos de Trabalho; Demandas e Recursos; Psicologia Organizacional do Trabalho.

ABSTRACT

ROSSINI, Ana Paula Pagan. *Experiences of working mothers about demands and labor resources in alternative forms of work*. 2021. 187 p. Master's Degree Thesis, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2021.

The scientific literature of the last decade demonstrates that many terms are being used to designate work relationships, such as Teleworking which refers to female workers who work at home for the full period or after formal work, Flex Working characterizing work in flexible hours, Activity Based Working (ABW) in the case of workers who work for activities / projects in places with their own design for their development and Part Time Working, which means working part of the time or period. The objective of this research was to study how women, who are mothers of children from 0 to 6 years old and who work in different work modalities, deal with their domains and personal and professional roles in their daily lives. The methodology used was qualitative and phenomenological, through dialogic meetings with women who are mothers of children from 0 to 6 years old and the subsequent construction of comprehensive narratives, compiled in the synthesis narrative and analyzed from the Demand-Resources Model. The structural elements of the phenomenon identified are: focus on personal and professional life, isolation by the Coronavirus, overload for women, late maternity, support network, engagement x exhaustion. It was found that women who are mothers of young children and who work face difficulties to maintain emotional balance and quality of life. Overload experiences derived from the multiplicity of roles of woman-mother-worker are described, as well as the perception of restrictions for career advancement. Having a structured support network with the effective participation of other actors, but the feasibility of these resources is the responsibility of the women themselves. In view of these results, the importance of more effective social and organizational policies for the promotion of favorable working conditions is emphasized, as well as the valuation of flexible working conditions.

Key words: Maternity; Occupational Health Psychology; Modalities and Work Drawings; Demands and Resources; Organizational Work Psychology.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	13
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO	16
1.1 Psicologia Organizacional e do Trabalho	16
1.2 Psicologia da Saúde Ocupacional	20
1.3 Modelo Demandas-Recursos	25
1.4 Trabalho e Maternidade	33
1.5 Modalidades de Trabalho	49
1.5.1 Teletrabalho.....	51
1.5.2 <i>Flex Working</i>	53
1.5.3 <i>Activied Based Working</i>	54
1.5.4 <i>Part Time Working</i>	56
CAPÍTULO 2 - DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA ...	59
2.1 O desenvolvimento da Pesquisa.....	62
2.2 Participantes.....	65
CAPÍTULO 3- AS NARRATIVAS COMO EXPRESSÃO DE	
SIGNIFICADOS.....	74
3.Narrativa Piloto- Pink: “Não quero abrir mão de nada”	74
3.1. Mamãe Pig: “Não tenho vida pessoal”	78
3.2 Princesa Kate: “Adoro meu trabalho e liberdade”	81
3.3 Gláucia: “ Não misturo minha vida pessoal e profissional”	83

3.4 Vanderlei Cordeiro de Lima: “Estou sempre com meu radar de mãe ligado durante o trabalho”	86
3.5 Anne Frank: “Faço escolhas para manter meu papel de mãe mais ativo”	89
3.6 Renata Barreto: “Minha vida estava equilibrada, agora não sei mais.”	92
3.7 Claudéci: “Aprendi a viver um dia de cada vez para tentar manter minha sanidade”	94
3.8 Rosely Sayão: “Aprendi a ser resiliente e que não sou necessária o tempo todo”	97
3.9 Deborah Secco: “Desejo que minha vaga de trabalho esteja lá para mim e que encontre um bom local para deixar meu filho e trabalhar mais tranquila”	101
3.10 Margaret Thatcher: “Descobri que não existe e sim escolhas em qual âmbito da vida você se dará mais, trabalho ou família”	105
3.11 Narrativa Síntese	108
CAPÍTULO 4- DOS ELEMENTOS ESSENCIAIS DA EXPERIÊNCIA AO DIÁLOGO COM OUTROS PESQUISADORES	112
4.1 Foco na vida Pessoal ou Profissional.....	112
4.2 Isolamento pelo Coronavírus	116
4.3 Sobrecarga para Mulher	124
4.4 Maternidade Tardia	128
4.5 Rede de Apoio.....	132
4.6 Engajamento X Esgotamento.....	136
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	144
REFERÊNCIAS	148
APÊNDICES.....	172
ANEXOS	180

APRESENTAÇÃO

A presente pesquisa possui caráter qualitativo, com viés Fenomenológico, utilizando de narrativas compreensivas e do Modelo de Demandas-Recursos para saúde ocupacional. O objetivo deste estudo foi compreender como mulheres, que são mães de crianças de 0 a 6 anos e que trabalham em diferentes modalidades laborais, lidam com seus domínios e papéis pessoais e profissionais em suas vidas diárias.

O estudo demonstra relevância social e científica no que tange importância do tema na configuração das relações de trabalho, cada vez mais permeadas por diferentes formatações laborais e pela crescente participação de mulheres, no mercado de trabalho, mães de crianças na primeira infância. São trabalhadoras que precisam lidar com diversos papéis, jornadas duplas ou triplas que se somam ao trabalho formal e que possuem o desejo de manter sua saúde mental estável e conseguir lidar com a dicotomia Trabalho-Família e Família-Trabalho. Pretende-se também colaborar com dados científicos para a criação de políticas públicas e privadas a partir da Psicologia da Saúde Ocupacional (PSO). Acredita-se que para as participantes, a pesquisa tenha colaborado para que elas pudessem refletir, observar-se e ressignificar sua vivência profissional e pessoal, a fim de preservar a qualidade de vida.

Durante minha vivência profissional, de vinte anos como psicóloga organizacional e clínica, pude aprender diversas técnicas e experienciar várias situações de mulheres enfrentando tanto nas empresas, atuando como consultora de recursos humanos em grande empresas nacionais e multinacionais, quanto na prática clínica, realizando processos terapêuticos, com pacientes que sofriam danos psicológicos em suas vidas pessoais e profissionais, por serem mulheres-mães-trabalhadoras ou terem essa perspectiva ou vontade da maternidade, por exemplo.

Desde o meu último ano de faculdade nos anos 2000, eu estagiava em uma consultoria de recursos humanos de pequeno porte, realizando triagem de currículos para as vagas trabalhadas pelo psicólogo responsável, aplicava testes psicológicos, acompanhava entrevistas e dinâmicas em grupo. Após estar formada, no ano seguinte, comecei a realizar os processos seletivos do início ao fim, desde traçar o perfil da vaga com o gestor(a) da empresa requisitante, avaliar currículos, aplicar e corrigir testes psicológicos, realizar entrevistas por competências, conduzir dinâmicas em grupo tanto na consultoria como nas empresas nos Programas de Estágio destas, elaborar relatórios e apresentar candidatos aos gestores das vagas. Eventualmente realizava a parte de documentação dos contratados pela empresa.

Concomitante, atendia em consultório no horário de almoço e após o expediente. Com o passar dos anos, essa dinâmica foi crescendo, em portes de empresas trabalhadas e em casos clínicos mais complicados, e considero que tenho um bom *background* e histórias para contar de como funcionam os comportamentos humanos e os processos organizacionais dentro de empresas de diversas culturas, ramos e tamanhos. Fui também, por 5 anos, gerente de contas, realizando a venda de serviços de consultoria em recursos humanos e supervisora de equipes de psicólogos e estagiários.

Em 2018, antes de ingressar no Mestrado, tive a oportunidade de substituir uma amiga professora em licença precoce de maternidade, devido a cuidados especiais durante a gravidez, e dei aulas e supervisões semanais para os terceiros e quintos anistas do curso de Psicologia durante o segundo semestre do referido ano. Apaixonei-me pelo ofício de poder transmitir meus conhecimentos e experiências nas áreas e fui bem avaliada tanto pela coordenação quanto pelos alunos nas avaliações institucionais da universidade. Foi pela falta do título de mestre que não pude continuar fazendo o que amo, que é dar aulas e pesquisar, e isso que me fez ingressar, mesmo que tardiamente em idade, no mestrado e me faz ter grande motivação e responsabilidade em tratar minhas partici-

pantes e estar em contínuo aprendizado e esforço para ser uma pesquisadora melhor e superar os desafios de ser mulher-mãe-trabalhadora e continuar me desenvolvendo como pessoa e profissional.

O tema de minha dissertação, foi escolhido essencialmente por motivação pessoal, por eu ser essa tríplice mulher-mãe-trabalhadora e se concretizou quando começando a pesquisar, descobri que há poucos estudos sobre tema e o quão ele relevante é para nosso momento histórico, para a sociedade em geral e para as gerações futuras a fim de estabelecermos relações de gêneros mais harmônicas e estáveis.

A dissertação está organizada em quatro capítulos e seus subcapítulos. O capítulo 1 constitui na introdução e seus subcapítulos que estão divididos de 1.1 a 1.5, devido a organização do temas de forma estruturada. Traz dados estatísticos e históricos da Psicologia Organizacional e do Trabalho e da Psicologia da Saúde Ocupacional. Após é explicitado o Modelo Demandas-Recursos que será o viés adotado no capítulo 4. No próximo subcapítulo foi abordado sobre a maternidade e o trabalho, dissertando sobre o contexto mundial e brasileiro da situação das mulheres no mercado de trabalho e a conciliação com o âmbito familiar. No último tópico são tratados as modalidades laborais mais usuais encontradas na literatura, são elas: teletrabalho, *flex working*, *activied based working* (ABW) e o *part time working*.

O capítulo 2 trata do delineamento metodológico da pesquisa, que apresenta os norteadores epistemológicos da pesquisa, as bases para o desenvolvimento do estudo, a caracterização das participantes e os procedimentos utilizados. O capítulo 3 reúne as 11 narrativas compreensivas elaboradas pela pesquisadora e a narrativa síntese. Por fim no capítulo 4 é realizada a discussão dos elementos encontrados e o diálogo com outros estudos e autores e após é apresentada as considerações finais desta pesquisa.

CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

1.1 Psicologia organizacional e do trabalho

Com o advento da Revolução Industrial, no século XIX, as pessoas começaram a trabalhar nas fábricas para empregadores, de forma voluntária e subordinada e com maquinários cada vez mais tecnológicos, o que fez, em um primeiro momento, que os olhares estivessem para a engenharia e em como maximizar o desempenho dessas máquinas visando o aumento da produtividade. Como as dificuldades relativas à eficiência continuaram, apesar do bom desempenho das máquinas, os empregadores começaram a se preocupar com os trabalhadores, de início, implementando estudos de tempo e movimento, para que projetos de eficiência fossem implementados para melhorar a produtividade. Como esses projetos não resolveram totalmente a questão de produtividade, eficiência e motivação dos empregados, outras medidas e pesquisas foram implementadas de forma gradual e evolutiva ao longo da história das organizações. A psicologia também começou a se preocupar com o tema, visando a melhoria de qualidade de vida, motivação e saúde mental dos indivíduos (Schultz & Schultz, 2014).

A abordagem do engenheiro industrial Frederick W. Taylor, trouxe contribuições para psicologia organizacional e do trabalho, ainda com maior foco do sujeito como complemento da máquina, com o conceito de gerenciamento científico, que consistiu em maximizar a eficiência para aumentar o nível produtivo dos trabalhadores, por meio da implementação de movimentos específicos, mais racionais e objetivos, para melhor realização do trabalho total (Armstrong & Taylor, 2014). Essa abordagem priorizou que as atividades fossem sistematicamente planejadas e cobradas pelos superiores para que a eficácia e produção fossem elevadas, sem grande preocupação com o bem-estar dos trabalhadores. O importante era que os empregados minuciosamente recrutados e treinados agissem de forma sistemática para a garantia da maior produtividade. As ideias de Taylor

tiveram uma profunda influência nas práticas de gerenciamento e negócios naquele tempo, porque elas facilitavam a especialização do trabalho e a produção em massa. Mas os sindicatos, se opuseram ao gerenciamento científico, pois consideraram que a abordagem igualaria pessoas a robôs, desumanizando os trabalhadores e criando um ambiente insalubre (Schultz & Schultz, 2014).

O estudo de Hawthorne na década de 1900, no qual estavam envolvidos cientistas de Harvard, verificou para além da seleção e treinamento, as questões de relacionamentos interpessoais afetava sobremaneira a motivação e produtividade dos trabalhadores (Hsueh, 2002). Aplicada às organizações, a Teoria Clássica pregava que fosse organizada uma estrutura burocrática organizacional que deveria ser aplicada em todas as empresas de forma similar, independente do número de funcionários e amplitude da organização (Armstrong & Taylor, 2014). Já para o psicólogo Hugo Munsterberg, o foco deveria ser na seleção e motivação dos empregados para que a organização tivesse maior eficácia. Em complemento a essa ideia, a orientadora profissional Mary Parker Follet afirmava que os superiores deveriam exercer sua gerência de forma democrática, visando atender ao máximo as necessidades dos empregados (Schultz & Schultz, 2014).

A partir desses estudos, as relações humanas foram colocadas em voga e teorias foram surgindo para explicar as maneiras pelas quais os indivíduos respondem com maior eficiência e produtividade laboral nas organizações (Schultz & Schultz, 2014). A abordagem sociotécnica, criada por Trist e Bamforth em 1951, relatou que os mineiros de carvão, apesar da mecanização e diminuição das tarefas dos trabalhadores, preferiam atuar em colaboração e realizar várias atividades que mantivessem a integração e união das pessoas. Esses autores descobriram que o absenteísmo no grupo que atuava com as máquinas e de forma individual era maior e a produtividade menor do que nos grupos que mantiveram a estrutura socializada. Os pesquisadores de sistemas sócio-técnicos concluíram que nem a tecnologia nem as relações humanas podiam ser excluídas ao tentar entender um processo laboral (Armstrong & Taylor, 2014).

Em 1960, Douglas McGregor, escreveu um livro sobre as teorias X e Y, na qual a Y representava uma visão positiva e otimista da natureza humana e a X seu oposto, negativo e pessimista da natureza humana, tipificadas nas visões gerenciais dos empregadores. Esses movimentos das abordagens criadas para explicar e orientar as relações humanas, foi o início ao paternalismo dos empregadores com seus empregados (Rothmann & Cooper, 2015). Outro modelo organizacional criado por Katz e Kahn em 1978, foi a teoria dos Sistemas que preconizava a empresa como um sistema aberto, ou seja, que integra fatores humanos e ambientais em busca de equilíbrio e equivalência de propósitos (Armstrong & Taylor, 2014). Seguindo a evolução das abordagens organizacionais, a teoria da Contingência individualiza as organizações e pessoas contidas nelas, enfatizando que o gerenciamento de cada estrutura empresarial depende do ambiente e contexto que a empresa está inserida (Armstrong & Taylor, 2014).

Vários estudos no campo do desenvolvimento psicológico contribuíram para as organizações, como os temas de: transformação organizacional, cultura organizacional, organização vencedora, equipes e gestão da qualidade total; preconizando a ideia que a cultura e metas estratégicas são essenciais para o sucesso organizacional. Começou-se a focar também em que condições as pessoas melhor apreendem uma nova informação e/ou conhecimento, acreditando-se que a empresa que melhor se adapta às mudanças de contexto, tecnologia, ambiente e concorrência tem maior sobrevivência e prosperidade mercadológica. A psicologia teve seu interesse voltado às equipes de trabalho, suas formas de gerenciamento, flexibilidade e qualidade de vida dos indivíduos. Iniciaram-se os estudos de treinamento *in company* para estimulação de equipes autogerenciáveis, foco no aprimoramento da liderança, importância de delegação de funções e empoderamento dos sujeitos e equipes. Outro método adotado foi o do gerenciamento da qualidade total, como um esforço de toda a organização em instalar e manter uma cultura em que todos os funcionários melhorem continuamente sua capacidade de fornecer produtos e serviços que os clientes considerarão valiosos e atenda as demandas de mercado (Anderson, 2012).

A abordagem mais recente, a psicologia positiva, datada no início do século XXI, contribui à psicologia organizacional e do trabalho com pesquisas e práticas, com uma visão mais utilitarista, que prega maior foco no bem-estar e felicidade do trabalhador do que nos ganhos financeiros extraordinários (Wright & Wright, 2002). A psicologia positiva tem como característica principal, realizar pesquisas e definir práticas que permitam que os indivíduos e, em consequência, as organizações prosperem, criando instituições positivas, que permitam a externalização do potencial humano e crie traços positivos e de bem-estar organizacionais que estimulem a satisfação, otimismo e felicidade dos sujeitos inseridos nela (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). É uma teoria que busca e enfatiza o que há de bom no ser humano e não seus defeitos e erros (Nelson & Cooper, 2007).

Portanto, a psicologia organizacional e do trabalho foi se desenvolvendo em conjunto com a psicologia geral e evoluindo conforme as necessidades de mercado e demandas dos trabalhadores inseridos nas organizações e instituições, investindo em pesquisas e aplicação de princípios psicológicos para a motivação dos indivíduos e melhorias nos ambientes laborais, para otimizar as relações e resultar no sucesso das organizações e pessoas (Schultz & Schultz, 2014). Os subsistemas como: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e salários; e avaliação de desempenho, por exemplo, são essenciais para que as empresas e seus funcionários atinjam seu potencial e produzam resultados de maneira eficiente e com alto nível de qualidade, sendo um setor estratégico e de alto impacto para o desenvolvimento e bem-estar das pessoas e das organizações (Armstrong & Taylor, 2014).

1.2 Psicologia da saúde ocupacional

Desde meados dos anos de 1980, os conflitos entre trabalho e vida pessoal vem sendo discutidos. Greenhaus e Beutell (1985) abordam a difícil compatibilização entre trabalho-família/ família-trabalho citando elementos críticos: (a) o tempo dedicado aos requisitos de um papel dificulta o cumprimento dos requisitos de outro; (b) a tensão da participação em um papel dificulta o preenchimento de requisitos de outro; (c) e os comportamentos específicos exigidos por um papel dificultam o cumprimento dos requisitos do outro. Os autores dividem os quesitos tempo; tensão de papel; e comportamento em três elementos: pressões do trabalho, incompatibilidade e pressões da família. Assim sendo, eles afirmam que no quesito tempo, quanto mais horas trabalhadas, maior a incompatibilidade em satisfazer as exigências da família, principalmente se essas famílias forem compostas por crianças e em maior número de integrantes.

Na variável tensão de papel, constata-se quanto mais conflitos e atividades extras no trabalho, maior será incompatibilidade em manter o equilíbrio familiar e maiores serão as pressões familiares. E por último, em relação ao comportamento, quanto maiores as pressões no trabalho, mais tensão será gerada nas exigências no âmbito familiar e trabalho. No conflito, as demandas relativas aos papéis desempenhados no trabalho e na família seriam, de alguma forma, incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985), ou seja, evidencia-se uma perspectiva negativa entre as duas esferas. No equilíbrio, o indivíduo tem a capacidade de conjugar simultaneamente as exigências de tempo, emoções e comportamentos do trabalho, das responsabilidades familiares e da vida pessoal (Hill et al, 2001). Logo, nos últimos dois resultados, há a possibilidade de interface negativa ou positiva, também conhecida como perspectiva enriquecedora (Greenhaus & Powell, 2006) entre ambas esferas.

Para Dejours (2000), o trabalho é motivo de prazer e sofrimento, que catalisa as angústias e necessidades humanas, mediando as relações sociais e impulsionando o indivíduo por completo em sua formação psicossocial. Segundo o autor, o trabalho é fator central para saúde psicológica do su-

jeito, na estrutura das relações entre homens e mulheres, nas relações sociais e políticas e na obtenção de conhecimentos objetivos e subjetivos. Para ele, o trabalho impacta na construção da pessoa enquanto indivíduo, já que são nesses contextos laborais que ocorrem, via de regra, os conflitos de crenças e valores pessoais com os sociais e que quando bem sucedidas essas relações, o trabalho ganha dimensões de prazer e auto-realização, proporcionando a valorização deste, fazendo parte da identidade do indivíduo. Outro fator estudado pela psicologia da saúde ocupacional são os riscos psicossociais, suas derivações e consequências. A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por exemplo, classifica desde 1984, os riscos psicossociais como uma somatória entre o trabalho em si, que para eles engloba ambiente, condições e satisfação do trabalhador com sua organização; e as necessidades do empregado, a cultura que está inserido e sua vida externa ao trabalho (Ruiz & Araújo, 2012).

Em 2003, o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), publicou uma Norma Técnica, instaurando que os riscos psicossociais estão vinculados às percepções subjetivas que o trabalhador possui da instituição que trabalha. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2008), o *stress* ocupacional está associado com a aparição de doenças cardíacas, depressão e lesões músculo-esqueléticas, que está em ligação com as altas demandas de trabalho, baixo controle e desequilíbrio esforço-recompensa. Essas relações instáveis e injustas estão causando riscos para saúde física e mental dos trabalhadores, elevando os gastos públicos relativos a problemas de saúde. Em 2010, a OIT acrescentou aos riscos psicossociais, o *stress* ocupacional, como fator de risco para saúde do trabalhador. A *Occupational Safety & Health Administration* (OSHA, 2012) trouxe dados estatísticos de quais ações as empresas estão tomando para minimizar os riscos psicossociais, são elas: alterações de organização do trabalho com ações de formação (58%); e alterações nos horários de trabalho, procedimentos de resoluções de conflito, atendimento individual e confidencial (40%), visando remodelar os ambientes de trabalho.

Para Nouroudine (2004), a atividade humana no trabalho não é só biológica e mecânica, pressupõe riscos cognitivos e emocionais, que devem ser avaliados, corrigidos e prevenidos visando que as boas práticas sejam mantidas para a qualidade de vida do trabalhador. O desenvolvimento da autonomia e a disponibilização de recursos individuais e coletivos devem estar conectados entre organização e trabalhador, para que a saúde e segurança do sujeito laboral seja garantida nas relações profissionais (Ruiz & Araújo, 2012). Segundo Moreira e Nardi (2009), as políticas sociais vigentes pregam o individualismo e ter filhos nesse contexto de não auxílio, principalmente social, além das demandas de se ter sucesso profissional, que necessitam de tempo de vida, enfrentadas pelas mulheres, geram uma instabilidade emocional e social não saudáveis que podem gerar como resultados, as mulheres serem mães tardiamente ou nem terem filhos, mesmo demonstrando o interesse em tê-los. Um outro conceito importante de ser delineado é o de entrincheiramento, que segundo Rodrigues (2009) é a tendência do indivíduo em permanecer na organização mesmo que esta esteja impactando sua saúde, relações familiares e sociais e até mesmo de carreira profissional, por acreditar que terá poucas expectativas em um outro trabalho, empresa e/ou colocação profissional melhores da que já tem, mas estando totalmente deslocado e infeliz.

Uma pesquisa qualitativa, realizada por Lopes, Dellazzana-Zanon e Boeckel (2014), teve por objetivo avaliar os múltiplos papéis da mulher contemporânea e sua interação com a maternidade tardia. O estudo foi realizado na cidade de Porto Alegre, com mulheres de 35 a 38 anos, que trabalhavam de 35 a 80 horas semanais, eram casadas de 2 a 8 anos e não tinham filhos. Foram utilizadas a ficha sociodemográfica e a entrevista semi-estruturada e após a análise de conteúdo dessas entrevistas três categorias de análise foram criadas: conteúdos relativos ao trabalho, formação e impacto da multiplicidade de papéis exercidos pelas entrevistadas; maternidade tardia e suas consequências; e, rotina atual e sua relação em ser mãe. Os resultados gerais encontrados foram: para mulher ter ascensão profissional os estudos e dedicação em seu trabalho são o centro de sua rotina em detrimento de atividades de lazer, autocuidado e criação de um família. A questão do não ter fi-

lhos fica mais clara nas duas últimas categorias, na qual as mulheres entrevistadas priorizaram sua estabilidade financeira e profissional em primeiro plano e preferiram pensar na maternidade tardiamente, considerando terem uma relação estável com seus companheiros e poderem manter boas condições socioeconômicas para os filhos. Porém com o passar da idade, o estudo demonstrou, que essas mulheres não se sentem seguras de suas capacidades em serem mães e vão, não encontrando espaço em sua rotina para encaixar as responsabilidades e demandas de tempo e dedicação que filhos trazem.

Os estudos em diferentes áreas e ao longo dos anos mostram, para as mulheres esse equilíbrio entre trabalho-família se torna mais conflituoso, pois em boa parte das vezes, elas ficam com as maiores responsabilidades dos afazeres domésticos e criação dos filhos e têm seu crescimento de carreira impactadas por essa dupla ou tripla jornada. A literatura também indica que a relação entre as esferas do trabalho e da família pode gerar três resultados: conflito, *spillover* (transbordamento) e equilíbrio (Monteiro, 2014). Na pesquisa de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) foi estudado o fenômeno teto de vidro nas empresas brasileiras, que segundo os autores, são barreiras para ascensão das mulheres em cargos de gestão. Somente 23% dos executivos brasileiros são mulheres segundo levantamento do estudo e os autores levantam diversas hipóteses teóricas encontradas na literatura, principalmente internacional americana (onde surgiu o termo *glassceiling*), para demonstrar que a discriminação entre os gêneros ocorre por percepções que os homens possuem mais força de trabalho e melhor estilo de liderança e que as mulheres, além de consideradas mais sensíveis, tem papéis considerados marginais como a gestão e cuidado com os filhos e os afazeres domésticos e que portanto não serão boas líderes. Foi uma pesquisa qualitativa descritiva, com 47 líderes que ocupam altos níveis de gestão em grandes empresas brasileiras. De maneira geral elas relatam que apesar das dificuldades e barreiras por serem mulher e principalmente as mulheres com filhos conseguiram chegar a altos cargos devido a muito esforço, estudo, resultados práticos de suas gestões e trabalho, e também porque abdicaram de sua vida pessoal muitas vezes em prol da carrei-

ra profissional. A pesquisa mostra que quando as mulheres chegam ao alto escalão (na terceira, segunda ou primeira linha de gestão) não existem mais diferenciações por gênero, já que essas mulheres já passaram da idade fértil e as que tiveram filhos, já estão com esses crescidos e conseguem daí sim disputar esses cargos com os homens somente pelas qualificações e competências apresentadas por cada um (Santos et al., 2014).

Segundo Guimarães, Borges e Silva(2013), os fatores psicossociais de risco no trabalho (FPRT) são as situações que geram *stress* ocupacional, nas quais as organizações demandam, com altas exigências, seus empregados e oferecem recursos não suficientes ao cumprimento das atividades. As autoras salientam que os riscos psicossociais estão afetando cada vez mais trabalhadores com consequências graves para as organizações, para os sujeitos e para sociedade como um todo; e que a percepção do esgotamento profissional, fadiga e fatores estressores no trabalho, está sendo percebido como risco social. O principais recursos, são os pessoais e laborais, que podem ser entendidos no primeiro recurso, o pessoal, como auto-eficácia individual. Já o segundo recurso, o laboral, tem como características o nível de autonomia e a formação que a organização oferece ao trabalhador e a retroalimentação das tarefas realizadas por esses indivíduos (Guimarães, 2006).

Segundo Feijó, Goulart e Nascimento (2017) poucos estudos no âmbito brasileiro são realizados por psicólogos e focados na saúde mental dessas trabalhadoras, principalmente em se tratando de mulheres mães de crianças pequenas. Ainda segundo os dados de uma revisão bibliográfica realizada pelas autoras acima citadas, a redução de conflito trabalho-família depende de um modelo de relação organização-trabalhador que considere e aceite a coexistência de problemas profissionais e pessoais no cotidiano do indivíduo. Uma revisão integrativa sobre a Psicologia da Saúde Ocupacional, realizada por Carlotto, Câmara, Braun, Rodriguez, e Diehl (2017) em duas revistas vinculadas à base de dados Pepsic ao longo de uma década, mostrou que a quantidade de publicações é crescente sobre o assunto, sendo mais publicados no Sudeste (37%), em regiões urbanas e com participantes de nível operacional (80%) e em sua maioria com viés qualitativo (53%). O alarmante foi

a constatação que somente 11% dos estudos publicados tinham uma proposta de intervenção, o que possibilita muitos estudos e aplicações a serem realizadas ainda na PSO.

1.3. Modelo demandas e recursos

O modelo *Job Demands-Resources* (JD-R) evoluiu a partir dos modelos de Robert Karasek (1979) de Demanda-Controle (DCM) e o modelo Desequilíbrio Esforço-Recompensa (ERI) de Johannes Siegrist (1996), e propõe um modelo bi-dimensional de estudo e investigação entre demanda e controle no ambiente laboral pelo trabalhador, visando a saúde física e psicológica deste (Massuda Junior & Messias, 2019). Antes do modelo de demandas e recursos, na década de 1970, Hans Selye realizou estudos experimentais unidimensionais, ou seja, baseados nas tarefas demandadas e como o sujeito lidava com elas, sem a preocupação do controle desse indivíduo sobre essas atividades e suas consequências em sua saúde física e mental (Araújo, Graça, & Araújo, 2003). Karasek propõe que as características psicossociais no ambiente laboral sejam levadas em conta, relacionando as demandas que o trabalhador enfrenta para concretizar suas tarefas e o nível de controle que este exerce sobre essas exigências impostas a ele pelas organizações e quais as probabilidades de adoecimento que esse binômio, estando desequilibrado, pode proporcionar aos empregados e trabalhadores (Greco, Magnago, Prochnow, Beck, & Tavares, 2011).

Com intuito de se ter um instrumento validado para avaliar os fatores psicossociais, cria-se em 2000 o *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ), que tem como base o Modelo Demanda-Controle de Karasek, focando no *stress* laboral como consequência das altas demandas organizacionais e dos baixos recursos e controle do trabalhador e do pouco apoio da chefia e colegas de trabalho (Kristensen, Hannerz, Hogh, & Borg, 2005). Os fatores psicossociais são as características intrínsecas na condição e organização do trabalho e por meio das relações fisiológicas e psicológicas, afetam a saúde dos trabalhadores. A OIT aponta os seguintes riscos psicossociais: sobrecarga horária, sobrecarga de trabalho mental e físico, monotonia, falta de *empowerment*, *burnout*

(*exaustão*), assédio moral e violência, insegurança no emprego, *stress* (individual e no trabalho). Como consequências da exposição a estes riscos é válido apontar: acidentes de trabalho, absentismo, doenças (ansiedade, depressão, *stress*, doenças cardiovasculares), deterioração do ambiente social no trabalho, decréscimo da produtividade e qualidade do trabalho, entre outros (OIT, 2000). O COPSOQ II, modelo mais recente, possui validade internacional e foi reformulado em 2007. Compreende três versões: curta para a autoavaliação do trabalhador e que funciona em contextos laborais com menos de 30 trabalhadores; média que deve ser usada por profissionais de saúde ocupacional em suas avaliações; e longa para investigações mais profundas. Em todas as versões, os riscos psicossociais e efeitos na saúde ocupacional são avaliados, pode ser utilizado em qualquer modalidade de trabalho e realidade laboral e deve ser preenchido individualmente (Kristensen et al., 2005).

Greco et al. (2011) realizaram uma revisão de literatura, com intuito de identificar as produções científicas na América Latina entre 1979 e 2010, que utilizaram o Modelo Demandas-Controle, e concluíram que 30 estudos dos 35 encontrados, foram publicados em periódicos, principalmente no México e Brasil e os 5 restantes em dissertações ou teses de mestrado ou doutorado. As publicações iniciaram em 1997 e tiveram seu ápice nos anos de 2009 e 2010 demonstrando ser uma temática com estudos recentes, apesar da teoria de Karasek ser de 1979. Outro artigo de 2013 que apresentou uma revisão sistemática sobre o tema, foi de Alves, Hokerberg, e Faerstein, que teve como objetivo avaliar como o termo *stress* no trabalho foi definido e quais instrumentos foram utilizados para avaliação, segundo o modelo de Karasek e que foram publicados até 2010. Segundo a revisão sistemática, a produção sobre o assunto foi crescente ao longo do tempo, principalmente em países como Suécia, EUA, Japão e Canadá, quantitativas com mais de 1.000 participantes e com foco primeiramente nos fatores de riscos cardiovasculares e em segundo lugar aos fatores de risco para saúde mental. Em 44% das pesquisas, o apoio social no trabalho foi estudado, sem resultados conclusivos na revisão dos autores.

Desde o modelo DCM de Karasek (1979), as tensões laborais como a sobrecarga e pressão de tempo e consequentes perturbações à saúde do trabalhador, como quadros de ansiedade, depressão, exaustão e insatisfação são estudadas pelo modelo DCM, que tem como elemento basilar que altas demandas de trabalho em conjunto com baixo controle por parte do trabalhador geram os sofrimentos psicossociais. Para Karasek então, os trabalhadores que conseguem controlar suas demandas laborais estão equilibrados. Este ponto é discutido por Bakker e Demerouti (2007), em relação ao amortecimento dos efeitos negativos das altas demandas laborais no bem-estar dos indivíduos. Já o modelo ERI de Siegrist (1996), propõe que a recompensa é mais eficaz que o controle das demandas pelo trabalhador. Neste modelo o conceito do esforço, que engloba demandas dadas pelo empregador e motivação interna do funcionário, equilibrada com recompensas atrativas, como bom salário, ascensão de carreira ou *status* profissional. O fator de risco para os problemas na saúde e no bem-estar dos trabalhadores ocorre quando há alto nível de esforço e baixa recompensa no modelo ERI, que portanto inclui o aspecto pessoal como fenômeno a ser avaliado. No modelo ERI, a limitação explanada por Bakker e Demerouti (2007), é que tanto as recompensas quanto as demandas podem ser mais extensas e com mais variáveis do que o modelo conceitua.

A rotina laboral vem, paulatinamente sendo estudada nas últimas décadas em relação ao impacto no bem-estar dos funcionários, com a atenção voltada para características e consequências. O modelo JD-R mostra que as demandas de trabalho quando muito altas e exigentes combinados com recursos diminutos e falhos, podem gerar problemas físicos de saúde e emocionais graves. Outra variável é o suporte social dentro e fora do trabalho, que facilita ou dificulta o engajamento e motivação do trabalhador.

Bakker e Demerouti (2007), em seu clássico artigo sobre o estado da arte do modelo JD-R, analisam os aspectos positivos e negativos dos modelos DCM e ERI, considerando-os limitados por não serem possíveis de serem aplicados para todos os formatos de emprego, visando a predição de

ações para o bem-estar dos funcionários. Os autores defendem que o modelo JD-R, abarca muitos desenhos laborais, conseguindo agrupar indicadores positivos e negativos, objetivando o bem-estar e a melhora de desempenho dos trabalhadores. O modelo JD-R postula que o *stress* e possível esgotamento no trabalho (*burnout*) é o desequilíbrio entre as demandas dos trabalhadores são expostos e os recursos que possuem para equilibrar esse binômio.

Grover, Teo, Pick, Roche e Newton (2018), realizaram uma pesquisa quantitativa com profissionais que atuam na área da saúde e descobriram que o capital humano (*PsyCap*) ou recursos pessoais para o modelo JD-R, influenciam positivamente no bem-estar e engajamento do trabalhador para com a empresa, afetando e moderando as altas demandas laborais e favorecendo resultados com desempenhos satisfatórios. Pesquisas confirmam que os trabalhadores trazem recursos pessoais para a rotina laboral, a fim de vivenciar o ambiente de trabalho de forma benéfica e com bom nível motivacional (Bakker et al., 2012; Grover et al., 2018).

O modelo JD-R, se difere primeiramente por considerar que cada modalidade possui seus fatores de risco específicos, que se subdividirão em demandas ou recursos, possibilitando que o modelo JD-R seja abrangente para os esquemas organizacionais. As demandas podem ser definidas nas variáveis exigidas pelo trabalho, sejam elas físicas, sociais, organizacionais e até psicológicas. Os recursos são classificados sob as mesmas variáveis da demanda, em que o trabalhador possa utilizar os fenômenos para atingir suas metas, amenizar o esforço físico e psicológico para realização das tarefas, e perceber desenvolvimento e aprendizado pessoais, conforme explicitado na figura abaixo (Bakker & Demerouti, 2007).

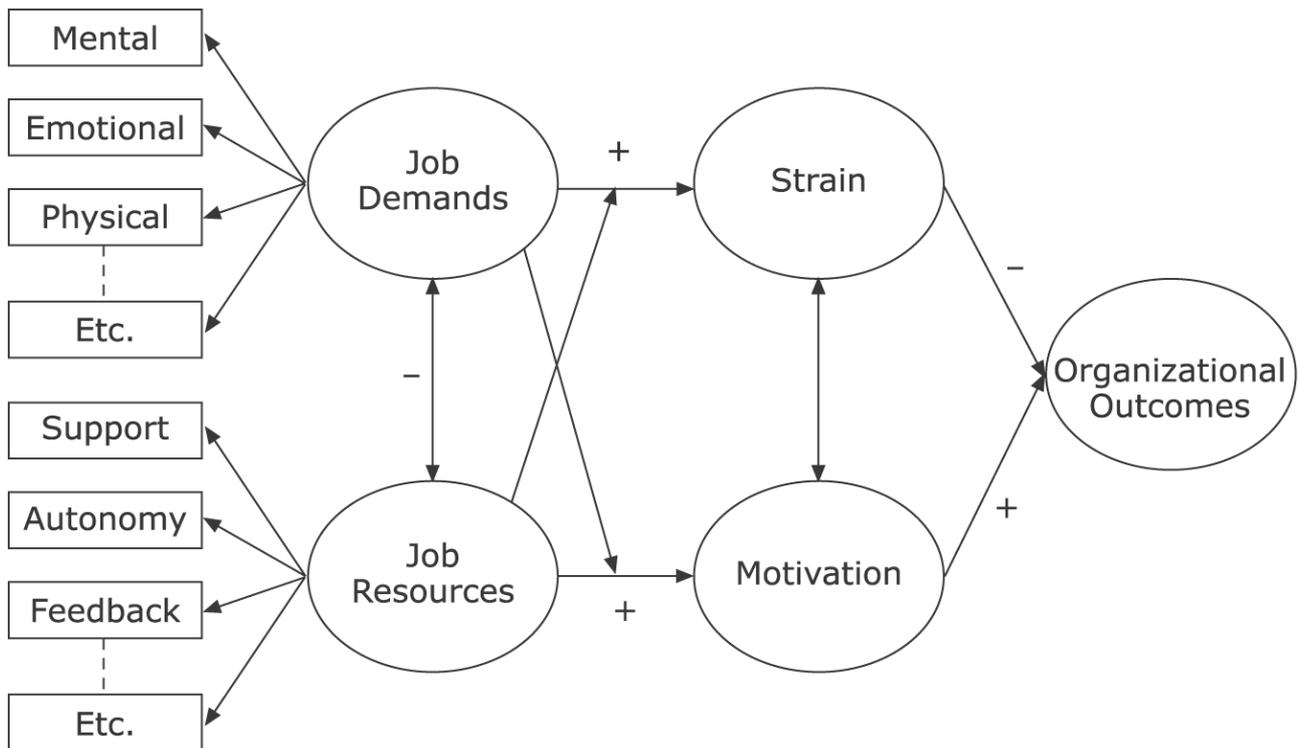


Figura 1. O Modelo Demandas- Recursos (Bakker & Demerouti, 2007).

A segunda distinção do modelo JD-R é a consideração que a motivação extrínseca e intrínseca gera envolvimento e alto desempenho nas atividades laborais, além de baixo cinismo e alto engajamento nos aspectos comportamentais. Outra variável importante no modelo JD-R em nível situacional é o apoio social, tanto do coleguismo da equipe de trabalho, como *feedbacks* sobre o desempenho e traçado de metas e pontos de desenvolvimento do profissional pelo superior imediato, quanto ao reconhecimento do trabalhador por suas ações e objetivos atingidos (Bakker & Demerouti, 2007).

O modelo demandas-recursos relaciona as tensões psicológicas que o trabalhador tem que lidar, como: prazos a serem cumpridos, grandes períodos de trabalho concentrado, interrupções em sua agenda e a dependência do trabalho de outras pessoas para que o seu trabalho seja prosseguido ou realizado; entre outras demandas. Os recursos e/ou controle que esse trabalhador possui de sua

atividade laboral, incluindo suas habilidades e autonomia para tomada de decisões, por exemplo. Tudo isso, conciliado com as políticas empresariais e a rede de apoio e social em seu contexto laboral. A análise psicossocial deste ambiente laboral é feita combinando os espectros altos e baixos das demandas e recursos, tendo como resultados quatro possibilidades de impactos à saúde ocupacional do trabalhador: alta demanda e baixo controle (exigência alta e alto risco psicológico); alta demanda e alto controle que também é chamado trabalho ativo, que possibilita ao trabalhador usar sua capacidade e potencialidade intelectual e decidir sobre como desenvolver seu trabalho da melhor forma; baixa demanda e baixo controle, que ao longo do tempo causa um retardamento do indivíduo à novas aprendizagens e definhamento de suas habilidades; e baixa demanda e alto controle, que configura diminuta exigência e que, segundo os autores, é a situação mais confortável ao trabalhador. Segundo as premissas do modelo demandas-recursos, portanto, os desgastes e doenças ocupacionais, como o *stress* por exemplo, ocorrem com a combinação de altas demandas do empregador, baixo controle de suas atividades pelo empregado e baixo suporte psicossocial da chefia direta e seus colegas de trabalho (Karasek & Theörell, 1990).

No que tange os elementos do Recurso no modelo demandas-recursos (JD-R), Bakker, Demerouti, e Sanz-Vergel (2014) afirmam que o engajamento e a proatividade individual de cada pessoa em sua vida laboral faz com que esses trabalhadores busquem *feedback* constantemente de seus superiores, se apoiem em suas equipes para novos projetos almejando seu aprendizado e desenvolvimento pessoal e de suas carreiras. Esses comportamentos práticos aumentam seu engajamento e, portanto, aumentam seu leque de recursos no âmbito laboral. Por outro lado, os transtornos, síndromes e dificuldades físicas são consequências da demanda desequilibrada nas organizações. Então, em termos lógicos focados nas experiências reais, o modelo JD-R permite compreender e fazer previsões tanto para o desgaste laboral, quanto o envolvimento dos trabalhadores e a facilitação ou impedimentos para o bom desempenho de cada um.

Outra força do modelo JD-R é sua flexibilidade, que permite alocar vários elementos da vida laboral nas demandas e nos recursos, independente do desenho ou modalidade de trabalho ou ocupação. O modelo JD-R contempla também, na demanda os preditivos relativos à saúde, devido estar ligada ao fazer/realizar as tarefas do trabalho que requerem esforços físicos e mentais e no recurso os aspectos motivacionais, mais internos/individuais ou sociais como a autonomia e relacionamentos interpessoais. Um terceiro fator que o modelo JD-R concilia é que se as demandas e os recursos atingem o equilíbrio agem no bem-estar e aumento do desempenho do trabalhador, seja pelo engajamento gerado pela autonomia de ações, pelo suporte social proporcionado pelo superior imediato e equipe, ou ainda com demandas desafiadoras, mas possíveis de serem alcançadas gerando motivação nos trabalhadores. Portanto, as demandas muito difíceis de serem atingidas e desequilibradas com os recursos oferecidos e sem o suporte social, estão muito ligadas a exaustão, *burnout*, entre vários outros transtornos e doenças físicas. Os recursos e suporte social, ao contrário são ligados à motivação, engajamento e até melhora do desempenho do trabalhador, que conseqüentemente é benéfico para a organização (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

Heckenberg, Kent e Wright (2018) realizaram uma pesquisa qualitativa utilizando o Modelo JD-R e afirmaram que a avaliação de um estressor muda o impacto das demandas e que estas podem ser de desafios ou de impedimentos, sendo a primeira àquela que aumenta o envolvimento e engajamento do trabalhador para querer alcançar a meta e a segunda, pelo contrário, aumenta o *stress* e dificulta o engajamento do indivíduo ao trabalho. Os recursos de trabalho encontrados pela pesquisa foram a autonomia, variedade de tarefas e atividades desafiadoras. Os recursos pessoais foram o dever para com o trabalho, a disposição pessoal para melhor realizar suas tarefas e os comportamentos de autocuidado individuais. Os autores relacionaram este último item dos recursos pessoais encontrados em seu estudo, com o conceito de tensão no trabalho do Modelo JD-R, que sugere

re que a percepção pessoal do trabalhador sobre as demandas recebidas e os recursos existentes, faz diferença em como esse trabalhador encarará esses elementos no ambiente laboral.

Stephan e Jones (2017) afirmam que a aplicação do modelo JD-R em culturas variadas ainda é limitada no quesito de estudos que demonstrem resultados estáveis que representem sua eficácia em diferentes regiões mundiais. Rattrie, Kittler, e Paul (2020) realizaram uma meta-análise, utilizando uma amostra de cerca de 100.000 indivíduos em 25 países, com o intuito de averiguar o papel da cultura no modelo demandas-recursos. Na meta-análise publicada em 2020, os autores deixam claro que a busca e análise dos resultados foi realizada utilizando os conceitos originais de Demandas como propulsoras de exigências e o desgaste e exaustão consequentes ao trabalhador e os Recursos como de natureza protetiva e relacionados ao engajamento no ambiente laboral. Os autores reconhecem que a medida que as pesquisas utilizando o modelo JD-R progrediram, foram descobertos por exemplo, que demandas baseadas em desafios podem aumentar a motivação no trabalho e que os recursos podem além de engajar o trabalhador, diminuir a frequência e intensidade de transtornos e síndromes como o *burnout* (Rattrie, Kittler, & Paul, 2020).

Pesquisas recentes (Hobfoll, Halbesleben, Neveu, & Westman, 2018; Rattrie et al, 2020) defendem que as crenças e valores culturais de cada país ou região interferem em como a relação entre esgotamento e engajamento é sentida e externalizada pelos trabalhadores dentro do ambiente laboral. Os resultados da meta-análise mostraram que tanto a cultura do país, quanto a cultura organizacional e até a proporcionalidade de funcionários homens e mulheres são fatores moderadores significativos na relação de esgotamento e engajamento nas empresas, que estão relacionados com os conceitos de demandas e recursos do modelo JD-R e podem facilitar na gestão organizacional com políticas que promovam a motivação dos empregados e facilitem a execução das tarefas, o gerenciamento de metas e o melhor desempenho das funções (Rattrie et al., 2020).

1.4 Trabalho e maternidade

A origem do substantivo trabalho está associada a *tripalium*, que em latim, representa um instrumento de tortura, situação de punição ou sofrimento (Antunes, 2009). Em tempos remotos, trabalho tinha uma conotação negativa em diferentes línguas (tais como, no latim, grego, francês, alemão, russo e português), denotando significados de esforço, fardo e penalidade (Woleck, 2002). Atualmente, por mais que a palavra trabalho ainda represente deveres e obrigações, este possui um lugar essencial na rotina dos indivíduos (Bertoncelo & Junqueira, 2018). Com o advento do sistema capitalista, no qual vivemos até os dias atuais, as relações laborais tornaram-se um processo de consumo de força de mão de obra braçal e/ou intelectual em que o capitalismo passa a ter controle sobre o trabalho que compra do indivíduo e o produto passa a não pertencer mais ao seu produtor direto, o trabalhador, mas sim ao capitalista que paga por este produto ou serviço, e que passa a ter um caráter de mercadoria (Antunes, 2004).

Existem diferenças entre os conceitos: trabalho, ocupação e emprego; sendo que trabalho está relacionado a uma atividade que visa ganho econômico; ocupação refere-se a uma atividade sem ganho financeiro, seja em forma de voluntariado ou lazer; emprego implica em uma atividade remunerada por um empregador (Woleck, 2002). Neste estudo serão considerados os conceitos trabalho e emprego, ou seja, as participantes recebem financeiramente pela suas atividades laborais.

No Brasil, o conceito de trabalho adotado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística considera trabalho as atividades econômicas no exercício de:

- “a) Ocupação remunerada em dinheiro, produtos, mercadorias ou benefícios (moradia, alimentação, roupas, etc.) na produção de bens e serviços; b) Ocupação remunerada em dinheiro ou benefícios (moradia, alimentação, roupas, etc.) no serviço doméstico; c)

Ocupação sem remuneração na produção de bens e serviços, desenvolvida durante pelo menos uma hora na semana: - em ajuda a membro da unidade domiciliar que tem trabalho como empregado na produção de bens primários (as atividades da agricultura, silvicultura, pecuária, extração vegetal ou mineral, caça, pesca e piscicultura), conta própria ou empregador; - em ajuda a instituição religiosa, beneficente ou de cooperativismo; ou - como aprendiz ou estagiário; ou d) Ocupação desenvolvida, durante pelo menos uma hora na semana: - na produção de bens, do ramo que compreende as atividades da agricultura, silvicultura, pecuária, extração vegetal, pesca e piscicultura, destinados à própria alimentação de pelo menos um membro da unidade domiciliar; ou - na construção de edificações, estradas privativas, poços e outras benfeitorias exceto as obras destinadas unicamente à reforma) para o próprio uso de pelo menos um membro da unidade domiciliar (IBGE, 2015, p.128).

Ingressando no histórico laboral de forma cronológica, antes do século XIX as divisões de papéis eram claros, os homens proviam e as mulheres cuidavam dos afazeres domésticos e cuidados com os filhos. A partir dos séculos XIX e XX essa divisão começou a cessar e as mulheres tiveram mais participação no mercado de trabalho e conseqüentemente se alterou a dinâmica familiar, principalmente no quesito de controle de nascimento e cuidados com os filhos (Fleck & Wagner, 2003). Os primeiros dados oficiais sobre as mulheres no mercado de trabalho datam de 1872, ano no qual as mulheres trabalhavam expressivamente, representando 45,5% dos trabalhadores, principalmente na agropecuária, nos serviços domésticos em outras casas sem ser as suas ou no serviço de costura

por conta própria. Nos próximos dados coletados oficialmente na década de 1900, as mulheres economicamente ativas diminuíram para menos de 30%, explicada por boa parte da produção ser desenvolvida nos limites domésticos e portanto sem retorno financeiro claramente expresso (Ipea, 2014, p.592).

Staton, autora feminista da segunda metade do século XIX, lançou a *The Woman's Bible*, na qual classificava o casamento como uma espécie de escravidão e a maternidade um episódio causador de angústia e dor para a mulher. De Beauvoir em “O segundo sexo” (1949), complementa afirmando, que as mulheres nada conquistaram, só receberam os direitos que os homens quiseram lhes conceder, mesmo esses sendo legítimos e justos e que portanto as ações das mulheres nesta busca foi muito mais simbólica do que com resultados concretos. A autora também apregoava que o sujeito universal do mundo é sempre o homem, sendo a mulher “o outro” que deve sempre seguir o masculino e ser secundária em qualquer tipo de relação, seja ela no mercado de trabalho, na família ou na sociedade.

Para Kanter (1977), o processo de categorização social depende da composição no ambiente em comparação entre homens e mulheres. Para que o equilíbrio seja alcançado 40% ou mais da participação de um gênero precisa ser efetivo dentro daquela instituição. Menos do que isso, entre 15% e 35% as proporções estão inclinadas inadequadamente naquele grupo de trabalho, e menos de 15% as proporções estão distorcidas e essas poucas mulheres neste ambiente são *tokens*, ou seja, pioneiras em grupos visivelmente desfavorecidos a esse gênero, tornando as mulheres estereotipadas. Estas sofrem grandes pressões por resultados, são levadas ao limite em seu desempenho e são isoladas do grupo social corporativo, formado por homens em sua maioria.

Em relação ao trabalho para as mulheres, o mercado laboral para esse público é medido, no Brasil, por meio de indicador de taxa de atividade, que mostra estaticamente a proporção de pessoas economicamente ativas (PEA) quantas são do sexo feminino e quantas estão trabalhando ou empregadas. Em meados da década de 1970, as mulheres entraram no mercado de trabalho de maneira

formal (Alves, 2013). Dados dos Censos Demográficos apontam que nessa época, 18,5% das mulheres eram economicamente ativas. Em 2010, este número foi de quase 50% (Alves, 2013).

Diversos estudos (Acar, 2015; Acker, 1990; Aguiar & Siqueira, 2007; Camargos et al., 2014; Canabarro & Salvagni, 2015; Cállas et al., 1999; Ceribeli et al., 2017; Choi & Hon, 2002; Debebe, 2017; Eagly & Karau, 2002; Ferreira et al., 2015; Grant Thornton, 2016; Kakabadse et al., 2015; Kanter, 1977; Martin et al., 2018; Maume, 2016; Lazzaretti et al., 2013; Lima et al., 2013; Loreto et al., 2012; OIT, 2015; Simpson et al., 2010; Steffens et al., 2019; Vaz, 2013; Yannoulas, 2013) discorrem sobre as barreiras invisíveis que as mulheres têm que enfrentar para chegar a cargos do alto escalão nas organizações e como estes obstáculos afetam seu bem-estar físico e emocional e o equilíbrio entre suas vidas pessoais e profissionais. Desde a segunda guerra mundial, as mulheres por necessidade em preencher as lacunas laborais e o sustento de suas casas, ocuparam mais postos de trabalho, sem ter em contrapartida os mesmos direitos salariais e de ascensão de carreira que os homens, que quando ao final da guerra voltaram aos seus antigos cargos e tiveram seus direitos mantidos pela estrutura e políticas organizacionais no mesmo *status* anterior à essa inserção não programada das mulheres no trabalho profissional (Acker, 1990).

Segundo Siqueira e Aguiar (2007), a não participação social das mulheres faz com que elas tenham que apresentar desempenhos maiores do que os homens, mesmo que sejam pares no trabalho, para poderem ascender em sua carreira. Mais uma questão colocada pelos pesquisadores é a questão da maternidade e o trabalho na vida da mulher. Segundo Aguiar e Siqueira (2007) a maternidade no contexto corporativo é mal vista, fazendo com que as mulheres possam ter que fazer uma escolha entre seu crescimento profissional e de carreira e a maternidade, o que faz com que as mulheres tenham uma maternidade tardia ou optem até em não ter filhos. Corroborando essa temática Simpson e Lewis (2010), discorrem que dependendo da cultura e práticas machistas da organização,

pode haver uma invisibilidade para com as mulheres, que não têm as mesmas oportunidades de aprendizado e crescimento de carreira do que os homens.

Um estudo conduzido por Lazzaretti, Godoi, Camilo, e Marcon (2013), mostrou que das 99 empresas brasileiras investigadas, apenas 5,4% dos cargos executivos eram ocupados por mulheres e que essas mulheres em cargos mais altos hierarquicamente tinham em seus comportamentos traços masculinizados, como em sua linguagem e vestimenta, por exemplo. Yannoulas (2013) disserta sobre o pouco prestígio das mulheres no meio empresarial e outro conjunto de autores em diferentes anos de suas publicações, apontam a dificuldade de ascensão hierárquica das mulheres em cargos decisórios e as barreiras visíveis e invisíveis que as mulheres enfrentam em sua trajetória profissional para terem promoções e participarem do alto escalão empresarial (Calás & Smircich, 1999; Lima et al., 2013; Steil, 1997; e Vaz, 2013).

A Organização Mundial de Saúde (OMS) e o Ministério da Saúde definem a gravidez tardia quando ocorre acima dos 35 anos e a considera como gravidez de risco. Entre 2003 e 2012 o número de mulheres que engravidou entre 40 e 44 anos passou de 53.016 para 62.371, um aumento de 17,6%, e a gravidez entre 35 e 39 anos cresceu 26,3%, no mesmo período (Ministério da Saúde, 2012). A OIT, classificou em 2015 como *glass walls* (paredes de vidro), o fenômeno do afinilamento da quantidade de mulheres em cargos de liderança, que vai rareando conforme esses cargos vão aumentando em nível hierárquico nas organizações. Nesta mesma linha de raciocínio, Kakabadse et al. (2015), afirmam que mesmo as mulheres sendo tão competentes quanto os homens nas tarefas laborais, elas ainda têm que mostrar muito mais resultados para obter aceitação e êxito no ambiente profissional e obter cargos maiores nas organizações. Outro ponto colocado pelos autores, em consonância ainda com o assunto das diferenças de oportunidades entre os gêneros, é a sobrecarga e as jornadas duplas ou até triplas das mulheres, devido a predominância de responsabilização que as mulheres possuem em relação aos afazeres domésticos e cuidados com os filhos (Carmargos, Riani, & Marinho, 2014; Canabarro & Salvagni, 2015). Coadunando essas afirmações, Fer-

reira et al.(2015) e Loureiro, Costa, e Freitas (2012) concluem que a cultura corporativa em geral, utiliza-se dessa crença, para oferecer menos oportunidades de ascensão de carreira para as mulheres nas organizações.

Para OIT (2015), a sociedade e, em consequência as organizações, são machistas em muitos de seus comportamentos e práticas e as mulheres têm que enfrentar, ao longo de toda sua carreira, obstáculos visíveis e invisíveis tanto no âmbito corporativo, quanto nas jornadas duplas ou triplas em seus lares e equilibrar sua vida pessoal e familiar e sua profissão. Quando mães, se acumulam ainda o binômio maternidade-carreira, que faz com que as mulheres possam ter que escolher entre seu trabalho e desenvolvimento profissional em detrimento de sua vida pessoal, principalmente a maternidade. Neste contexto, Salvagni e Canabarro (2015) realizaram uma pesquisa qualitativa e entrevistaram mulheres que já são líderes, e chegaram a conclusões que corroboram com os estudos já apresentados, analisando que as mulheres ou optam por não ter filhos ou postergam ao máximo a maternidade para se dedicarem prioritariamente à carreira profissional. E as mulheres que têm filhos, relatam o sofrimento e exaustão em conciliar as duplas jornadas e consideram que sofrem maiores dificuldades no âmbito corporativo, que segundo as participantes da pesquisa, é estruturado para atender as expectativas dos homens que não possuem responsabilidade com os afazeres do lar e cuidado com os filhos.

Em relação à liderança feminina, diversos autores apontam a diferença de gêneros e suas consequências. Nestes estudos foram demonstrados, por exemplo por Heilman, Block, e Martell (1995), que os cargos de sucesso em liderança nas companhias eram mais vinculados ao sexo masculino do que feminino. Por meio de uma meta-análise, Koenig, Eagly, Mitchell e Ristikari (2011) comprovaram, ao menos até aquele ano, que os cargos de liderança, principalmente em alto nível tinham estereótipos culturalmente construídos para o sexo masculino e talvez por esse motivo existiam mais líderes homens e esse *status quo* vai se mantendo e criando barreiras para a ascensão das mulheres. Bruckmüller e Branscombe (2010), citam que desde do processo de seleção, a preferência

de contratação de homens para cargos de liderança é maior e essa estatística aumenta proporcionalmente quando os escalões de cargos de liderança aumentam, conceituando o fenômeno do teto de vidro. Ely, Ibarra, e Kolb (2011) relatam em sua pesquisa que nos processos de desenvolvimento organizacional os homens têm maiores oportunidades em detrimento das mulheres. Meuse, Dai, e Hallenbeck (2010), afirmam que os processos organizacionais, desde o recrutamento e seleção, desenvolvimento, promoções e etc, devem ser baseados em evidências, elencadas para uma boa gestão, naquela área e com aquelas equipes e que esses fatores independem do gênero do líder e sim das qualidades necessárias para a função.

Camargos et al. (2014) e Canabarro e Salvagni (2015) afirmam que a responsabilização exclusiva da mulher pelo lar, é alimentada por muitas pessoas e que esses indivíduos quando em posições hierárquicas de chefia, dificultam o crescimento profissional das mulheres nas organizações, utilizando-se dessa crença de que a mulher tem que se dedicar muito a sua casa e família e que é impossível equilibrar o lado pessoal com a ascensão profissional e de carreira. Para Maume (2016), a igualdade entre mulheres e homens só será alcançada no âmbito profissional, quando as atividades familiares e do lar estiverem divididas de forma equânime. Um levantamento feito pela OIT (2016) nas empresas brasileiras, mostrou que somente 11% das posições de CEO e apenas 19% das posições de alta gestão eram ocupadas por mulheres e que em 53% das empresas de grande porte no país não há nenhuma representação feminina nos cargos estratégicos dessas organizações. Segundo esse mesmo levantamento, levará em torno de 200 anos para que essa realidade seja alterada, se continuarmos à passos lentos com a inserção feminina nestes cargos hierárquicos maiores nas empresas e instituições. Para Campagnolo (2019), as mulheres em âmbito mundial, ocuparam o universo masculino no mercado de trabalho e sua consequente exploração pelos empresários; e começaram a sofrer repressão do estado e sociedade, por necessidade em sustentar suas famílias devido a ida dos homens para as guerras ou nas situações de calamidades ou grandes crises na economia e sociedades.

Em 2015, a Assembleia Geral das Nações Unidas (ONU, 2015) adotou a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que conta com 17 objetivos globais, focados em macro temas como erradicação da pobreza e desenvolvimento dos países de forma sustentável e com 169 metas globais com foco nas pessoas, no planeta, na prosperidade e na paz mundial. As metas para o alcance da igualdade de gênero estão concentradas em outros 12 objetivos globais. Esse último projeto tem o apoio da ONU Mulheres (2015), que criou um projeto específico para a igualdade de gêneros, o Planeta 50-50, com compromissos concretos assumidos por mais de 90 países, inclusive o Brasil, para unir forças e agir em prol de um mundo com igualdade, respeito e mesmas oportunidades entre mulheres e homens.

Segundo o documento elaborado pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) publicado em 2018 pelo IBGE, intitulado: "Tendências na alocação do tempo no Brasil", que fez uma análise do de trabalho de 2001 a 2015, homens e mulheres sofreram uma redução na jornada formal de trabalho, sendo que homens em 2015 comparado com 2001, trabalharam quatro horas semanais a menos e as mulheres duas horas semanais a menos, demonstrando que a desproporção entre gêneros continua. Entre as mulheres, as que são casadas e têm filhos pequenos dedicam de 6 a 8 horas semanais, além de sua atividade laboral remunerada, em afazeres domésticos e cuidados com os filhos do que as mulheres solteiras. No que tange tempo alocado em atividades de lazer ou não trabalho seja ele remunerado ou não, a diferença de tempo dedicado ao trabalho e pós trabalho pelas mulheres casadas e com filhos na primeira infância é maior do que a dos homens e das mulheres solteiras. De 2001 para 2015, o tempo dedicado ao trabalho total, trabalho e pós trabalho, diminuiu para homens e mulheres, mas com proporções diferentes: os homens tiveram sua jornada de trabalho formal reduzida em cerca de 4 horas semanais e o aumento de cerca de 1 hora semanal de horas dedicadas ao pós trabalho com os afazeres domésticos e cuidados com os filhos e as mulheres tiveram uma queda de 2 horas semanais dedicadas ao trabalho formal e de 7 horas semanais dedicadas ao pós trabalho, com os afazeres domésticos e cuidado com os filhos. O documento explica es-

sas mudanças de 2001 para 2015 devido novas configurações familiares, via de regra, com menos filhos e facilidades tecnológicas e de materiais para os afazeres domésticos. Um dado relevante apontado pelo PNAD foi sobre o tempo alocado em atividades de lazer, de 2001 para 2015, no qual registrou-se uma elevação para ambos sexos, sendo a mulher com um ganho de 7 horas semanais para o lazer e para o homem um aumento de 3 horas semanais.

Em nossa sociedade contemporânea, a participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu e se consolidou, aumentando de 12,5 milhões em 2004 para 21,4 milhões em 2014 segundo os últimos dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2017) calculando os trabalhos com carteira assinada. Mas, apesar do crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2015) ainda não há igualdade de gênero e equidade salarial entre homens e mulheres nas organizações, além dos obstáculos enfrentados pelas mulheres para subirem hierarquicamente em suas carreiras.

Dados recentes divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2018 revelam a importante desigualdade entre homens e mulheres no que diz respeito às oportunidades de trabalho, cargos de liderança e salários recebidos. Apesar das mulheres alcançarem maiores níveis educacionais, principalmente com o ensino superior e pós-graduação, são pior remuneradas, têm menos oportunidades de exercerem cargos de liderança e estão aquém nas representações em cargos públicos, políticos e de gestão seja qual for o ambiente ou formatação de trabalho. O IBGE relata também, que as mulheres dedicam cerca de 73% mais horas que os homens nos afazeres domésticos e cuidados com os filhos. Esse fato configura fator primordial, no que tange ao tempo disponível para as oportunidades profissionais, o que muitas vezes traz limitações e impedimentos em termos de crescimento em cargos de liderança, viagens à trabalho, maior carga horária dentro das organizações ou imersão nas atividades profissionais. Esse mesmo levantamento (IBGE, 2018) mostra que as mulheres trabalham em sua maioria em ocupações de até 30 horas semanais e

que recebem salários 3/4 menores do que os homens, apesar de, como já mostrado nos dados acima citados, terem maiores níveis educacionais do que os homens.

Segundo uma revisão de literatura realizada por Lopes (2018), os principais desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente organizacional são de cunho profissional e emocional no sentido de passarem confiança e liderança, principalmente para os liderados do sexo masculino, superarem preconceitos externalizados ou disfarçados para serem promovidas; e de cunho pessoal e sentimental em conciliar sua vida pessoal e profissional. Ceribeli, Rocha, e Pereira (2017), realizaram uma pesquisa qualitativa e como resultado das entrevistas, tiveram a afirmação de todas as participantes, que elas sentem resistência das empresas para as quais trabalham, em promover mulheres para cargos de direção devido principalmente a preconceitos machistas arraigados em nossa sociedade há séculos. Outra constatação do estudo qualitativo de Ceribeli et al. (2017) foi a dificuldade que as mulheres relataram em conciliar sua vida pessoal e profissional, colocando nas entrevistas, que as questões familiares limitam suas carreiras devido a sobrecarga da dupla jornada para além do trabalho, com os afazeres domésticos e o cuidado com os filhos e a responsabilidade que a própria mulher se impõe, devido a paradigmas sociais, de ser a protagonista em cuidar do lar e da prole.

A pesquisa qualitativa de Ceribeli et al. (2017) ainda revelou dados pertinentes em relação as viagens de trabalho e participação nos eventos sociais relacionados ao trabalho e que ocorrem fora do expediente laboral, como festas, eventos e *happy hours*. Concluíram que as políticas organizacionais não são pensadas e estruturadas para equilibrar e distribuir as viagens à trabalho mais realizável pelas mulheres, que de forma geral segundo o estudo, priorizam o estar com sua família pelo maior tempo possível. Em relação a convivência social, a não presença frequente das mulheres nesses eventos marginais ao o horário do trabalho formal, faz com que estas não sejam lembradas nos momentos de promoções de cargos. Na pesquisa de Ceribeli et al. (2017), as participantes afirmaram que a maternidade é um empecilho na hora de disputarem uma vaga de trabalho e até mesmo nas horas de promoções e crescimento em cargos. As participantes relataram que se sentem in-

seguras em relação as políticas empresariais e em consequência a maternidade pode ser postergada e/ou as mulheres saem de seus trabalhos para se dedicar somente às suas famílias. Os pesquisadores constataram também, por meio das afirmações das participantes do estudo, que as organizações fazem o mínimo determinado por lei e que as mulheres-mães sentem-se sobrecarregadas e continuamente provadas em relação ao seu desempenho e competências enquanto profissionais. Campagnolo afirma em seu livro sobre feminismo, que desde do *Women's Movement* surgido nos EUA na segunda metade do século XIX, um grupo de mulheres ganhou força em sua luta pela igualdade de oportunidades de trabalho para mulheres e homens e a instauração social da necessidade que as mulheres pudessem ter controle de seus corpos, principalmente no que tange o nascimento de filhos e sua posterior criação foram determinantes.

Debebe (2017), relata que o desenvolvimento da liderança feminina sofre de duplo vínculo, ou seja, se a mulher líder demonstra comportamentos esperados socialmente de feminilidade é taxada como fraca, e ao contrário, se apresenta trejeitos e ações masculinizadas é vista como agressiva no âmbito corporativo, podendo causar imagem negativa na capacidade de gestão dessas trabalhadoras e portanto um obstáculo intransponível, quando a cultura organizacional se estrutura em meio a esse estereótipo e não permite a autenticidade dessa mulher líder em sua gestão. Um estudo mais recente de Martin, Lord, e Warren-Smith (2018), afirma que a aprendizagem organizacional precisa ser relativizada com as oportunidades dadas pelas instituições em geral, não só para a questão do gênero, mas também para a questão de raças, etnia e idade de seus trabalhadores. Segundo Steffens, Viladot, e Scheifele (2019), 43% das mulheres pesquisadas em seu estudo, relataram que o principal fator de não conseguirem galgar cargos no alto escalão é a falta de representatividade feminina nestes cargos nas organizações. Do ponto de vista dos benefícios do equilíbrio entre gêneros para as organizações Choi e Hon (2002) afirmam que estas possuem maior sucesso em relação a conquista de resultados e união das equipes. Já para Qian e Fan (2018), a menor porcentagem de

homens nas equipes de trabalho e na chefia, geram maiores níveis de bem-estar para as mulheres trabalhadoras.

Para Carlson, Grzywacz, e Kacmar (2010), os ambientes organizacionais tornam-se negativos para as mulheres quando geram um conflito trabalho-família que pode, segundo os autores, ser reduzidos com acordos de trabalhos flexíveis, aumentando assim a satisfação no trabalho. Corroborando este raciocínio, Allen, Johnson, Kiburz, e Shockley (2013) afirmam que a interferência que o trabalho causa na família e vice-versa, pode ser minimizado com a estruturação de trabalhos flexíveis para as mulheres. As mulheres trabalhadoras que não tem flexibilização em seus empregos, apresentam por vezes sensações e respostas de culpa por não serem mães adequadas em suas percepções, interferindo em sua vida profissional negativamente (Sutherland, 2010; Borelliet al., 2017; Meeussen & Van Laar, 2018). Para Bernardi, Féres-Carneiro, e Magalhães (2018), o desequilíbrio entre a quantidade de homens e mulheres nas organizações traz aumento de expectativas estereotipadas de forma masculinizada para o comportamento dessas mulheres.

Segundo Santos (2006), uma possibilidade encontrada pelas mulheres é a postergação da maternidade, para se dedicar aos estudos, competir por posições profissionalmente e obter estabilidade financeira-profissional, para depois recorrer a técnicas de reprodução assistida para ter filhos. A autora menciona também, que os casais vêm optando por adquirir animais de estimação, com intuito de “ensaiar” como é ter responsabilidades de cuidados e privações da vida a dois para uma futura parentalidade. Caetano, Martins e Motta (2016) complementam em seus estudos, afirmando que a postergação da maternidade pode estar associada à falta de uma rede de apoio, já que os dados encontrados na pesquisa são que muitos casais que vivem em grandes metrópoles, geralmente para ter ascensão profissional, residindo longe de suas famílias de origem, que seria um suporte social para criação e cuidado dos filhos. Os autores afirmam também que muitos casais desistem de ter filhos, pelo medo de nascerem com alguma deficiência ou síndrome, principalmente quando a mulher está com uma idade mais avançada, a partir dos 35 anos.

Para Martins, Leal, Schimidt, e Piccinini (2019), os casais mesmo sem ter filhos já imaginam os bebês e criam expectativas para a chegada destes. O adiamento para que esse sonho se realize, de acordo com os participantes dessa pesquisa, é a necessidade da consolidação financeira do casal, para que possam arcar com os gastos constantes e por tempo indefinido que um filho traz. De acordo com a pesquisa, os casais da sociedade contemporânea demandam mais tempo de carreira profissional para alcançarem a autonomia financeira e a realização de seus projetos pessoais e profissionais, para assim, em suas concepções, poderem arcar com os gastos que um filho demanda. Isso traz como consequência, a opção desses casais em ter filhos tardiamente. Os autores afirmam ainda, que com a mudança social do *status* da mulher ao longo do tempo, de esposa e mãe para profissionais fez com que as mulheres começassem a investir em seus estudos e suas carreiras e adiar a maternidade, para que essa não comprometa sua ascensão profissional. A pesquisa também investigou o inverso, o motivo para que os casais não adiem a parentalidade e descobriram que o grande intuito para o não adiamento é o fator biológico do corpo da mulher, e o consequente medo de uma infertilidade, uma gestação com problemas para mãe ou filho com alguma deficiência.

Segundo um estudo de Aldrighi, Wall, e Souza (2018), que acompanhou mães primaras em idade avançada com suas vidas profissionais já estáveis desde a gravidez até o final da licença-maternidade, com foco na alterações de demandas percebeu que enquanto essas mulheres ainda estavam grávidas algumas alterações ocorreram, mas foram administradas bem com os recursos que essas mães possuíam sozinhas. As dificuldades se acentuaram após o nascimento do bebê, mostrando que as mães que tinham rede de apoio familiar e social e flexibilidades nas organizações conseguiram vivenciar o papel materno de forma satisfatória; já as que não tinham esses recursos sofreram de *stress* e dificuldades de conciliar vida profissional e pessoal. Uma revisão integrativa de Viana, Paula, Valente, Coropes, e Paula (2018), concluiu que a vivência de mulheres com gravidezes em idade avançada possui pontos positivos e negativos. Sendo o principal ponto positivo, a estabi-

lidade financeira e de carreira e os negativos o medo de ser uma gravidez com problemas, o nascimento de uma criança com alguma deficiência e a crença da impossibilidade do parto normal.

Outros dois estudos atuais, datados de 2019, o primeiro de de Bruzamarell, Patias, e Cenci (2019) tratou da decisão das mulheres em postergar a maternidade e como essa escolha impacta essas relações conjugais, em uma pesquisa qualitativa utilizando análise de conteúdo, resultou na divisão em 3 categorias de avaliação: (a) as preocupações dessas mulheres em relação a estabilidade financeira a ser conquistada antes da maternidade com o objetivo principal de dar a melhor formação a esse filho; (b) aguardar a maturidade do casal para ter um filho; (c) e a união já estar estável e com papéis de compartilhamento de cuidados com o futuro filho planejados. Outro dado importante que essa pesquisa demonstra, é que todas as mulheres estudadas estavam empregadas e davam grande valor a sua vida profissional. O segundo estudo de Jacomini et al. (2019), no qual as autoras corroboram com os resultados encontrados na primeira pesquisa relatada, somando à questão que a maternidade tardia confere por um lado segurança a essa mulher de suas possibilidades financeiras e emocionais, que quando adicionadas ao apoio do parceiro e amparo dos familiares faz com que essas mães sintam-se felizes e acolhidas. Por outro lado, se isso não acontece as mulheres sentem-se frustradas e despreparadas para essa maternidade muitas vezes não planejadas.

Para Albertuni e Stengel (2017), as mulheres contemporâneas possuem possibilidades de vivenciar seus papéis, valorizando suas demandas pessoais, profissionais e sua satisfação em primeiro plano e a maternidade mais tardiamente, na qual exercitarão sua doação, altruísmo e cuidados com o outro em primeiro plano. Segundo Lopes et al. (2014), a mulher contemporânea, possui multiplicidade de papéis, teve que alterar seus projetos de vida e adiar, por exemplo, a geração de filhos em função de sua carreira profissional e ter uma maternidade tardia, após os 35 anos, fato que por um lado traz prazer e alegria de terem um papel profissional, mas por outro lado consiste em insegurança e ambivalência de postergarem a maternidade, devido principalmente características biológicas e médicas. A maternidade tardia, traz a tona a possibilidade dessas mães terem maiores difi-

cuidades em lidar com a energia e demanda de cuidados de crianças, principalmente, na primeira infância (Cecatti, Aquino, & Faúndes, 2000). Por outro lado, apesar dos riscos biológicos, essas mulheres, com os papéis profissionais já estabelecidos, possuem maiores condições econômicas, emocionais e sociais para a maternidade (Souza, Teixeira, Loreto, & Bartolomeu, 2011).

Outro ponto importante nessa relação, é a criança e sua convivência com seus pais, principalmente dos 0 aos 6 anos, onde o indivíduo está em fase importante do desenvolvimento. Segundo Teixeira, Lôbo e Duarte (2016), este período da infância é de exploração e cuidados para que a criança consiga se desenvolver em seus aspectos físicos e emocionais e possa vivenciar suas experiências condizentes com sua idade e fases de seu desenvolvimento biopsicossocial. Os autores também relatam sobre o ambiente, principalmente familiar, onde essas crianças estão inseridas, afirmando que a mãe tem o papel do vínculo afetivo e de proporcionar o ambiente adequado para que a criança possa se desenvolver de forma favorável em suas habilidades cognitivas, físicas, linguísticas e sociais. As alterações devem acontecer com todos que convivem com a criança no lar, reconfigurando as identidades e papéis desses cuidadores, desde do reviver da infância por esses cuidadores a partir das vivências que proporcionam ao filho, até a transmissão de valores e sentimentos de amor e cuidados envolvidos para essa criança, que capta de forma atenta e passional essas experiências internamente e podem levá-las para seus relacionamentos sociais vindouros. Como o ambiente familiar é o primeiro contexto social da criança, segundo os autores, é o local que se potencializa o desenvolvimento da linguagem, por exemplo. Para Alvarenga e Piccinini (2001), os pais direcionam os filhos para comportamentos e valores morais dos quais acreditam ser os corretos. Ainda se esforçam para garantir que essa criança tenha autonomia, responsabilidade e independência para que possa se desenvolver e ter seu papel social a contento.

Para Travassos-Rodriguez e Féres-Carneiro (2013), a maternidade ainda é romanceada e como consequência as mulheres ainda se sacrificam e tem que se disponibilizar completamente com amor incondicional a esse novo integrante da família. Para as autoras, essa romantização se contra-

põe com a vivência real do que é ser mãe na sociedade atual em que as mulheres possuem outros papéis a desempenhar e a frustração com o papel materno e até os comportamentos hostis com o bebê são possíveis, devido essa falta de realidade e racionalização com o papel materno. Segundo Shelton e Johnson (2006), a maternidade cada vez mais postergada na contemporaneidade devido pressões financeiras, sociais e de carreira sofrida pelas mulheres, faz com que sintam-se isoladas em suas questões emocionais de mães por não terem mais uma rede de apoio tão presente devido ou a idade de suas familiares próximas e/ou por essa rede já julgá-las prontas e estáveis. Também não se sentem preparadas para a perda de sua própria liberdade e aos conflitos tanto maternais, quanto conjugais, quanto de conciliação de sua vida pessoal e profissional, agora aumentada de forma expressiva com o papel de mãe. Todos esses fatores podem aumentar os casos de depressão pós-parto, segundo os autores.

Para Mendonça e Matos (2015), que realizaram um estudo qualitativo com casais com filhos de 0 a 6 anos em Portugal, a conciliação trabalho-família é dificultada nesta fase de vida dos filhos, principalmente, quando ambos exercem atividades profissionais fora de casa, pois geram grande desgaste físico e psicológico, além da necessidade de elaboração de estratégias de relacionamento interpessoal e intimidade do casal. Como os dois pólos, profissional e familiar, exigem responsabilidades e envolvimento dos indivíduos, influenciam na convivência a dois e podem gerar *stress*, constrangimentos e pressões que levam a sentimentos negativos na interação familiar. Para Noer (2006), as demandas de trabalho, afazeres e cuidados dentro do lar são constantes e não se anulam de forma mágica, só porque os dois cônjuges trabalham fora de casa e buscam sua ascensão profissional. O autor é categórico em afirmar, que caso a família não seja priorizada por um dos cônjuges, que tradicionalmente é papel feminino, as situações de crises conjugais e com os filhos são proeminentes, culminando para o divórcio e desestabilização dos filhos. Coadunando com essas reflexões, Schlafly e Venker (2015) relatam que por influência, principalmente da mídia, se tornou usual que as mulheres trabalhem e as que são mães têm que se acostumar com a dupla jornada, causando so-

brecarga e *stress* invariavelmente e que o lar fica abandonado quando os dois cônjuges estão fora em tempo integral.

1.5. Modalidades de trabalho

Considerando a relação organização e trabalhador essencial para qualidade de vida psicossocial e financeira dos indivíduos mostrou-se de grande importância a pesquisa para compreensão das relações e formas de trabalho cada vez mais em constante transformação. Segundo Antunes (2004), o trabalho construiu o sujeito como indivíduo laboral utilizando a natureza como seu material e instrumento de regulação e controle para sobrevivência inicialmente, e após, com os sistemas sociais e econômicos sendo inseridos na vida humana, o trabalho tornou o homem com sua força laboral fabricante e consumidor de mercadorias que são vendidas para e pelo mercado capitalista.

Neste sentido, têm-se percebido a preocupação em pesquisas nacionais e internacionais de diversas áreas profissionais (Chung & Van der Horst, 2018; de Menezes & Kelliher, 2011), em estudos de eficácia e impactos de modelos diferentes do convencional método de trabalho empregado de 8 (oito) horas diárias, cinco vezes na semana, para novos padrões de contratos de trabalho, que beneficiem a qualidade de vida, saúde mental e equilíbrio entre trabalho e família e o controle (ou não) do pós trabalho, com o advento dos *smartphones* que permitem que o trabalho seja levado para casa, com o uso de *emails*, grupos de *WhatsApp*, compartilhamento de telas entre tantos outros recursos remotos. Os modelos mais frequentes encontrados na literatura científica são: o Teletrabalho (também chamado de *home office* por alguns autores), o *Flex Working*, o *Activity Based Working* (ABW) e o *Part Time Working*, que serão explicados a seguir.

Com a instauração do isolamento social, imposto pelo Coronavírus, quase todas modalidades de trabalho (excetuando-se profissionais da área da saúde e serviços essenciais) se converteram para o teletrabalho de forma abrupta e involuntária, fazendo com que o trabalhar ganhasse novos sentidos e desafios, tais como de espaço físico e conciliação trabalho-família. Com o alargamento

da quarentena, de março de 2020 até aqui, aquilo que parecia para os trabalhadoras uma situação transitória e passageira foi se tornando mais pesado e causador de *stress* e sofrimentos, que ficarão mais claros no futuro. Uma pesquisa realizada pelo Datafolha em meados de março de 2020, trouxe como resultado que um terço das pessoas que estavam atuando de suas casas, consideravam a situação estável e até satisfatória. Quando essa mesma questão foi colocada apenas duas semanas depois da primeira pesquisa, o número de respondentes que consideravam o teletrabalho positivo caiu em 13 pontos percentuais (Sandall, Mourão, & Queiroga, 2020).

Faz-se importante salientar, que o planejamento do estudo foi realizado anteriormente ao isolamento social. A relação de participantes já estava finalizada, a pergunta norteadora feita e testada no encontro dialógico e posterior narrativa compreensiva pilotos e dois encontros dialógicos presenciais realizados e suas respectivas narrativas compreensivas validadas pelo grupo de pesquisa. Com a instauração pandêmica, inevitavelmente nos discursos das participantes o assunto apareceu de forma enfática e permeando todo o encontro dialógico, em se tratando dos assuntos da vida pessoal e mais intensamente no domínio profissional, que se tornou para todas as participantes da pesquisa, laborar em teletrabalho e necessitar se reorganizarem-se em relação à estrutura física, emocional e dos afazeres domésticos e escolares dos filhos em homeschooling (Ferreira & Falcão, 2020; Abbad & Legentil, 2020).

1.5.1 Teletrabalho

O modelo de teletrabalho, pode ser definido como um conjunto de atividades que o indivíduo realiza a partir de sua casa, ou seja, sem necessidade de estar presencialmente no espaço físico onde se situa a empresa que o emprega (Rafalski & Andrade, 2015). Essa modalidade pode ser utilizada parcialmente em relação ao tempo de trabalho, como em dias alternados da semana; ou totalmente quando todo o trabalho é realizado a distância com o uso de softwares e acesso à internet, inicialmente muito recorrente na área de Tecnologia da Informação (TI); ou em situação de pós trabalho quando o trabalhador retorna da empresa para casa e ainda tem afazeres referentes ao trabalho organizacional à realizar.

Um estudo realizado por Troup e Rose (2012), que contou com 856 trabalhadores na modalidade *home office* (termo utilizado pelos autores) na Austrália, mostrou diferenças significativas para os homens e mulheres com filhos em relação a satisfação em se trabalhar nessa formatação vinculados a organizações formalmente ou de forma autônoma informal, mostrando que o trabalhador contratado formalmente para trabalhar em teletrabalho mostram-se mais satisfeitos no que diz respeito as recompensas profissionais e pessoais no cuidado com os filhos, por exemplo. Para Rafalski e Andrade (2015) há vantagens e desvantagens no modelo de teletrabalho, sendo os principais pontos positivos a flexibilidade de horários, a diminuição de custos pessoais e organizacionais, aumento de produtividade e redução de tempo no trânsito das metrópoles; porém como características negativas, a perda da socialização com pares e superiores e a troca entre eles, impactando o trabalhador e sua dinâmica familiar. Segundo Sardeshmukh, Sharma e Golden (2012), o trabalho em *home office* (termo utilizado pelos autores) traz como características positivas: a menor pressão, a redução de conflitos entre pares e o aumento da autonomia de trabalho. Como efeitos negativos: a diminuição de suporte e *feedback*, maior ambiguidade profissional e sentimentos de solidão, preocupação, *stress*, irritabilidade e culpa. Os autores realizaram um estudo com 417 trabalhadores que atuam em teletrabalho. Outra dimensão conflituosa ao trabalhador que atua em teletrabalho é esta-

belecer uma fronteira entre os domínios profissionais e pessoais, como equilibrar as tarefas domésticas e laborais e as interferências dos filhos, cônjuge, que dificultam a organização da rotina (Oliveira, 2017).

Em outro estudo sobre essa forma de trabalho, Rafalski e Andrade (2015) realizaram um questionário com perguntas abertas *on line*, no qual mais de 60 pessoas estavam trabalhando na formatação de teletrabalho no momento da pesquisa; em sua maioria moravam na região Sudeste e estavam trabalhando pela primeira vez nesta formatação. As respostas as questões necessitavam ser descritivas e explicativas e visavam saber sobre as vantagens e desvantagens do trabalho em teletrabalho e sobre quais alterações ocorreram na vida em geral desses sujeitos, após começarem a trabalhar nesta modalidade laboral. Uma particularidade encontrada foi a diversificação das áreas de atuação encontradas, não só na Tecnologia da Informação, mas também nas áreas de: Publicidade, Comercial, Administração e Consultorias em geral. Os resultados encontrados sobre as vantagens e desvantagens do teletrabalho foram divididos entre trabalhadores vinculados a uma empresa e trabalhadores autônomos ou empreendedores. Como principais vantagens para os trabalhadores formalmente contratados estão a otimização do tempo, a independência de trabalho, a redução de custos pessoais e no trânsito e o aumento da produtividade e maturidade. Para o grupo de trabalhadores autônomos ou empreendedores os maiores benefícios em se atuar em teletrabalho foram a flexibilização de horário, redução de custos e maior produtividade. As desvantagens apontadas nas formatações formais e informais foram a adaptação à nova rotina de trabalho, falta de relacionamentos interpessoais e com o mercado; e relação trabalho-família que quando bem equilibradas foi fator positivo e de plenitude para a nova formatação laboral em teletrabalho, mas quando desequilibrada gerou na família dificuldades de adaptação no espaço físico de trabalho na residência. As cobranças da falta de segurança que o teletrabalho representa e a falta de reconhecimento nas relações familiares e sociais de que trabalhar em casa é trabalhar da mesma forma ou até em maior quantidade de horas bem como o aumento das responsabilidades em trabalhar foi colocada pelos participantes.

1.5.2 Flex Working

No caso do *Flex Working*, um arranjo funcional de horário, e por vezes de local de atividade, permite ao trabalhador determinar a duração de seu trabalho, seja em horários flexíveis como, por exemplo, entrar mais tarde e sair mais tarde do local de trabalho devido ao trânsito e/ou organização de vida pessoal ou trabalhar por projetos sem a necessidade de cumprimento de horas específicas dentro do ambiente organizacional. Esta alternativa tem sido vista como um benefício seguro, aumentando o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, o que, por sua vez, leva ao aumento da produtividade ao empregador ou para organização, mas ainda necessita de maiores estudos, principalmente no que se refere aos riscos psicológicos, como *stress* e exaustão, por exemplo (Ipea, 2016).

Segundo Van der Voordt et. al (2016), que fizeram um estudo comparativo do nível de satisfação dos funcionários em 52 ambientes de trabalho flexíveis em instituições holandesas, o mais importante para que os trabalhadores se sintam satisfeitos e motivados com o ambiente de trabalho são fatores físicos como a luz natural, espaços suficientes para organizar os materiais de trabalho, subdivisões que permitam o trabalho concentrado e sem interrupções sozinho, salas confortáveis e ergonômicas para reuniões e debates em grupo, e controle pessoal da temperatura de seu ambiente individual de trabalho. Em relação aos fatores psicológicos e sociais os resultados que interferem na produtividade e motivação segundo os trabalhadores são o clima interno favorável, interações espontâneas entre as pessoas, reuniões sem distrações, novas implementações de projetos e atividades de forma planejada e antecipada pela organização, e chefia e ambientes participativos e com empatia entre os diferentes níveis de hierarquia.

A literatura tende a indicar o *flex working* e o *part time working*, como modelos mais eficazes para o trabalho das mulheres. Mas esses arranjos são controversos, pois, de acordo com Chung (2018), mesmo nestes modelos os homens são mais favorecidos com os horários flexíveis. Em tais contextos organizacionais menos condições são criadas para os cargos de liderança, há a necessidade de maior tempo de horas trabalhadas dentro e fora das organizações, viagens, reuniões com fusos

horários distintos e tantas outras variáveis que o crescimento e ascensão na carreira trazem dificuldades as mulheres que são mães. Chung e Van der Horst (2018) afirmam que o horário flexível contribui para a redução das chances das mães diminuírem suas horas de trabalho após o parto e também a probabilidade de que as mães com seu primeiro filho saiam de seu trabalho por completo. O emprego flexível é socialmente vital, pois representa um meio para reduzir o desemprego, aumentar a coesão econômica e social, manter a competitividade e aumentar a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens (Chung & Van der Horst, 2018).

1.5.3 Activied Based Working (ABW)

Segundo Parker (2016), com as mudanças tecnológicas recentes, novas formas de trabalho que eram impossíveis anteriormente ficaram viáveis. O trabalho baseado em atividades (ABW) é uma evolução de formas laborais, embasado no estilo de trabalho que aproveita a integração das pessoas (ambiente comportamental), lugar (ambiente físico) e tecnologia, incluindo compartilhamento de conhecimento (ambiente virtual). Para o autor, o ambiente de trabalho na formatação ABW, é não territorial, necessita de um *design* otimizado de mesas, baias e estações de trabalho plurais, com certo silêncio e com telefone, *wi fi* e com toda a infraestrutura e recursos disponíveis de forma rápida ao trabalhador, que não terão assentos permanentes e sim postos rotativos entre os trabalhadores frequentadores. Nesta formatação de trabalho organizado por atividades ou projetos em ambientes flexíveis, estruturados para atividades específicas de contexto, duração e entrega, são ambientes propostos fisicamente, para facilitar os trabalhos em projetos/atividades, fora dos ambientes organizacionais formais, sejam em grupos ou individuais e que objetivam estimular e até acelerar, os resultados de uma atividade e sua melhor entrega. Uma revisão sistemática realizada por Chau, Engelen, Young, Mackey, Jeyapalan, e Bauman,(2018) em oito bases de dados, objetivou estabelecer evidências dos efeitos do ABW na saúde física e mental dos trabalhadores, seu desempenho e percepções do ambiente laboral. Foram incluídos dezessete estudos envolvendo 36.039 par-

ticipantes, tanto utilizando métodos qualitativos como quantitativos. A revisão sistemática demonstrou que o ABW possui vantagens em termos de interação, comunicação, controle de tempo e espaço e satisfação com o espaço de trabalho, mas mostrou-se desfavorável para concentração e privacidade. Em termos da saúde física e mental, a evidência é ambígua, necessitando de mais estudos, segundo os autores.

O redesenho do escritório de trabalho no modelo ABW vem ganhando popularidade em todo mundo, pois segundo seus defensores, o ambiente aberto com vários espaços de trabalho projetados para serem compartilhados e com funções diferentes conforme a necessidade, como por exemplo *calls*, reuniões, debate entre pares faz com que o ambiente para se trabalhar fique planejado para as transições e significações do escritório conforme a necessidade e não com estruturas fixas e frias para se atuar. Outra característica importante da formatação de trabalho em ABW é a manutenção de áreas comuns, que são compartilhadas para refeições, sendo proibido, idealmente, comer nas mesas de trabalho e com ambientes para os períodos de descanso ou pausa. Segundo Arundell et al. (2018) inicialmente o modelo ABW foi desenhado para efeitos financeiros de diminuição de custos operacionais e para propiciar um espaço mais colaborativo de trabalho, mas o que alguns estudos estão apontando é que esta formatação de trabalho vem trazendo resultados positivos também para saúde física e mental dos indivíduos, melhores hábitos alimentares, melhores práticas de relacionamentos saudáveis entre os trabalhadores e maior produtividade e satisfação com o ambiente laboral. Os autores ressaltam que são poucos estudos ainda sobre esses efeitos colaterais complementares, por ser um modelo de trabalho relativamente novo e que mais pesquisas e discussões científicas sobre eles devem ser realizados. Citam ainda dois estudos (Jancey, McGann, Creagh, Blackford, Howat, & Tye, 2016 e Hallman, Mathiassen, & Jahncke, 2018) que avaliaram os impactos na saúde física dos trabalhadores, analisando comportamentos sedentários e atividades com o corpo antes e após esse grupo de trabalhadores mudarem-se para um ambiente laboral projetado para o ABW, com foco em incentivar movimentos mais do que os outros conceitos desta forma de trabalho/escr-

tório. Os resultados encontrados, foram melhorias em termos de atividades físicas leves e moderadas em quatro semanas de avaliação no escritório projetado pelo ABW em um dos estudos e na outra pesquisa, que examinou um período mais longo, não notou diferenças significativas com o estabelecimento da modalidade ABW.

1.5.4 Part Time Working

Por último, o *Part Time Working* termo utilizado mais fortemente a partir da década de 80, devido o aumento de jornadas de trabalho nessa modalidade, cerca de 10% dos homens e 25% das mulheres estão empregados formal ou informalmente na modalidade de tempo parcial (OCDE, 2010). A modalidade estabelece relações de trabalho em constante mutação, e consiste basicamente em trabalhar parte do tempo; tempo que pode ser dividido em meio período todos os cinco dias da semana, em dias inteiros alternados, geralmente realizados em ambientes formais empresariais de forma contingencial com as novas modalidades permitidas pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) ou em formato de Pessoa Jurídica com a emissão de notas fiscais. No Brasil, essa modalidade de trabalho foi regulamentada em 1998, com alterações aplicadas até 2001, estabelecendo o número de 25 horas ou menos trabalhadas por semana, não ultrapassando 5 horas trabalhadas por dia em 5 dias da semana, proibindo-se hora extra. Mesmo com todas essas regulamentações, percebe-se ainda poucos trabalhadores trabalhando em tempo parcial, em comparação com os países da OCDE, principalmente quando pesquisados os trabalhos formais, ou seja, com carteira assinada, mesmo com políticas de incentivo do governo para essa formatação laboral, a fim de gerar mais empregos para os trabalhadores. O lado negativo da modalidade de trabalho em tempo parcial, é que, para a organização, esse tipo de contratação pode implicar um aumento do custo marginal por trabalhador, devido aos custos de contratação, treinamento e administração de pessoal. Para os trabalhadores, a maior perda é em relação aos salários menores e quebra de sua trajetória profissional futura (Ipea, 2016).

No que tange trabalhadoras mulheres, segundo o Ipea (2016), um quinto delas ocupam esse tipo de emprego em tempo parcial, sendo 43% delas em contratos informais, ou seja, sem carteira de trabalho assinada e apenas 8,7% ocupam posições em tempo parcial dentro da formalidade. Para as mulheres, as que possuem filhos na primeira infância, e as contratadas sem filhos ou com filhos em idade superior a 6 anos, a situação é semelhante. A questão fica mais crítica em relação possuir um emprego ou não, pois 11,8% das mulheres mães de crianças pequenas encontram-se desempregadas contra 8,7% de taxa de desemprego para mulheres fora dessa realidade. Quando comparados homens e mulheres com filhos de 0 a 6 anos, essas trabalhadoras possuem somente 1% de chance de conseguir o emprego na competição com o homem. O ponto é negativo também quando comparado com as mulheres sem filhos na idade de 0 a 6 anos, que possuem 5% a mais de chance da conquista de um trabalho do que as mães com filhos até essa idade.

Para Higgins, Duxbury, e Johnson (2000), o trabalho em tempo parcial carrega um estereótipo de “o trabalho das mulheres” e geralmente é mal remunerado, significando em última análise restrições de ofertas às mulheres a cargos maiores e de liderança e as estigmatizando como únicas cuidadoras dos filhos e dos afazeres domésticos. Nesse ambiente diversos casais, principalmente depois da vinda dos filhos, muitas vezes fazem acordos nos quais o pai trabalha em tempo integral e a mãe passa a ser empregada autônoma, empreendedora ou qualquer outra modalidade de trabalho que necessite de menos horas de exercício profissional. A literatura em pesquisas qualitativas e quantitativas realizadas na década de 2010, mostra que o retorno negativo do salário devido ao trabalho em *part time* cresce a cada trimestre ou ano adicional que o trabalhador fica nessa modalidade de trabalho. No *part time working*, o ganho é menor do que no *full time working* independente da quantidade de tempo trabalhado nessa modalidade e isso afeta em maior propensão as mulheres, devido maioria das dinâmicas familiares (OIT, 2015). O estudo de Higgins, Duxbury, e Johnson (2000) indica que o não emprego por um período, por exemplo para cuidar dos filhos pequenos, gera consequências salariais piores para as mulheres do que trabalhar em *part time working*, po-

dendo gerar impactos negativos para a relação trabalho-família e família-trabalho, entre eles, financeiros a esta família a médio ou longo prazos.

CAPÍTULO 2- DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Esta pesquisa foi elaborada a partir de um método qualitativo, exploratório e fenomenológico, segundo os princípios de Edmund Husserl (1859-1938). Pope e Mays (2009) definem a pesquisa com viés qualitativo como aquela que busca os significados vivenciados e interpretados sob a ótica do indivíduo e qual o sentido dado por este em seus relacionamentos. Na abordagem qualitativa, o pesquisador não se atém a estatísticas, representatividade numérica, generalizações ou relações causais (Guerra, 2014). Portanto, no modelo qualitativo, o pesquisador é o recurso principal para o estudo, por ele ser o interpretador dos fenômenos captados das vivências significativas para cada participante individualmente (Stake, 2011).

A pesquisa exploratória caracteriza-se pela ida do pesquisador ao encontro direto com os participantes e seus contextos, a fim de compreender o fenômeno como ele se mostra em situações reais (Creswell, 2010). No método fenomenológico o pesquisador não vai com hipóteses pre-estabelecidas, estando aberto ao fenômeno como ele aparecer (Fadda, 2015).

Fenômenos são todas as coisas, concretas ou abstratas, que se mostram ao indivíduo e a maneira pelas quais os sentidos são compreendidos pela consciência humana (Ales Bello, 2006). O termo fenomenologia tem origem no grego *phainomenon*, que significa aquilo que se mostra com base em si mesmo e *logos* (estudo), caracterizando a fenomenologia como o estudo dos fenômenos.

A fenomenologia pretende construir o conhecimento por meio da subjetividade, colocando o sujeito e suas vivências como centro. Husserl propõe o olhar para o mundo da vida (*lebenswelt*), que é constituído por experiências anteriores à ciência e às reflexões destas (Zilles, 2002). O fenômeno é a presença e como são experimentados os dados vividos pela pessoa. A análise fenomenológica é iniciada pelas intuições e significações que o fenômeno possui para os indivíduos que os vivenciam. Na descrição, mesmo os fenômenos sendo marginais ou parciais, os sentidos do experi-

mentador se tornam importantes e detalhados da presença do fenômeno também. Para Husserl a intencionalidade tem papel fundamental na fenomenologia, pois é o dado essencial da consciência que é direcionado a um objeto externo à ela, inter-relacionando sujeito e objeto estrutural e holisticamente (Giorgi, 1997).

O método fenomenológico busca apreender a essência dos fenômenos por meio da suspensão de juízos a priori e crédito à intencionalidade da consciência. Portanto, a consciência é um tema central, na qual sua presença é, explícita ou implicitamente, permanente e impossível de ser ignorada, contribuindo para o próprio sentido das coisas. Na fenomenologia husserliana a experiência tem um significado mais preciso. A intuição é definida como um tipo comum de consciência, vivenciada por meio de objetos reais em espaço e tempo concretos e por tanto comparados a objetos como bancos, casas, árvores. Nesta perspectiva então, a intuição é presente e carregada de sentidos reais. Nas ciências humanas, o foco são como os fenômenos são percebidos pelos indivíduos e não sua nomenclatura e identidade propriamente ditas (Giorgi, 1997).

Para compreender o sentido, e não só como as coisas se mostram, é necessário que o fato empírico seja colocado entre parênteses (Amatuzzi, 2009), utilizando a redução fenomenológica. Para Husserl o *status* existencial de um objeto pode ser perdido na redução fenomenológica, pois o importante é a percepção do experimentador sobre aquele fenômeno. A redução também se propõe a tratar do conhecimento sobre o fenômeno encontrado, sem esvaziar-se das vivências passadas, mas focando-se na tarefa do “deixar de lado” estes conhecimentos, adentrar-se no fenômeno e descrevê-lo como intuído e experienciado. Portanto, a interpretação não é uma descrição, e sim formas de explicar, construir e interpretar os fenômenos em busca das essências e significados fundamentais destes fenômenos. Na pesquisa fenomenológica a atitude e atividade do pesquisador faz parte do estudo, desde os encontros dialógicos com os participantes quanto na elaboração da síntese, a fim de unificar as experiências dos participantes, preocupando-se em não ser uma psicologia descritiva (Giorgi, 1997).

Os encontros dialógicos visam ser subjetivos, nos quais o pesquisador e o participante se afetam mutuamente (Critelli, 2007). Nenhuma hipótese prévia é levada ao encontro dialógico, o pesquisador se despoja de seus julgamentos e com uma postura aberta e empática vai ao encontro a fim de ouvir e se impactar com as experiências sentidas pelo participante a respeito de um tema/recorte específico de sua realidade (Amatuzzi, 2011).

A partir do encontro dialógico, o pesquisador é impactado pela experiência vivida com aquele participante, método este criado na PUC-Campinas, visa captar as impressões deixadas pelo participante, que conta sua experiência de um fenômeno por meio de relatos ao pesquisador, sem que este use gravações, transcrições ou qualquer meio, a fim de que o impacto causado por esta relação entre pesquisador e pesquisado, gere narrativas compreensivas (Brisola, Cury & Davidson, 2017) escritas em primeira pessoa pelo pesquisador que irá trabalhar, com o balizamento de viés no grupo de pesquisa, na construção de vários sentidos até gerar uma narrativa síntese, que contará com a categorização dos fenômenos similares de todos os encontros dialógicos com cada participante, permitindo análise e estabelecimento de elementos estruturais das experiências daquele grupo e assunto estudados.

A partir de uma pergunta norteadora, sem a utilização de nenhum recurso ou equipamento de gravação e posterior transcrição, o pesquisador acolhe as narrativas e sentimentos manifestados pelos participantes, criando uma genuína interrelação, que aproxima e transforma subjetivamente o sentido das vivências do pesquisador e pesquisado (Brisola et al., 2017). Segundo Brisola, Cury e Davidson (2017), as pesquisas com viés fenomenológico buscam compreender a essência de um fenômeno por meio de como o sujeito o sente e significa em seu dia-a-dia.

Para Silva e Santos (2017), o recurso das narrativas utilizada na metodologia fenomenológica, visa “coletar” as experiências sentidas e não informações para explicar fatos. Para Granato e Aiello-Vaisberg (2013), a utilização de narrativas permite o acesso a diversos sentidos das experiências dos indivíduos ao invés de simplesmente expor fatos. Para Dutra (2002), as narrativas permitem

uma relação intersubjetiva, aproximando as experiências vividas entre o pesquisador e os participantes, podendo ressignificar os sentidos de algumas vivências.

As narrativas compreensivas privilegiam o relato do participante, levando em conta o sentido de suas experiências e o quanto o pesquisador foi impactado por esse relato que ocorre no encontro dialógico, irá escrevê-lo de forma descritiva e depurando esta escrita até chegar na melhor versão do sentido captado de cada participante em relação ao fenômeno estudado. Após todas as narrativas compreensivas escritas e depuradas em busca das impressões de significados e sentidos, é construída a narrativa síntese que irá agrupar os elementos em comum dessas experiências sentidas trazidas pelos participantes de forma comum em relação ao fenômeno. Este é um processo fluido de compreensão do pesquisador (Oliveira & Cury, 2016).

Nesta pesquisa, os encontros dialógicos ocorreram de maneira individual, presencial ou por meio de vídeo conferências, com cada participante. A duração prevista era flexível a depender da necessidade de cada participante, porém com a expectativa de cerca de uma hora. Onze mulheres foram convidadas por conveniência via contatos da pesquisadora e pela técnica bola de neve. A questão norteadora foi: "Como você lida com sua vida profissional e pessoal? "

2.1- O desenvolvimento da pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida, seguindo o roteiro preconizado pelo *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research* (COREQ) a fim de garantir a seguridade da pesquisa, por se tratar de critérios específicos e validados em pesquisas de cunho qualitativo (Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J., 2007). O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), sob CAAE 28908919.6.0000.5481.

O intuito principal do estudo é pesquisar como mulheres, que são mães de crianças de 0 a 6 anos e que trabalham em diferentes modalidades laborais, lidam com seus domínios e papéis pessoais e profissionais em suas vidas diárias. De forma complementar, a pesquisa espera ampliar a dis-

cussão sobre as relações trabalho e família e vice versa, e quais as demandas principais que cada modalidade de trabalho acarreta e quais recursos podem ser utilizados por essas mulheres para que um possível equilíbrio entre esses dois polos dicotômicos possa ser alcançado.

O método qualitativo fenomenológico e o recurso das narrativas compreensivas têm sido largamente utilizados pelos grupos de pesquisa da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas) “ Psicologia e Trabalho: Abordagem Experencial” e “Atenção Psicológica Clínica em Instituições: prevenção e intervenção” e publicadas em diversos artigos (Brisola & Cury, 2015; Brisola, Cury, & Davidson, 2017; Campos & Cury, 2009; Cury, 2015; Miranda & Cury, 2010; Mozena & Cury, 2010; Oliveira & Cury, 2016).

A situação de confinamento e isolamento social, provocados pela pandemia do novo Coronavírus, gerou uma mudança de cenário físico e impactos emocionais ao longo da pesquisa, que foi desenhada cerca de um ano antes do quadro pandêmico ser instaurado. Após o terceiro encontro dialógico realizado, alterou-se a estrutura dos encontros dialógicos, para 100% *on line*. A própria dinâmica de vida das participantes em relação a seus trabalhos, que passaram a ser remotos e de suas vidas sociais e familiares com compartilhamento de espaços, mais os afazeres domésticos e o acompanhamento do *homeschooling* (educação familiar) de seus filhos em idade escolar obrigatória.

Faz-se importante retomar a proposta de composição do grupo de participantes, que considerou duas representantes de cada modalidade laboral, a saber, CLT, Teletrabalho, Flexworking, ABW e *Part Time* com o objetivo de contemplar diferentes condições. Contudo, tal estratégia foi definida antes da instituição da quarentena devido a Covid-19, bem como a captação, contato e categorização da modalidade de trabalho em que cada participante atua também aconteceram antes da pandemia atingir a rotina dessas mulheres, fazendo que todas começassem a atuar em teletrabalho, mesmo não sendo esta modalidade original de trabalho em que elas atuavam originalmente.

Para a pesquisa foi considerada a modalidade original, portanto anterior a pandemia do coronavírus, nas quais essas mulheres trabalhavam. O isolamento social e o confinamento em casa provocaram mudanças bruscas e importantes na rotina das participantes. Foi necessário adaptar suas casas para funcionar como uma empresa, escritório ou espaço laboral capaz de atender às necessidades profissionais de si próprias e de seus maridos compulsoriamente em regime de teletrabalho. Além disso, foi preciso organizar e realizar tarefas domésticas como limpeza e preparação de todas as refeições da família, sem ajuda de suas ajudantes do lar. Também acumularam-se cuidados com os filhos que passaram a ficar em casa em período integral e o auxílio educacional tanto no tocante ao manejo de eletrônicos, como nos aspectos didáticos e pedagógicos da rotina escolar deles. Tais alterações e seus devidos impactos físicos e emocionais na dinâmica dessas mulheres, compuseram todas as narrativas realizadas a partir do início do isolamento social.

As modalidades de trabalho apresentadas neste estudo tiveram o intuito de abarcar as principais formatações encontradas no âmbito brasileiro, o *Part Time Working* (trabalho em parte do tempo, não ultrapassando 25 horas semanais) e o Teletrabalho (trabalhar a partir de casa) e outras mais desconhecidas e contemporâneas no Brasil como o *Flex Working* (em que se trabalha com horários flexíveis e por metas pre-estabelecidas) e o *Activity Based Working* (ABW) que são arranjos laborais diferenciados que visam o compartilhamento de espaços comuns entre empresas e dinamicidade aos profissionais em suas atividades laborais.

A escolha das participantes se deu por indicação de contatos pessoais da pesquisadora utilizando a técnica da Bola de Neve (Biernacki & Waldorf, 1981), na qual as participantes se indicam mutuamente. Com as indicações realizadas, a pesquisadora realizou um pré-questionário simples de maneira verbal ou via *whatsapp* para confirmar se essas mulheres eram mães de crianças de 0 a 6 anos, se estavam trabalhando no momento da pesquisa e em qual modalidade laboral se enquadravam.

Neste estudo foram utilizados pseudônimos para identificar as participantes. Ao final de cada encontro dialógico, foi solicitado pela pesquisadora que a participante escolhesse entre figuras públicas ou de sua convivência ou memória pessoal, um pseudônimo e por qual motivo o estava escolhendo.

Pelo fato de a classificação do tipo de trabalho ser confirmado pelas próprias participantes, duas ficaram em dúvida a respeito de qual modalidade de trabalho se enquadravam. A princesa Kate, por ter cargo de confiança na empresa em que trabalhava e na qual atuava por metas, sem horários fixos. Em comum acordo, compreendeu-se que sua condição era condizente com o *Flex Working*. Renata Barreto, por sua vez, ficou em dúvida porque havia mudado, recentemente, sua forma de atuação, ainda que dentro da mesma empresa. Uma descrição de seu ambiente e formatação laboral permitiu a confirmação de ser um caso de ABW.

Faz-se relevante informar que, nos contratos de trabalho de forma geral, os trabalhadores são registrados em tempo integral ou parcial e podem assumir, posteriormente, cargos de confiança (ou não), assim como alterar sua dinâmica e rotina de trabalho. Há também o caso daqueles que são autônomos ou possuem empresas (Pessoas Jurídicas - PJ) que prestam serviços a uma ou mais organizações.

2.2- Participantes

As onze participantes que vieram a compor o presente estudo ao aceitarem o convite enviado por meio da técnica de amostragem *snowball sampling*, também conhecida como cadeia de informantes ou método bola de neve. Neste, a amostra é por referências e permite que uma participante indique a outra (Pederneiras et al., 2011). A Tabela 1 apresenta as características de cada uma.

Os critérios de inclusão foram a participantes serem mulheres, que trabalham com retorno econômico em uma das quatro modalidades de trabalho: teletrabalho, *part time working*, *flex working* ou ABW; e que eram mães de crianças entre 0 e 6 anos de idade. Os critérios de exclusão fo-

ram as mulheres que não estavam em nenhum dos modelos de trabalho pré-estabelecidos pela pesquisa e aquelas cujos encontros dialógicos apenas tangenciassem o tema proposto pela pesquisa e as participantes que porventura solicitassem sua exclusão da pesquisa conforme informado no TCLE, fato que não ocorreu.

A pesquisadora entrou em contato com 30 pessoas de sua rede, solicitando indicações de participantes para a pesquisa e, a partir desse primeiro anúncio, 10 pessoas demonstraram interesse. Posteriormente, por meio da técnica da bola de neve, foram identificadas mais 7 mulheres dispostas a participar da pesquisa. Dentre essas, dez atendiam aos critérios de inclusão, contando com, ao menos duas em cada modalidade laboral pretendida. Antes dos encontros dialógicos com as 10 participantes que compõem o grupo final, foi realizado um encontro piloto com a participante Pink. Ainda que o relato de suas vivências seja, essencialmente semelhante ao das demais, os resultados não foram incluídos pois a pergunta norteadora foi alterada de “*Segundo sua vivência, desde a descoberta da gravidez, como você lida com sua vida profissional e pessoal?*” para “*Como você lida com sua vida profissional e pessoal?*”.

Tabela 1:

Identificação das participantes

<u>Pseudônimo</u>	<u>Idade</u>	<u>Modalidade Laboral</u>	<u>Área de Atuação</u>	<u>Idade dos Filhos</u>	<u>Encontro Dialógico realizado</u>
Mamãe Pig	41	Part Time	Gerência Compras	4 anos e grávida	Pré-Isolamento
Princesa Kate	40	Flex Work	Gerência Comercial	6 anos	Pré-Isolamento
Gláucia	45	CLT	Profª. Universitária	10 e 6 anos	Durante Isolamento
Vanderlei C. Lima	41	Teletrabalho	Empresária área de Comunicação	10 e 6 anos	Durante Isolamento

Anne Frank	38	Part Time	Juíza	10 e 3 anos	Durante Isolamento
Renata Barreto	41	ABW	Key Account/ Ger. Mkt	5 anos	Durante Isolamento
Claudeci	39	Flex Work	Gerência Financeira	8 e 1 ano	Durante Isolamento
Rosely Sayão	45	Teletrabalho	Advogada	8 e 4 anos	Durante Isolamento
Deborah Secco	37	CLT	Dpto Pessoal	6 meses	Durante Isolamento
Margaret Thatcher	38	ABW	Gerência Empreendimentos	6 anos	Durante Isolamento

Pink que foi considerada piloto devido a alteração da pergunta norteadora, apesar de seu relato ser semelhante as demais participantes que responderam a nova pergunta norteadora, escolheu como pseudônimo a cantora americana de música *pop* Pink, por se identificar com as letras de suas músicas e também ser inspiração a ela em suas atitudes pessoais e estilo de vida, como a mesma idade, por exemplo. Pink atua em teletrabalho faz cerca de 4 anos e essa decisão foi tomada, principalmente, devido a maternidade. Ela sempre foi funcionária CLT em drogarias e empresas farmacêuticas, mas a vinda do filho a fez repensar as horas gastas no trânsito e dentro das empresas e aproveitando as circunstâncias e tomando o risco do empreendedorismo, partiu para carreira solo e o trabalho de casa. Atualmente Pink possui sucesso profissional, sendo reconhecida em seu ramo e possuindo bom retorno financeiro e, segundo sua narrativa, com dificuldades de adaptação ao novo modelo de trabalho e também a maternidade, mas satisfeita com suas escolhas. O que não deixa de trazer desafios e desequilíbrios entre o binômio trabalho-família e vice-versa. O encontro dialógico foi realizado de forma *on line*, por ela residir em São Paulo capital. Pink foi considerada como caso piloto, apresentada na ocasião da Banca de Qualificação, o que permitiu à pesquisadora verificar que estava no caminho correto e lapidar alguns elementos e detalhes indicados, como a retirada da

palavra gravidez da pergunta norteadora, para se ter certeza que a maternidade apareceria de forma natural nos relatos das participantes, o que aconteceu em todos os casos, mostrando que a retirada da palavra gravidez manteve a essência dos relatos e não alterou os elementos colocados por todas as participantes.

A primeira participante efetiva escolheu como pseudônimo a personagem de desenho infantil Mamãe Pig. Durante nosso encontro dialógico presencial, ocorrido anteriormente ao estabelecimento do isolamento social pelo governo estadual, Mamãe Pig demonstrou grande cansaço por estar nas últimas semanas de sua segunda gravidez e ainda estar realizando tudo sozinha, segundo suas falas, em relação ao filho maior, desde transporte para escola e cursos extracurriculares quanto cuidados com ele e refeições principalmente em sua casa. Ela atua em *part time working* na empresa de seu tio e tem grandes demandas na área de compras. Além de grandes responsabilidades assumidas na empresa, ela tenta equilibrar as relações familiares na própria empresa e em casa com a insatisfação de seu marido em relação as concessões que ela faz aos parentes e por ter emprestado dinheiro para a organização. Mamãe Pig teve dificuldade em escolher seu pseudônimo e depois de um tempo pensando, disse em nosso encontro que como não tem vida pessoal, só acompanha o “mundo infantil” e se identifica com a mãe da Peppa Pig, por estar sempre sobrecarregada de afazeres, ter os filhos para administrar e o marido que não auxilia, do jeito que ela julga adequado, em casa.

A segunda participante, que escolheu como pseudônimo a princesa inglesa Kate, foi a última participante em que o encontro dialógico foi realizado de forma presencial, pelas mesmas razões das duas primeiras. Esta participante reside no interior de São Paulo e atua em *flex working*, com horários flexíveis, mas com grandes demandas de projetos e metas a serem perseguidas e resultados a serem alcançados. Ela escolheu a princesa Kate, por se inspirar em seu estilo de vida, de leveza, cuidados pessoais com sua beleza e conseguindo estar sempre com um sorriso no rosto, mesmo com todas as responsabilidades que ela tem perante a Coroa e sociedade.

Todos os demais encontros dialógicos ocorreram de forma virtual, utilizando plataformas *online* como *Zoom Meeting*, *Google Meet*, *WhatsApp* ou *Whereby*. Os encontros dialógicos aconteceram em um período muito próximo à determinação do isolamento social, seja pouco antes ou pouco depois, ou seja de fevereiro a junho. Essa peculiaridade impôs vivências semelhantes às participantes e a pesquisadora, obrigadas a se adaptarem ao novo modelo de rotina em relação ao trabalho, família, afazeres domésticos e o *homeschooling* dos filhos. Por um lado, isso parece ter criado maior proximidade e empatia. Por outro, constituiu ponto de atenção em relação ao risco de viés demasiado, devido essa mistura de sentimentos e adaptações das participantes e pesquisadora, que é importante no método fenomenológico. A discussão acerca de cada narrativa, no grupo de pesquisa foi fundamental para esse controle e depuração das narrativas compreensivas.

A terceira participante, que escolheu como pseudônimo sua antiga professora de escola Glaucia, atua no regime CLT como professora universitária e possui 2 filhos em idade escolar. Ela teve dificuldade em escolher um pseudônimo, por ser muito racional e prática, como sua narrativa demonstrou e enfim escolheu uma professora que a marcou e que a inspira, por conseguir com equilíbrio realizar suas atividades profissionais, sendo bem sucedida e também ter sua família e vida pessoal, segundo suas lembranças.

O maratonista do atletismo Vanderlei Cordeiro de Lima foi escolhido como pseudônimo para a quarta participante, que já trabalhava anteriormente à pandemia, em teletrabalho na área de comunicação e possui 2 filhos em idade escolar. Além do trabalho solo, depois de vários anos como funcionária em um jornal de grande circulação na região de Campinas, Vanderlei possui uma empresa de doces para festas e divide seu tempo entre essas atividades profissionais, que demandam inclusive alguns finais de semanas e horários não comerciais, e os afazeres domésticos e cuidados com os filhos, que dobraram após a pandemia. Uma outra preocupação adjacente neste momento para Vanderlei, é em relação a escola de seu filho mais velho, pois a escola que ele estuda atualmente só vai até o quinto ano e, ano que vem ele terá que mudar de escola. Após o encontro dialógico a

participante fez várias perguntas para a pesquisadora sobre a escola de sua filha mais velha e externou sua preocupação sobre essa escolha, além de ter que se desdobrar ainda mais, caso mantiver sua filha mais nova na mesma escola, tendo que realizar dois transportes diários, como a pesquisadora com suas filhas. A participante escolheu o campeão do atletismo, por ter encontrado uma foto que tirou com ele na época em que era repórter esportiva na empresa jornalística e se inspirar nele pelo modo que ela procurava lidar com o trabalho, com determinação e compartilhamento de conteúdos, sendo sua forma de fazer e se comunicar particular dela e de cada um, segundo suas crenças.

A quinta participante, Anne Frank, atua em *part time working* como juíza em um tribunal de uma cidade pequena, lidando com diversos casos, principalmente ligados à família e conselho tutelar, possuindo grande poder de decisão e por isso, grande senso de responsabilidade, por contar com uma equipe reduzida formada por ela. Tem 2 filhos, uma em idade escolar obrigatória e outro não e narrou em diversos momentos dar muito valor à família e convivência com os filhos e por isso não optar em realizar outras atividades profissionais como a vida acadêmica e também não almejar se deslocar para tribunais de cidades maiores. Anne relatou também incentivar sua filha a escolher uma carreira profissional que lhe dê liberdade de horários de trabalho para que possa se dedicar a seu futuro casamento e filhos. Ela escolheu como pseudônimo a escritora judia Anne Frank, por se identificar com a visão de guerra, na qual temos que estar preparados para as incertezas e vivenciar os dias com resiliência e de forma comedida, como julga que a menina judia, vivenciou seus tempos. Para ela, de forma semelhante, é o que estamos vivenciando com a imposição do isolamento social e variadas informações sobre o vírus e nenhuma solução ainda encontrada.

A sexta participante, é profissional da área de publicidade que atua há mais de 10 anos na mesma empresa e foi alterando seus arranjos de trabalho conforme a organização, foi também se adequando, às realidades de mercado e contextos brasileiros para seu produto e tamanho de mercado. Por essas mudanças na realidade da empresa, saindo por exemplo de uma base própria para um ambiente de *design* compartilhado, Renata foi mudando de função, além de ambiente físico e moda-

lidade de trabalho, de CLT para ABW. Em meio a essas alterações, diminuindo seu tamanho no Brasil, Renata teve uma gravidez tardia e com algumas preocupações e percalços, principalmente no pós parto, que teve bastante dificuldade em se adaptar aos cuidados de sua filha quando recém nascida, até a escolha da escola para deixá-la em período integral. Ela escolheu como pseudônimo a analista financeira e política Renata Barreto, por considerá-la uma voz sensata no debate político na atual realidade econômico-social brasileira e por ser objetiva em suas falas e agir de forma determinada, não se vitimizando, por exemplo, por ser mulher em um mercado repleto de homens como o mercado financeiro. A participante se considera parecida nessas características de objetividade e de encarar a realidade como ela é.

A sétima participante, escolheu como pseudônimo uma antiga professora de escola, Claudéci, por se inspirar nela para conduzir sua vida profissional e pessoal, principalmente no que diz respeito em educar as filhas, liderar seus subordinados na empresa, de forma a saber ouvir todas as idéias e refletir para depois tomar decisões de ação. Claudéci atua em *flex working* na área financeira, gozando de grande confiança do proprietário da empresa e com muitas responsabilidades e decisões estratégicas para tomar. Com a instauração do isolamento social, o contrato de aluguel do espaço onde o escritório funcionava foi rescindido e Claudéci foi trabalhar de casa e teve até que arquivar documentos da empresa em seus armários de cozinha, além de demitir funcionários sem possuir recursos para pagar as rescisões trabalhistas destes. Claudéci tem 2 filhas em faixas etárias bem diferentes, uma com 9 anos e outra com 1 ano, está cuidando, com o apoio de sua mãe, das duas em casa, num espaço restrito do seu pequeno apartamento, segundo ela, e com as demandas do *homeschooling* da mais velha e os cuidados mais físicos com a menor.

A oitava participante escolheu como pseudônimo, a psicóloga e colunista do jornal O Estado de São Paulo, Rosely Sayão, por admirá-la e tentar colocar em prática na vida dela, os aconselhamentos que a psicóloga dá sobre a criação dos filhos e como equilibrar a vida pessoal e profissional. Atua em teletrabalho como advogada, e possui 2 filhos em idade escolar, mas em fases dife-

rentes que demandam, segundo ela, acompanhamento e supervisões diferentes no *homeschooling*, além da divisão dos espaços e computadores entre todos e por morarem em apartamento não ter um computador para cada um, o que dificulta a logística. Com a quarentena, imposta pelo governo estadual, Rosely teve que reorganizar sua rotina, sem a ajudante do lar que tinha por 3 vezes na semana e com os filhos o dia todo em casa, para dividir os espaços e eletrônicos, bem como realizar os afazeres da casa e conseguir realizar seu trabalho, principalmente cumprindo os prazos eletrônicos dos tribunais quando estes voltaram a funcionar além também, de atender seus clientes.

A nona participante, escolheu como pseudônimo, a atriz Deborah Secco, por gostar do que ela mostra na mídia sobre a criação de sua filha e se espelhar nela, no que se refere a atenção que dá e pretende dar a seu filho que ainda é bebê. Atua no regime CLT na área de administração de pessoal nos recursos humanos de uma empresa faz 10 anos e está apreensiva e angustiada para o momento do seu retorno, por dois motivos: um, devido à apreensão em saber se sua vaga estará lá para ela, já que tem uma substituta temporário em seu lugar; e dois e principal, onde deixará seu filho. Devido ao coronavírus, as escolinhas e creches estão fechadas e Debora não está conseguindo visitá-las para poder escolher e fazer a adaptação do seu bebê antes de retornar ao trabalho, ela acredita que de forma presencial, pela empresa estar funcionando com os cuidados sanitários.

A décima participante, escolheu como pseudônimo, a política inglesa Margaret Thatcher, por levar na vida dela dois ensinamentos que aprendeu com Thatcher segundo ela: um é que o que tem que ser feito, tem que ser feito independente dos esforços, tempo e energia que isso demande e, o outro é fazer o certo mesmo que ninguém esteja vendo ou, outros estejam fazendo errado, sendo uma pessoa que sempre busca a realidade e verdade dos fatos e age conforme seus valores. Trabalha na modalidade ABW, no ramo imobiliário e fez essa escolha, mesmo ganhando menos, para ficar mais tempo com sua filha, que está com 6 anos. Thatcher falou bastante durante o encontro dialógico de seu marido, relatando a parceria que eles têm e como, sem ela ter que pedir ou cobrar, ele cuida da filha deles desde recém nascida, dividindo as noites e cuidados com ela. Como casal, eles

decidiram que ela trabalhasse menos, para que pudesse acompanhar mais de perto a rotina de cuidados e vida escolar da menina.

Todas as participantes são casadas e residem na capital ou interior do estado de São Paulo. O número de participantes fechou-se em onze mulheres, e a saturação das principais essências foi alcançada pela presença de elementos elucidados nos encontros dialógicos e reproduzidos repetidamente nas narrativas compreensivas (Brisola et al., 2017; Giorgi, 1997) que serão discutidas no próximo capítulo.

A opção de solicitar às próprias participantes a escolha de um pseudônimo, somada à explicação da razão para tanto, tem trazido uma riqueza essencial para os estudos do grupo “Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial”, pois além de permitir melhor compreensão acerca dos sentidos que estão sendo elaborados nos encontros dialógicos, oferece um recurso expressivo lúdico por meio do qual as participantes puderam expressar-se e refletir a respeito de suas vivências.

CAPÍTULO 3- AS NARRATIVAS COMO RESULTADO DAS EXPERIÊNCIAS VIVIDAS

A seguir, a narrativa piloto e as dez narrativas compreensivas elaboradas pela pesquisadora estão na ordem cronológica em que os encontros dialógicos ocorreram. Faz-se importante salientar que todas as participantes já atuavam nas modalidades de trabalho descritas antes da pandemia do corona vírus e essas modalidades que foram consideradas e não o estado atual de trabalho das participantes, que em sua totalidade estão atuando no trabalho a distância em suas casas devido a impossibilidade de saírem de casa, respeitando as medidas de isolamento social do governo estadual de São Paulo.

É válido salientar também que os trechos mantidos entre aspas são as falas das participantes, que a pesquisadora captou durante os encontros dialógicos, a fim de demonstrar com maior precisão o sentido que as participantes pareciam querer informar nas suas falas para a pesquisadora em relação às suas histórias.

Por último foi apresentada a narrativa síntese, que visa demonstrar os elementos estruturais do fenômeno (Brisola et al., 2017) que convergiram com os grandes temas das experiências vividas pelas participantes.

3.1- Narrativa Piloto- PINK- “Não quero abrir mão de nada”

Conheci Pink via indicação de uma amiga e realizamos nosso encontro dialógico utilizando a ferramenta *Zoom Meetings* para videoconferência *online* em uma sexta-feira chuvosa, porém quente.

Pink é atualmente empresária no segmento de patentes, tem 41 anos, é casada e mãe de um filho de 3 anos. Fala de forma fluída e ininterrupta, me parecendo bastante dinâmica. Para iniciar nosso encontro, faço a pergunta norteadora: “Segundo sua vivência desde a descoberta da gravidez, como você lida com sua vida profissional e pessoal?”.

Pink suspira e me parece reviver algumas lembranças com um misto de pesar e saudosismo bom da época da juventude. Conta que é formada em farmácia e sempre trabalhou como funcionária CLT em diversas farmácias e empresas. Lembra que quando engravidou, estava empregada em uma indústria no interior de São Paulo e viajava todos os dias para trabalhar, por residir em São Paulo. Relata que durante a segunda metade da gravidez, já começou a sentir desconfortos físicos com as horas de trabalho e mais as viagens diárias. Começou a se preocupar em como faria durante os meses finais de gravidez e após a licença maternidade, que foi de 6 meses. Conta, que tinha uma chefe mulher e compreensiva, e que no final da gravidez, já começou a atuar mais em teletrabalho ou no escritório da empresa em São Paulo mesmo, o que a deixou mais feliz e tranquila nesses últimos meses de gestação. Quando o bebê nasceu, Pink relata ter sido bastante difícil à adaptação a nova função de mãe e que teve algumas crises de raiva, choro e brigas conjugais, chegando a fazer uso de antidepressivos nesta fase. Ao falar sobre isso, seus olhos ficam cheios de lágrimas, demonstrando sofrimento latente em suas feições, o que me sensibiliza, por me fazer lembrar de minhas próprias dores físicas e emocionais nesse mesmo período pós nascimento do meu bebê, e também fico com olhos marejados.

Comenta que, quando faltava 1 mês para retornar ao trabalho, ainda queria cuidar de seu filho e sua casa, e mesmo com o auxílio da sogra, sofreu muito com a ideia de deixar o filho para ir trabalhar. Então, ela combinou com sua gestora que iria para empresa meio período nos dois meses restantes da licença, para depois voltar a trabalhar em período integral. Expressa que foi ótimo esse período, pois sentia que conseguia vivenciar seu papel de mãe e profissional, sem ter que abrir mão completamente de nenhum deles. O grande marco de sofrimento para Pink, foi quando teve que retornar a trabalhar período integral e viajar todos os dias, ficando longos períodos longe do seu filho. Ela relata esse período com a voz embargada, o que provoca em mim um nó na garganta por me lembrar minha própria experiência com minhas 2 filhas.

Neste momento, Pink fala que se não precisasse do dinheiro para manter o padrão de vida desejado, pararia de trabalhar facilmente e reforça isso em mais alguns outros momentos do nosso encontro. Comenta que não gosta de terceirizar as funções de mãe e dona de casa, e que mesmo tendo boa condição financeira, ela própria prefere cuidar do seu filho ao invés de ter babá e cuidar da casa ao invés de ter uma ajudante *full time*.

Retomando seu relato sobre sua vida profissional, Pink diz ter tido uma imensa sorte, pois, um cliente lhe propôs que ela realizasse uma consultoria de forma personalíssima, sem o intermédio da empresa, por se tratar de um *job* diferenciado. Conta que foi assim que ela resolveu sair da empresa e passar a atuar somente em teletrabalho por conta própria, inicialmente atendendo esse cliente e a própria empresa na qual trabalhava, mas depois atendendo vários clientes. Segundo ela, nesta época, outra crise entre vida pessoal e profissional se iniciou, pois, trabalhando de sua casa, não conseguia definir horários estáveis e disciplinados de trabalho. Sua sogra começou a criar dificuldades em ficar com seu filho, por achar que, como Pink estava em casa, não precisava mais deixar o menino com ela. Neste período, Pink teve novamente que recorrer a remédios e teve muitas brigas conjugais. Foi quando procurou um processo de *coaching*, e fala com voz trêmula, foi o que a salvou, pois, conseguiu perceber e elencar suas prioridades, como sendo sua família e depois seu trabalho e também pôde perceber que atuar em teletrabalho exigia uma estrutura diferenciada de horários e demandas de tarefas. Conta que, atualmente, consegue estruturar seu dia melhor, ficando com o filho e cuidando da casa pela manhã, depois deixa o filho na escola antes do almoço, vai almoçar, “bater perna”, se cuidar, depois volta para casa e trabalha ou faz suas reuniões em sua maioria *online* ou no espaço do cliente ou em salas alugadas por hora, trabalhando até de madrugada, finais de semana ou durante as férias, dependendo das demandas apresentadas, esquema no qual ela relata também ser muito desgastante, mas que é o mais viável para que não se sinta tendo que abrir mão de sua vida pessoal, principalmente com seu filho e família.

Relata que, o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional é uma busca constante, com altos e baixos, mas que como quer ter dinheiro suficiente, e nesta hora enfatiza que ganha o mesmo que seu marido, para manter o padrão de vida elevado que leva, precisa ir se adaptando e tendo acordos e conversas frequentes com seu cônjuge para deixar a vida estabilizada. Neste momento aumenta seu tom de voz e fala enfaticamente, que a igualdade entre homens e mulheres é impossível, que a mulher sempre terá um peso maior de atividades, papéis e responsabilidades.

Notando, pelas falas de Pink ao longo de nosso encontro, que ela relata dar muito mais valor a seus papéis de mãe, esposa e mulher que cuida da aparência, me sinto a vontade em lhe perguntar e o faço repetindo sua fala anterior: “só quero o dinheiro e não ter que trabalhar” se ela realmente pararia. Pink fica em silêncio por uns instantes e responde, que por um lado se aposentaria, pois sente que já se realizou profissionalmente mostrando que é capaz de ter sucesso tanto financeiro como de ser valorizada e reconhecida em seu ramo de atuação. Mas que por outro lado ela gosta de se sentir útil, de ser procurada por ser uma das referências em sua área e ter esse status de profissional perante a sociedade e família., que então sem passar pela situação real, não conseguiria me responder 100% naquele momento.

Ao final do nosso encontro, pergunto por qual codinome gostaria de ser identificada na pesquisa, e o motivo de sua escolha. Ela primeiro fala que não possui nenhum ídolo, mas depois de pensar um pouco fala que admira a cantora Pink, por ela também estar na faixa dos 40 anos, falar verdades em suas letras musicais e ter muito vigor e energia, como ela.

3.2- MAMÃE PIG- “Não tenho vida pessoal”

Fiz contato com Mamãe Pig via whatsapp, seguindo a técnica de bola de neve e realizamos nosso encontro dialógico presencial em um café perto da escola do filho dela, para facilitar sua logística em uma quarta feira a tarde bem quente e seca.

Mamãe Pig trabalha na modalidade *part time working*, na área de compras da empresa do tio sem registro em carteira, cerca de 20 horas por semana, está com 41 anos, é casada e mãe de um menino de 4 anos e está grávida de uma menina que nascerá agora em abril de 2020. Fala baixo e espaçadamente, não sei se pelo cansaço da gravidez em seu último mês ou se é uma característica dela, por não conhecê-la sem estar nas últimas semanas da gravidez.

Início o encontro agradecendo seu interesse e disponibilidade em conversar comigo, principalmente estando nesse último mês de gravidez, que me lembro bem em minhas experiências de gravidez como já ficamos cansadas e com dificuldades de locomoção, ainda mais no calor excessivo que está nesse dia, e faço a pergunta norteadora: “Como você lida com sua vida profissional e pessoal?”.

Mamãe Pig começa falando que hoje estava mais disposta, pois havia acabado de sair da drenagem e começou contando de sua vida profissional, relatando detalhadamente suas funções, horários de trabalho e dificuldades de relacionamento com os parentes, principalmente sua irmã, que também trabalha na empresa, colocando-se sempre como resignada, porém ressentida do comportamento do outro nas histórias que me conta. Como quando, por exemplo, fala que não teve licença maternidade total, ou seja, ficando em casa, mas com trabalhos e tarefas a realizar e que como teve problemas de furto com a primeira babá que contratou ficou em casa por um tempo maior até treinar a segunda babá e ter confiança em deixá-la sozinha com seu filho em casa, continuou realizando seus trabalhos em casa por meio da tecnologia e seu tio, que mora no mesmo condomínio, a levava os papéis e documentos necessários diariamente em sua casa e que por estar dando

certo e com o consentimento do seu chefe imediato ela continuaria assim até estar segura em deixar o filho somente com a babá. Mas sua irmã foi reclamar com seu tio, que a pediu para voltar ao espaço físico da empresa e ela aceitou resignada, mas quando me contou lamentando muito a postura da irmã e como ela é injustiçada, não reclamou nem se posicionou naquele momento. Conta bastantes exemplos dessa resignação com ressentimento quando me conta dos comportamentos de ausência e intolerância do marido.

Prossegue contando, que apesar de ter sua mãe morando no mesmo condomínio, não pede nada à ela, porque ela não dá atenção para o filho dela, só para o filho do irmão e que a “duras penas” pois sempre ajudou a todos em sua família, aprendeu que não pode contar com ninguém, muito menos com seu marido e que sendo a mulher-mãe tem que conseguir cuidar de tudo sozinha e que portanto não tem vida pessoal, no sentido de não ter tempo para cuidar de sua aparência, sair com as amigas ou mesmo com o marido e que estar sempre preocupada e colocar em primeiro lugar se seu filho está se entretendo e sendo bem cuidado, me passando a impressão de que só o jeito dela é o correto para fazer as coisas ligadas ao filho, desde de sua alimentação, até para a escola "ela envia almoço para ele não ter que comer do restaurante da escola que ele não gosta" e até em casa, que apesar de ter empregada não a deixa cozinhar " por ela não ser boa nisso, só na limpeza”.

Mamãe Pig, me passa uma tristeza em seu olhar, mas ao mesmo tempo amadurecimento, por encarar "como escolhas de vida essa resignação” e emenda falando que já viveu intensamente sua adolescência e juventude e que diferente de seu marido "que quer viver como jovem e solteiro” vive bem só sendo mãe e não tendo tempo para ela ou vida conjugal e social. Cita que suas amigas "ainda saem em grupos para bares sem os filhos e maridos” , mas que para ela isso não faz falta. O casal tem boa condição financeira, mas vivem fiscalizando e cobrando um do outro onde e como gastam o dinheiro da casa e tendo discussões sobre o assunto, como por exemplo, Mamãe Pig ter emprestado para empresa parte de seu dinheiro guardado como juros de 1,5% ao mês e o marido achar um

absurdo e mesmo sem fazer as contas, segundo relato dela, ficar “infernizando” a vida dela por causa disso.

Agora, com a vinda da segunda filha "sem muito planejamento" Mamãe Pig está deixando acontecer para ver como agirá, mas já tem a certeza que terá que se virar sozinha e "nem babá contratou ainda" por achar que com a recém-nascida as tarefas e dependência da bebê "é só com a mãe" e que apesar de ter "romantizado o casamento", agora não tem mais nenhuma expectativa de ajuda e nem companheirismo do marido. Cita como exemplo, que ele está viajando a passeio nessas próximas 2 semanas, e que como a bebê está muita pesada e adiantada segundo seu médico, tem grande chance de nascer nessas próximas semanas e que ela pediu para o marido ficar e acompanhá-la e que a resposta dele foi que ela terá que se “virar” caso a bebê nasça no período de sua viagem. Outro fato é seu filho mais velho dormir com o casal desde que nasceu, primeiro por causa do refluxo e depois "foi ficando" e Mamãe Pig diz pretender fazer diferente com a filha, caso ela não tenha nenhum problema de saúde.

Percebendo, pela fala e expressões no olhar de Mamãe Pig, que ela está bastante cansada e desgastada com sua rotina atual, por ainda estar fazendo todas as atividades como dirigir, levar e buscar o filho na escola e o levar nas aulas extracurriculares, trabalhando normalmente com a única mudança de estar fazendo mais coisas de casa e não indo todos os dias para empresa, a pergunto se ela não está tendo contrações de treinamento biologicamente esperadas pela fase da gravidez e se ela, de acordo com suas falas, não gostaria de estar mais sossegada e sendo cuidada, e ela me responde dizendo novamente que sim, mas que como "não tem vida pessoal", e nem com quem dividir ou delegar os cuidados e atividades do filho, já "se acostumou e tenta ficar tranquila" para dar conta deste final de gravidez e cuidados com o filho e a recém nascida sozinha.

Encerrei nosso encontro dialógico, perguntando a participante por qual pseudônimo e o motivo de escolhe-lo para identificá-la na pesquisa. Ela não entendeu a pergunta e depois de eu ter explicado novamente, disse só ver canal infantil e não ter mais nenhuma personalidade de sua juven-

tude que combinasse com ela desde quando virou mãe. Depois de refletir um pouco falando com um riso sem graça, que se identificava muito com a Mamãe Pig do desenho Peppa Pig, por ela cuidar de tudo da casa e filhos e não ser reconhecida por isso, principalmente pelo Papai Pig.

3.3- PRINCESA KATE- “ Adoro meu trabalho e liberdade”

Meu encontro com Kate se realizou em um café em uma quinta feira a tarde, quente e com uma brisa intermitente que aliviava o calor. Kate me foi apresentada por uma amiga em comum e nosso encontro dialógico foi, até esse momento, o mais breve durando 40 minutos, devido principalmente a objetividade de Kate em narrar sua história.

Depois do quebra gelo e agradecendo sua disponibilidade em conversar comigo e participar de minha pesquisa, fiz a pergunta norteadora: “ Como você lida com sua vida profissional e pessoal?”

Kate começa a relatar prontamente que considera ter uma vida equilibrada nestes dois pólos, pois adora seu trabalho e se sente livre para ter sua vida pessoal, por ter muito apoio de seu marido e pais e conseguir fazer quase tudo que tem vontade. Relata que no início, quando sua filha nasceu foi o período mais crítico de adaptação a uma nova integrante na casa e demais necessidades de um bebê, mas emenda falando que "a filha nunca ficou doente e que ela já voltou a trabalhar depois dos 4 meses de licença maternidade sem muito apego e neurose” em deixar a filha, pois esta ficou sob os cuidados de sua mãe e marido, que na época estava desempregado. Kate está com 40 anos, sua filha com 6 anos e trabalha na modalidade *flex working*, sem horário específico para entrar e sair do trabalho e organizando suas demandas e metas de entrega de trabalhos, no cargo de Gerente de Contas em uma indústria no interior de São Paulo.

Conta que desde a primeira viagem que teve que fazer a trabalho, para uma convenção no exterior, "foi tranquila não sentindo saudade da filha e conseguindo desempenhar seu trabalho e até aproveitar as horas vagas de liberdade para passear” e que considera que suas demandas vem em

primeiro lugar e depois as das outras pessoas, inclusive as da filha. Percebo que Kate tem um apreço muito grande por sua liberdade e individualidade. Ela relata não se sentir por “essa necessidade de liberdade” ser relapsa ou ausente para com a filha .

Kate prossegue contando que até pensou em ter outro filho quando a filha estava com 3 ou 4 anos, mas "o medo da nova criança não dormir bastante" a apavorou, pois aos finais de semana, que é quando pode devido a não ter horários, dorme até o meio dia e que a "filha também é dorminhoca” e que dormir é uma necessidade para ela. Então, que com a "filha crescendo ficou cada vez mais sem sentido ter outro filho” já que os irmãos “não fariam companhia um ao outro e iriam depender em dobro da atenção dela e do marido", devido a diferença de idades de mais de 4 anos e que sua “intenção de ter menos trabalho” não aconteceria e sim aumentaria.

Relata que a "única culpa que carrega” é que a filha, que pede um irmão, não terá o apoio de um irmão na hora dos cuidados com os pais na velhice. Kate cita que, por mais que os irmãos não se deem bem, na hora do “vamos ver” de tomar decisões e cuidar dos pais, ninguém mais vai ajudar, que é uma obrigação dos filhos e que ter um irmão para contar e dividir "é bem importante” nessas horas, como aconteceu recentemente com ela e sua irmã na doença séria de sua mãe.

Kate conta que adora seu trabalho, se sente útil, tem tido promoções em sua carreira e que apesar de "ter épocas estressantes pelas cobranças de metas” , adora viajar e fazer contato com novas pessoas e culturas e que se sente "competente e valorizada por sua chefia e empresa em geral” . Nas horas de trabalho e pós trabalho, pois leva em várias ocasiões tarefas para fazer em casa, se concentra e a família não a atrapalha, o marido se vira com a casa e cuidados com a filha, como em suas viagens frequentes à trabalho.

Kate possui uma vida social e conjugal ativa, saindo e até viajando somente com seu marido ou quando fazem viagens em família pensam em um roteiro mais adulto, sua filha se adaptando à eles e não ao contrário. Também sai semanalmente com suas amigas ou mesmo sozinha, separando as quintas feiras após o trabalho para ela, o marido ficando com a filha. Kate me traz uma sensação

de leveza e liberdade e com sua fala extrovertida e rápida me deixa sem mais perguntas e até ação por parecer uma pessoa que "se basta".

Para finalizar, explico à Kate que não posso identificá-la na pesquisa e que ela escolha um pseudônimo e o motivo pelo qual escolheu tal personalidade. A participante depois de poucos segundos, me falou da inglesa princesa Kate, pela leveza que ela passa em fazer todas as responsabilidades e tarefas que ela tem a desempenhar com um sorriso no rosto e com elegância e até alegria.

3.4- GLÁUCIA - “ Não misturo minha vida pessoal e profissional”

Meu encontro dialógico com Gláucia ocorreu de maneira *on line* em uma quinta feira a tarde, em época de quarentena do Covid-19, com os 2 filhos de Gláucia em *homeschooling*, o que exigia bastante atenção dela, principalmente em relação à filha menor. Atuando em teletrabalho com intensas demandas de trabalho e o marido continuando a trabalhar fora, por ser dentista em uma unidade da Prefeitura e não estar em quarentena e sim na linha de frente da área da saúde.

Gláucia é docente em uma Universidade no interior de São Paulo da área da saúde, dando aulas na graduação e sendo orientadora nos programas de mestrado e doutorado na pós graduação. Gláucia está com 45 anos, é casada e tem dois filhos, um de 10 e outra de 6 anos de idade.

Inicia me contando como sua rotina mudou com a quarentena, a lembrando de quando a filha era bebê e não dormia durante o dia e ela realizava seus trabalhos nas madrugadas, das 2 as 6 horas da manhã, para conseguir se concentrar, sendo o tempo que tinha, e tem acontecido atualmente novamente, com ela tendo que trabalhar e produzir às madrugadas, me trazendo memórias da época de minha filha mais velha, que também não dormia, e eu só conseguia produzir nas madrugadas.

Gláucia me conta que demorou para conseguir engravidar e que quando seu primeiro filho nasceu era coordenadora do curso e que por se pressionar muito em ser "super profissional", viveu momentos de grande sofrimento, não conseguindo se desligar do celular, respondendo emails e li-

gações quando estava amamentando o filho, em qualquer horário do dia ou da noite e que logo quando o bebê estava com 4 meses, já o deixou na escola, pois não tem família na mesma cidade, Se sentia culpada em deixar o bebê na escola o dia todo e estar trabalhando “alucinadamente” sem sentir-se equilibrada em nenhum desses dois " importantes” pólos de sua vida.

Quando o filho estava com um pouco mais de 1 ano, tomou a decisão de sair da coordenação e tornar-se somente docente, indicando um amigo para posição de coordenador, para assim ter mais tempo para sua família. Diz ter sido uma decisão muito difícil, que a fez ter que ressignificar seu papel de profissional e perceber que não conseguia ser “super” em todas as áreas. Conta que depois de um tempo, esse amigo a contou que os diretores e outros coordenadores até “tiravam sarro” de Gláucia, por ela não ter “limites” e responder as mensagens e enviar documentos a qualquer tempo e horário e que nessa hora, ela sentiu-se uma “palhaça” por ter se esforçado tanto e ainda ser motivo de “chacota” , mudando sua feição para sentimentos de raiva, quando relatou esse fato. Fiquei com meus olhos marejados, por me lembrar de escolhas parecidas que tive que fazer em minha carreira profissional e sentir empatia com o sofrimento demonstrado por Gláucia.

No nascimento de sua filha, Gláucia se planejou em fazer diferente, tanto na qualidade de tempo que dava à filha, nunca realizando nada do trabalho enquanto estava amamentando por exemplo, e acumulando férias e horas que tinha para tirar, ficando com a bebê até os 7 meses. Quando retornou ao trabalho, estabeleceu a rotina das crianças ficarem com sua assistente do lar pela manhã, ela ir almoçar em casa, levar as crianças para escola e na hora de ir buscá-las na escola 3 vezes na semana é ela quem vai e 2 vezes na semana é o marido. Nestes 2 dias da semana, ela vai ao clube fazer seus exercícios. No trabalho, ela "nem faz xixi” e produz conforme os bipes de seus vários aplicativos no celular, quando toca um bipe ela pára o que está fazendo e faz aquela atividade no tempo “que tem” antes de tocar o próximo bipe da próxima atividade e ela fazê-la naquele prazo específico do "melhor jeito possível". Ela relata que sua vida está nos aplicativos do celular, que ela "funciona pelo bipes".

Gláucia conta que faz 1 ano e meio que assistiu uma palestra na universidade que foi um “divisor de águas” em sua vida, pois percebeu que estava ficando doente “mesmo com as mudanças que já havia estabelecido em sua rotina de trabalho e atenção à sua família”, como responder imediatamente as mensagens do *whatsapp*, corrigir os trabalhos de madrugada e dando retorno imediato aos alunos que a demandavam o tempo todo. Com todo “esse ritmo” ficava muito cansada e não dava a atenção adequada para seus filhos. Então, tomou a decisão de desligar a internet as 21 horas em sua casa e não responder a mais nada, a delegar mais atividades aos alunos e já combinar com eles que entregará as correções mais “espaçadamente” e realmente “não fazer nada de trabalho em casa”, nem aos finais de semana.

Termina me contando que trabalha 40 horas por semana, em contrato CLT, com horas aula, pesquisa, orientação e supervisão, não tendo ponto fixo, mas tendo que assinar e fazer trocas quando vai trabalhar em horários diferentes. Gláucia também participa, sem ganhos financeiros, com o intuito de ser “mais difícil de ser substituída” de Comitê de Ética em Pesquisa, grupos de estudo, órgãos colegiados dentre outros que eu nem entendi os nomes e está nessa universidade faz 15 anos.

Agradeço à Gláucia pelo nosso encontro e pela sua disponibilidade e a solicito que escolha um pseudônimo para eu identificá-la em minha pesquisa. Ela tem bastante dificuldade em pensar e me falar um nome e pede para pensar e me falar depois. A explico que não pode ser assim, que precisa me falar na hora devido ao método de minha pesquisa e que ela pode me falar de qualquer pessoa pública ou não, me explicando o motivo de sua escolha. Ela então, me fala que teve uma professora na faculdade, que a “inspira” até hoje, por ser uma mulher casada e com filhos pequenos e que mesmo assim “dava conta” de ser uma boa professora, pesquisar, publicar e ter a vida pessoal dela.

3.5- VANDERLEI CORDEIRO DE LIMA- “Estou sempre com meu radar de mãe ligado durante o trabalho.”

Meu encontro dialógico com Vanderlei ocorreu em uma quinta feira fresca de outono, de forma *on line* devido ao isolamento social pela pandemia do coronavírus. Agradeço-a pela disponibilidade e interesse em participar de minha pesquisa e fiz a pergunta norteadora: “Como você lida com sua vida pessoal e profissional?”

Vanderlei está com 41 anos, é casada e tem 2 filhos, um de 10 e uma de 6 anos de idade. Ela atua em teletrabalho desde 2016 na área de comunicação para clientes de diversos segmentos. Anteriormente atuou por mais de 10 anos em redação de jornais, como CLT, principalmente na área esportiva.

Ela inicia seu relato contando que sempre trabalhou no período da tarde/noite, sem horário certo para sair devido aos eventos que cobria, e fazia plantões um feriado sim e outro não e um final de semana sim e dois não. Suas gravidezes foram "conscientes e planejadas" e nunca pensou em “largar sua carreira”, mas que por esse ritmo de trabalho que tinha, já se preparou psicologicamente para as “perdas” que teria em relação a “criação e contato com os filhos” e já montou sua rede de apoio, com sua mãe, assistente do lar, irmãos, sogra e marido para poder continuar com seu trabalho CLT. Nas duas gestações, acumulou férias e banco de horas e voltou a trabalhar com as crianças com 6 meses e os amamentou exclusivamente até o primeiro ano e meio de vida deles, indo para casa ou sua mãe ou esposo os levando em seu trabalho, para amamentação.

Vanderlei conta que depois de virar mãe “nunca mais se concentrou 100% no trabalho, por estar sempre com o radar de mãe ligado” para quaisquer necessidades dos filhos. Desde o nascimento do primeiro filho já diminuiu muito sua “vida social” em relação ao trabalho, não participando mais dos jantares após as coberturas dos eventos e em bem menor escala dos *happy hours* da turma da redação para poder ficar o máximo de tempo com os filhos. Quando teve sua segunda filha, começou a repensar muito a questão de não ter hora para sair do trabalho, passar finais de se-

mana e feriados trabalhando e que em 2016, culminando com a crise econômica e sua demissão, começou a trabalhar como Microempreendedora Individual (MEI) para clientes, inicialmente na área esportiva e agora também na área educacional e vários projetos e eventos pontuais. Em paralelo à sua MEI em comunicação, empreendeu na área de alimentação para eventos e teve mais desafios de trabalho, diversos contratos para administrar e horários não comerciais para atuar.

No início dessa nova modalidade laboral em teletrabalho, Vanderlei passou por “maus bocados”, por não saber dividir seu tempo entre os trabalhos da casa, o cuidado dos filhos e os projetos dos clientes. Sua grande cobrança interna em produzir com intensidade e a dificuldade de dizer “não aos clientes” tanto em questões de escopo contratuais de trabalho, quanto nos horários das ligações e contatos deles para com ela a “prejudicavam muito”. Diz que teve dificuldades de encontrar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional sendo que estava o tempo todo dentro de casa. Fala que quando tinha que se deslocar aos clientes sentia-se mais tranquila, pois a rememorava a sua rotina anterior de empregada de uma empresa e conseguia se “desvincular totalmente” do papel de mãe e dona de casa e se “entregar” ao papel profissional. Foi quando fez um “exame de consciência” e decidiu fazer o que era possível e não ser “super em tudo” e que nem por isso era uma “má profissional” e que faria o melhor aos seus clientes, dentro de suas possibilidades.

Atualmente, na sua apresentação inicial ao cliente ela já combina os horários de contatos, as reuniões e quando ela pode retornar. Conta que pela manhã, se ocupa da casa e dos cuidados com as crianças, depois as leva para escola e faz seu horário “concentrada” no trabalho das 13 as 18 horas, as busca na escola e as leva para as aulas extracurriculares ou voltam para jantar. Divide essas atividades de transporte e alimentação com seu marido ou até com sua assistente do lar, que vai no Uber com as crianças. Devido ao trabalho de monitoramento das redes sociais, logo pela manhã e “antes de dormir” ela entra nas redes sociais de seus clientes e caso tenha “ algo muito positivo ou muito negativo” ela tem que agir na hora para não perder o *timing* de uma matéria, um comentário e outras ações de *marketing* e/ou comunicação.

Vanderlei prossegue contando que faz 1 ano e meio, que consegue manter essa rotina “mais ou menos” organizada e sente-se “bem” com ela, sentindo que consegue cumprir seus vários papéis com equilíbrio, preferindo fazer coisas com sua família, mas também levando em conta os “ensinamentos” de sua mãe, que sempre a falou o quanto é importante ter “um tempo para ela” seja para os cuidados pessoais, seja para sair com o marido sozinha ou com suas amigas. Vanderlei, neste momento, lembra-se embargando a voz, que desde seu primeiro filho com dias de nascido, sua mãe a falava para depois que ela amamentasse, deixar o bebê com ela e fosse fazer a unha ou qualquer outra coisa na rua e ficasse 1 hora fora e como isso era importante para sua “sanidade mental” da mulher-mãe.

Vanderlei fala que hoje, pela idade das crianças e por ter se adaptado as “coisas positivas” da atuação em teletrabalho, como poder fazer seus horários e poder “alterar as atividades para outros períodos e dias” para levar um filho em um compromisso ou sair, se considera uma “pessoa realizada”, por se culpar e se cobrar menos e que a maturidade e a modalidade trabalho a permitiram esse equilíbrio, pois “tem seu escritório em seu celular”.

Quando pergunto, para finalizar nosso encontro, se Vanderlei queria me falar mais alguma coisa que achava importante, ela pensa um pouco e me fala que gostaria de falar do cansaço mental e físico, aumentando sua entonação de voz, que a maternidade traz e me identifico bastante com isso ficando com os olhos marejados. Complementa falando de como é importante ter “válvulas de escape” como sair sozinha com as amigas, fazer uma atividade física, ter momentos com o marido e que para isso é preciso contar com uma rede de apoio.

Finalizo nosso encontro agradecendo Vanderlei pelo seu tempo e riqueza de nossa conversa e a peço que escolha um pseudônimo e o motivo pelo qual foi feita, para que eu possa identificá-la em minha pesquisa. Ela me pergunta se pode ser um nome masculino, eu digo que sim e ela me fala que estava vendo fotos outro dia e lembrou de quando fez alguns trabalhos com o Vanderlei Cordeiro de Lima, maratonista e medalhista no atletismo, e que o admirava muito e até se inspirava nele

por ser uma pessoa muito planejada e que divide o conhecimento gratuitamente. Ela termina me falando que “o conteúdo está aí para ser dividido com todos, a forma que cada um faz é que gera o diferencial de trabalho”.

3.6- ANNE FRANK- “ Faço escolhas para manter meu papel de mãe mais ativo.”

Meu encontro dialógico com Anne Frank, ocorreu de forma *on line* devido ao isolamento social pela pandemia do coronavírus, em uma segunda feira a tarde, em meio ao sol de outono. Agradei-a pelo interesse e disponibilidade em participar de minha pesquisa, comentei sobre o título e tema e a fiz a pergunta norteadora: “Como você lida com sua vida pessoal e profissional?”

Anne Frank perguntou desde que época eu queria que ela me contasse e eu respondi que desde quando ela quisesse, tivesse vontade e achava que fizesse sentido me contar, pois queria saber sobre sua vivência nestes pólos e papéis. Anne está com 38 anos, é casada, tem 2 filhos, uma de 10 e outro de 3 anos e é juíza em um tribunal no interior de São Paulo, trabalhando em *part time working*, ou seja meio período e com plantões.

Anne começou me contando que passou "muito nova" , com 27 anos, no concurso para juíza e que apesar de estar há muito anos com o marido, engravidou em sua lua de mel acidentalmente e que teve que "assumir" o papel de esposa, “chefe da casa” e mãe, mais o tribunal com questões críticas e poucas pessoas na equipe para ajudá-la, “tudo de uma vez”. Anne conta, alterando seu tom de voz, que era um cansaço tão grande, que sua vontade, várias vezes, era de tirar um dia abonado no tribunal, não contar em casa e ir para um hotel dormir e descansar o dia todo de tão exausta que se sentia. Relata que, apesar de ter que estar no tribunal só às tardes, tinha que realizar muitas tarefas pela manhã, noite e finais de semana em casa para manter em dia suas “entregas" de sentenças e burocracias, e que por ter uma equipe muito pequena e que ainda não confiava plenamente por ela ser nova no Tribunal, ficava muito pressionada em produzir e “manter tudo em dia”.

Em consequência dessa “pressão e escassez de recursos no trabalho”, Anne conta que era uma mãe muito estressada e sem paciência, que muitas vezes torcia para filha dormir para poder trabalhar, e que acredita que esses comportamentos e sentimentos tenham refletido na filha, ser hoje mais agitada e “não tão clama”.

Apesar dela ter suporte de funcionárias como babá e assistente do lar desde a primeira filha, ela se culpa por não ter dado toda a atenção e nem ter sido uma “mãe calma” com a filha. Por esse motivo, Anne resolveu à época não ter mais filhos.

Quando a menina estava com 5 anos de idade, Anne diz ter conseguido maior tranquilidade, por estar com as tarefas e equipe no tribunal mais completas e organizadas e que desde daquela época, não leva trabalho para casa e consegue ter seus papéis mais organizados. O máximo que ela faz desde então, é responder alguma consulta ou dúvida pelo *whatsapp*, mas nada que tire seu tempo ou energia dos momentos em família.

Foi neste momento, que Anne decidiu ter o segundo filho, por considerar que “seria uma mãe totalmente diferente”, mais calma e com os papéis profissionais e pessoais bem melhores definidos e equilibrados. Anne me conta, que o segundo filho foi uma “benção” em sua vida, pois a proporcionou a sensação de conseguir ser uma mãe tranquila e acredita que “quando a mãe é calma, o filho é calmo” e que essa é a situação ideal para vivenciar a maternidade. Cita mais de uma vez, que “se no mundo tivessem vários (nome do filho dela) seria muito melhor povoado”.

Anne conta que para manter esse equilíbrio que ela avalia ter hoje entre sua vida pessoal e profissional, ela teve que aprender muito com a vida, se adaptando as mudanças e dinamicidades que esta traz, como ter se tornado juíza nova, ser mãe em uma idade que ela considera nova (27 anos) e ter passado por um problema grave nos olhos em que ficou sem enxergar 100% por um “longo” tempo e nenhum médico descobria o motivo. Neste tempo dependeu muito da ajuda dos outros e teve que se “reinventar e ser resiliente” para manter sua sanidade mental e continuar produzindo. Conta que faz escolhas para não acumular mais responsabilidades profissionais e para manter

seu trabalho organizado, como não aceitar convites para dar palestras ou aulas, não fazer um mestrado e doutorado, não cogitar mudar de tribunal, não sair com frequência com amigas, para poder estar com seus filhos o tempo que está em casa e ficar o maior tempo possível com eles e em atividades em família.

Ela conta, que agora com a Covid 19 está rendendo 40% do que rende normalmente em seu trabalho, por estar sem sua assistente do lar e pedindo ajuda para as tarefas da casa ao marido. Ao mesmo tempo percebendo que não é tão dependente de “empregados”. Continuando sua explicação sobre a diminuição de rendimento é, principalmente, pelas crianças ficarem interrompendo quando ela está no escritório trabalhando, a maior por ela estar acompanhando no *homeschooling* e o menor por querer a “mamãe” para trocar, dar banho e outras coisas. Por outro lado, diz estar conseguindo passar valores nos quais acredita para filha mais velha, “por ela já entender”, quando compara a quarentena com uma guerra, no sentido “ das pessoas terem que ser otimistas e resilientes e terem que se adaptar às mudanças que a vida impõe” e de como é importante para mulher ter um trabalho que não ocupe todo o seu dia, para que possa exercer a “boa maternidade”, com tempo para os filhos e com os âmbitos profissionais e pessoais da vida organizados.

Quando perguntei se ela queria me contar mais alguma coisa que achava importante, Anne me agradeceu por ter podido falar, por ela acreditar que é muito importante dividir e compartilhar histórias e que ela acredita que sua história pode ajudar outras mulheres.

Agradecei-a pela sua disponibilidade e pedi para escolher um pseudônimo para eu identificá-la em minha pesquisa e o motivo pelo qual faria sua escolha. Ela escolheu a Anne Frank, por admirar sua “resistência e resiliência” em se adaptar as dificuldades da vida, comparando as questões que ela mesma lida em seu dia-a-dia de trabalho, com casos muito complicados no tribunal e que consegue manter certo “distanciamento e frieza emocional” para poder ajudar e “não se envolver sentimentalmente” e ficar muito triste e “acabada” e também como ela se adaptou a todas as mudanças profissionais e pessoais, em sua primeira gravidez e início no tribunal.

3.7- RENATA BARRETO- “ Minha vida estava equilibrada, agora não sei mais.”

O encontro dialógico com Renata ocorreu de maneira *on line*, devido ao isolamento social pela pandemia do coronavírus, em uma sexta feira seca de outono. Agradei-a pela disponibilidade e interesse em participar de minha pesquisa e a fiz a pergunta norteadora: “ Como você lida com sua vida pessoal e profissional?”

Renata está com 41 anos, é casada e tem uma filha de 5 anos de idade. Atua como Gerente de Marketing e *Key Account* em uma empresa no interior de São Paulo, na modalidade *Activity Based Working* (ABW), no qual o profissional tem um *design* físico de trabalho diferenciado sem sala específica para trabalhar e com refeitório, por exemplo, comunitário entre várias empresas.

Renata começa contando que trabalha nesta empresa há mais de 10 anos e esse fato tornou sua licença maternidade mais flexível, no sentido do tempo de retorno, saídas para amamentação, reuniões escolares, idas ao médico, entre outros benefícios que ela acredita que se estivesse em uma empresa que fosse nova funcionária não teria essas “facilidades” e que isso dificultaria muito sua vida pessoal e a desmotivaria em sua vida profissional.

Explica que corre o risco de ser demitida, devido a situação da empresa no Brasil que já não ia bem, que agora foi potencializada negativamente pela pandemia da Covid-19 e que como a empresa a colocou em férias, Renata Barreto está preocupada por dois principais motivos: ela quer ter outro filho e sem os benefícios que conquistou na empresa ficará mais difícil encontrar um novo trabalho com esses benefícios, principalmente como empregada em uma organização; e também porque sua renda é necessária para a manutenção do padrão de vida de sua família. Complementa que ela e o marido pararam de falar do segundo filho, mas que acredita que ainda esteja nos planos do casal.

Conta, que por querer estar o maior tempo possível com sua filha, negou uma oportunidade muito boa de crescimento profissional, pois teria que viajar muito mais do que já viaja e que desde que “virou mãe” suas prioridades mudaram e ela diminuiu seu “ritmo de trabalho” no sentido de

não aceitar participar de projetos secundários ou adjacentes à sua função e até ter conversado com seu gestor no exterior que não queria mais viajar tanto, pois tinha uma reunião internacional a cada 2 meses, fora as convenções e feiras também internacionais e mais as viagens aos clientes dentro do Brasil e que foi atendida, reforçando novamente a “flexibilidade e facilidades” que ela tem em seu trabalho.

Depois Renata relata que seu início de maternidade foi “desesperador”, pois ela tinha se planejado e “imaginado” que a maternidade funcionaria como seu trabalho, onde ela começa e termina uma tarefa e se organiza para “roda girar” e que a realidade de um bebê não é assim e que ela “se perdeu” e teve, mesmo sem as “avós quererem muito” pedir ajuda diária à elas, que se dividiam em períodos, manhã e tarde, para ir na casa dela ajudar com a bebê e para ela poder dormir, que segundo ela foi sua maior dificuldade a privação de sono, que dormir é muito importante para ela.

Renata voltou da licença maternidade quando sua filha tinha 5 meses e meio e deixou a bebê em uma escola em período integral que foi sua “salvação”. Contou que os primeiros dias de separação, de deixar a bebê na escola, foram “um trauma em sua vida que parecia que ela ia morrer”, mas que passado esse momento e estabelecido o vínculo de confiança com os cuidados da escola, ela ficou tranquila e ia trabalhar de “coração leve”. Quando a filha tinha 3, 4 anos Renata diz que conseguiu atingir um equilíbrio entre sua vida profissional e pessoal, que agora foi quebrado pela instabilidade de seu emprego.

Outro “medo” de Renata é que a filha entrando no ensino fundamental I no ano que vem, ela terá que mudar de escola e Renata tem receio de não achar uma escola em período integral com atividades planejadas e sim só com horários de lazer no contraturno e o que ela fará com a rotina da filha, sem essa estrutura escolar que ela julga necessária para o ensino e desenvolvimento ideal da criança.

Encerrei nosso encontro dialógico perguntando se ela queria falar mais alguma coisa e ela só sintetizou que os pilares de sua vida eram uma empresa com facilidades e a escola para que ela se sintasse segura e motivada pessoal e profissionalmente.

Agradei-a pelo nosso encontro e a pedi que escolhesse um pseudônimo e o motivo de sua escolha. Renata pensou um pouco, me disse que passou várias pessoas em sua cabeça, pois está lendo um livro com a filha de heroínas da vida real, como Malala, a primeira mulher que fez o *tour de France*, entre várias outras. Mas que escolheria uma pessoa atual, a Renata Barreto que atua na CNN e é muito ativa nas redes sociais, que para ela “é uma luz em meio a tantas informações sobre a pandemia e suas questões macro envolvidas” por trazer fatos e números que é a analista/comentarista financeira e política e que é uma mulher em um “mercado masculino” que é vencedora e não se vitimiza, apenas trabalha e faz suas atividades do modo que tem que ser feitas.

3.8- CLAUDECI- “Aprendi a viver um dia de cada vez para tentar manter minha saúde”

Meu encontro dialógico com Claudéci ocorreu em uma terça-feira seca e ensolarada de outono, via a ferramenta online *Zoom Meeting* devido à impossibilidade do contato pessoal pela pandemia do coronavírus.

Introduzi o encontro agradecendo seu tempo e disponibilidade em participar de minha pesquisa e Claudéci comentou que havia sido difícil “arrumar” um horário para conversarmos, pois as consequências ruins causadas nas finanças da empresa, com perda de clientes e com dificuldade em trabalhar, devido aos impedimentos do governo estadual, estava tendo que se reinventar para manter o “pseudo” controle financeiro da empresa. Contou que teve que demitir 3 funcionários com um tom de pesar em sua voz, e que ainda não pagou todas as verbas rescisórias, contando com os auxílios do governo federal para conseguir honrar com as contas. Solidarizei-me com ela, imaginando o

quão difícil é ser responsável pela área financeira e se ver nesse “beco sem saída” imposto pelo vírus e pelas (des)ordens do estado.

Percebendo, pelo olhar e tom de voz de Claudeci, que ela estava mais tranquila e em estado de presença em nosso encontro lhe fiz a pergunta norteadora: “Como você lida com sua vida profissional e pessoal?” Claudeci está com 39 anos, é casada, tem 2 filhas, uma de 8 anos e outra de 1 ano e trabalha na modalidade *flex working*, aquela na qual não possui horários fixos para bater o ponto e sim com horários flexíveis para ir ao escritório, mas com o *smartphone* da empresa pelo qual trabalha há qualquer tempo por ter o cargo de confiança em uma empresa no interior de São Paulo, na gerência financeira.

Inicia contando, que quando teve a primeira filha, ainda atuava como CLT, o que a fez não ter muitas flexibilidades no trabalho, retornando após a licença maternidade com horários fixos para cumprir. Claudeci prossegue seu relato com os olhos marejados, que o retorno ao trabalho e separação da primeira filha foi muito difícil, e o que a consolou foi que quem ficaria com a menina seria sua mãe, que começou a trabalhar registrada para Claudeci de assistente do lar e cuidadora da filha. Após sair desta empresa e iniciar na atual organização com outro esquema de trabalho, Claudeci sentiu-se aliviada em um primeiro momento, conseguindo “ajeitar” a rotina da menina e do trabalho de forma satisfatória, segunda ela. Como na empresa atual ela possuía (até ter que demitir em virtude da crise causada pela Covid-19) funcionários para realizar o trabalho operacional, conseguiu “organizar e equilibrar” sua vida pessoal e profissional, considerando suas demandas de trabalho, com a vida escolar da primeira filha e com a “retaguarda” de sua mãe.

Quando sua segunda filha nasceu, disse ter sido uma experiência totalmente diferente, por elas terem 7 anos de diferença, o que fez Claudeci “ não se lembrar do trabalho que é cuidar de um bebê” somados a segunda criança ser mais agitada, “chorona” e não “largar” do peito até hoje, o que faz com que Claudeci tenha limitações em seu “fluxo” de trabalho e tenha que se reprogramar

todo tempo com os prazos de suas tarefas profissionais. Essa fala de Claudéci leva meus pensamentos longe por uns segundos, me causando o sentimento de ser exatamente assim minha rotina, com interrupções constantes e reprogramações mentais de prazos das minhas demandas a cumprir.

Claudéci volta a falar dessa época de isolamento, contando que a rotina, apesar de atribulada com as demandas das filhas, as responsabilidades na empresa e suas tarefas domésticas noturnas quando não tem a mãe em sua casa permanecia com certo padrão e que ela conseguia manter “tudo nos trilhos” antes da pandemia. Mas que agora, com as demissões e o impedimento de ir até o escritório, tem documentos espalhados por sua casa inteira, até nos armários da cozinha e a divisão de cômodos do apartamento para ela trabalhar e fazer reuniões; a filha mais velha realizar as aulas e tarefas do *homeschooling* utilizando o mesmo computador que ela; a pequena brincar; e sua mãe organizar, limpar e cozinhar ficou bem complicada. Claudéci disse estar “vivendo um dia de cada vez”, dando o seu melhor para manter sua sanidade, “com algumas surtadas” no meio do caminho. Disse estar esperançosa que esse “pesadelo” passará para ela encarar o “novo normal” e ajudar a colocar a empresa “nos trilhos” novamente. Claudéci relata tudo isso com grande agitação em sua fala, misturado com desânimo em sua fisionomia, mesclado com otimismo quando fala do pós-pandemia. Eu, neste momento, fico arrepiada de sentir todo o sofrimento que essa dinâmica causa nela e em mim também como mulher, mãe e trabalhadora preocupada com quais impactos esse futuro chegará, principalmente para as crianças.

Quando pergunto a Claudéci se ela quer me falar mais alguma coisa que julgue importante antes de encerrarmos nosso encontro, ela enfatiza que sem a rede de apoio que criou, principalmente contando com sua mãe e agora com sua irmã nessa pandemia, ela não conseguiria “acumular” a parte gerencial que já tinha com a parte braçal de seu trabalho que era feita por subordinados e mais o estar em casa com espaço diminuto e bagunçado, somado as preocupações do trabalho, principalmente no que diz respeito as perdas de receita e as rescisões trabalhistas dos funcionários demi-

tidos. Claudeci frisa, alterando seu tom de voz, que antes de ter filhos era muito exigente consigo mesma em relação a ter agenda com prazos fixos a serem seguidos e mantinha uma rotina de tarefas e que depois de ser mãe aprendeu "a duras penas" a viver um dia de cada vez com as demandas que as crianças trazem e suas responsabilidades profissionais.

Agradei novamente a disponibilidade e tempo de Claudeci e a pedi para escolher um pseudônimo e o motivo pelo qual estava o escolhendo. Claudeci ficou surpresa, achando "muito difícil" escolher alguém, me pediu se podia pensar e falar depois, eu a expliquei que não, mas que a esperava em linha ela pensar, sem pressa e explicando que poderia escolher qualquer sexo, idade ou profissão, pessoa pública ou não e depois de alguns minutos ela se lembrou de sua professora de português do oitavo ano, brincando que nem era mais assim que chamava e se dividia as séries, que não seguia somente o livro e sim promovia debates, ouvia todos os argumentos e que os ensinou a se posicionar com parcimônia. Desde que ela iniciou suas atividades gerenciais, ela utiliza esses ensinamentos que ficaram "marcados" nela, do ouvir antes de emitir opinião e saber lidar com diferentes tipos e posicionamentos das pessoas, sejam clientes, fornecedores ou funcionários.

3.9-ROSELY SAYÃO- “ Aprendi a ser resiliente e que não sou necessária o tempo todo”

O encontro dialógico com Rosely ocorreu numa terça feira 22 horas, pelo pedido da participante, por ser o “único” horário que ela consegue “respirar”, depois de terminar seu trabalho e reuniões *on line* com seus clientes, ter colocado os filhos para dormir e ter terminado seus afazeres domésticos e ter o computador só para si para poder conversar. Suspirei em conjunto com ela depois dessa “saga” diária, que sei bem como é.

Rosely está com 45 anos, é casada, tem dois filhos, um de 8 anos e um de 4 anos e trabalha como autônoma na modalidade de teletrabalho na área jurídica. Faço a pergunta norteadora: “Como você lida com sua vida pessoal e profissional?” e Rosely respira fundo, pensa um pouco antes de começar a me relatar.

Rosely começa falando sobre a pandemia e as mudanças que essa proporcionou em sua vida em geral, enfatizando com seu tom de voz alterado, que a mulher “dá conta de tudo e vai somando afazeres e responsabilidades e administrando tudo”, mas as custas de muitas “concessões” pessoais, como “se deixar em último lugar” e ir realizando as tarefas a fim do bem-estar dos filhos e marido e clientes se sentirem atendidos e depois suas necessidades de trabalho, como escrever uma petição por exemplo, ou ir tomar banho. Antes da quarentena imposta pela Covid-19, Rosely acredita que estava com a vida profissional e pessoal equilibrada, mas ressalta que isso considerando a idade de seu filho menor que ainda está em uma fase de muito trabalho físico e mental para ela e as tais “concessões” em prol, principalmente, da família que ela faz.

Rosely trabalha a maior parte do tempo em teletrabalho, utilizando outros espaços somente para reuniões presenciais com os clientes. Antes da pandemia não se preocupava em “demasiado” com os afazeres domésticos, pois tinha uma assistente 3 vezes na semana que além da limpeza, também passava e cozinhava e então ela podia se dedicar pela manhã aos filhos e a tarde ao trabalho, horário que eles estavam na escola. Com o advento da pandemia, Rosely, o marido e 2 filhos em casa, dividindo os espaços em um apartamento “não tão grande” para trabalhos do casal, *homesholling* das crianças, sendo que o mais velho tem maior autonomia e o menor precisa de ajuda e supervisão frequentes e as tarefas domésticas. Ela, em um primeiro momento, “tomou tudo para si”, mas na terceira semana do confinamento deu um “chilique” para a melhor divisão das tarefas, ela ficando com a maior parte, mas o marido e os filhos, principalmente o maior, realizando tarefas também, como por e tirar a mesa e lavar o banheiro.

Após o desabafo sobre a pandemia, Rosely contou que demorou para ter filhos por ter se planejado para ser mãe, exaltando a palavra mãe aumentando a entonação de sua voz. Ela trabalhava como CLT em um escritório de advocacia com uma carga horária e de trabalho “insanos” e se organizou para sair do escritório, e que para sua surpresa parou de tomar a pílula anticoncepcional em um mês e no outro já engravidou. Então teve que alterar seu plano inicial de descansar um tempo e depois montar um escritório físico e fixo e ter um tempo para investir na obtenção dos clientes e “estabilização da carreira autônoma solo”. Mas por outro lado, teve uma gravidez tranquila, sem as pressões do trabalho anterior. O primeiro filho nasceu de parto cesárea, “tranquilo” e Rosely teve o apoio de sua mãe e sua sogra que se revezavam para ir em sua casa ajudá-la com o bebê. Ela conta que houve um “percalço” quando o menino estava com 1 mês e meio, quando ela começou a realizar reuniões com clientes e cumprir os prazos legais, e seu leite começou a secar e ela se sentir pressionada e então decidiu se dedicar à maternidade “com mais afinco” aprendendo a falar “não” aos clientes, a não “pegar tanto serviço” e a separar o que é urgente do que é importante e também a “trabalhar” com ela mesma não ser necessária para a casa e o trabalho andarem. Mesmo as coisas não sendo do jeito que ela julgava serem “do melhor jeito a se fazer” e que foi nessa época que conversou com o marido, que também é advogado, para ele ficar com alguns casos e até alugar um local fixo e fora de casa para as reuniões e que ela o usaria quando necessário.

Já o segundo filho demorou mais do que Rosely gostaria para ser concebido, já que ela queria os 2 filhos com idades próximas e “eles têm 3 anos e 4 meses de diferença”, pois ela não conseguia engravidar. Quando conseguiu, ela relata que foi uma gravidez muito atribulada, tanto com os sintomas físicos da gravidez, quanto no trabalho, que agora como autônoma ela tinha que “correr atrás” e atender os clientes com a maior celeridade e presteza possíveis para poder receber o retorno financeiro. Neste momento Rosely, para de falar, parece ir com seus pensamentos longe, e me fala que me narrando sua história, percebe que quando “está com dinheiro tudo flui mais leve em sua

vida, mas quando o dinheiro aperta, tudo fica mais difícil e custoso em todos os âmbitos de sua vida”.

Rosely continua contando sobre sua segunda gravidez e diz que resolveu “resgatar sua feminilidade” e fazer o parto em casa com o apoio de profissionais da saúde, e que tanto o trabalho de parto quanto o nascimento do menino foram muito demorados e complicados, mas que ela sentiu o “poder de parir” e que hoje “olhando para trás” vê que esse segundo filho que chorava demasiadamente até os 2 anos de idade, foi um “resgate” para ela como mulher e mãe “leoa” e que aprendeu o “real significado” da palavra resiliência e cresceu muito espiritualmente com esse segundo filho, na “profundidade” da maternidade.

Rosely relata que em sua vida profissional, essa segunda experiência da maternidade, a fez amadurecer e que hoje se considera uma profissional mais “resiliente” que sabe trabalhar com os prazos, ela cita o exemplo que os prazos *on line* agora permitem que ela submeta as peças e petições até as 23:59 horas e que ela sempre usa esse limite de horário, pois vai fazendo muitas coisas a noite depois que as crianças dormem. Consegue fazer e manter combinados com os clientes de mensagens via *whatsapp* dentro do horário comercial, marcar reuniões somente no horário que as crianças estão na escola e que apesar de se sentir “equilibrando 6, 7 pratinhos” que as vezes um cai e começa de novo, consegue ter um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Isso antes da pandemia, mas que ela está tentando pensar que é um momento transitório e que passará em breve. Todos esse relatos que Rosely realiza com desenvoltura verbal e com a voz mansa, provoca em mim o sentimento de como nós mulheres-mães temos tantos pratinhos todos os dias para equilibrar e fazemos isso com maestria.

Pergunto a Rosely se ela gostaria de falar mais alguma coisa antes de finalizarmos nosso encontro e ela diz que se pudesse financeiramente, só ter o papel de esposa e mãe até os 10 anos das

crianças, idade na qual ela considera que eles teriam maior autonomia física e emocional, ela ficaria sem trabalhar “numa boa”.

Explico que não a identificarei em minha pesquisa e a solicito escolher um pseudônimo e o motivo pelo qual o escolheu, ela pensa um pouco e escolhe Rosely Sayão, psicóloga que escreve livros e tem uma coluna semanal no jornal Estadão. Identifica-se com ela, por ela falar da maternidade de forma prática como ela tenta fazer com seus filhos e também a mulher colocar limites entre seus papéis de mãe e esposa, para que possa desenvolver sua identidade profissional, que segundo ela foi imposta pela sociedade, mas a mulher acolheu e agora “as casas contam com esse dinheiro para poder andar”.

3.10- DEBORAH SECCO- “ Desejo que minha vaga de trabalho esteja lá para mim e que encontre um bom local para deixar meu filho e trabalhar mais tranquila.”

Meu encontro dialógico com Deborah Secco ocorreu em um final de tarde de outono, tão gelado que mais parecia inverno, via ferramenta *online Zoom Meeting* , horário no qual Deborah disse estar mais tranquila com os cuidados com seu bebê.

Iniciei o encontro agradecendo sua disponibilidade e atenção, e ela me interrompeu falando que ter um bebê para cuidar realmente não é nada fácil e que o dia voa, apesar da rotina repetitiva de cuidados que caem na “mesmice”, mas que fazem o cansaço e falta de cuidado consigo serem frequentes, de tanto que o dia e noite passam rápido. Na hora veio em minha lembrança o quão exaustivo é o primeiro ano de cuidados com um bebê e me vi naquela mãe cansada, porém com fala animada em relatar suas novas experiências como mãe.

Retomei, concordando e agradecendo-a novamente pela disponibilidade em participar de minha pesquisa e fiz a pergunta norteadora: “ Como você lida com sua vida pessoal e profissional?” Deborah está com 37 anos, é casada, tem um filho com 6 meses de idade e trabalha faz mais de 10 anos em uma empresa no interior de São Paulo, na área de Recursos Humanos mais ligada ao Departamento Pessoal com contrato CLT.

Deborah inicia me contando que não planejou a gravidez, mas também não a estava evitando fazia anos, e que então foi uma surpresa a confirmação da gravidez. Assim que fez o teste de farmácia seu marido já contou para família “inteira” dele e ela também se sentiu na “obrigação” de contar para família dela, que são suas 2 irmãs e seu pai, pois perdeu sua mãe faz anos quando era adolescente, e que essa era uma “preocupação” dela também em ser mãe, pois não teria sua mãe para ajudá-la e aconselhá-la. Uma semana após o teste de sangue da gravidez, Deborah teve um sangramento e teve que ficar em repouso absoluto e portanto afastada da empresa por 15 dias, por atestado médico.

Isso a fez lembrar, dos 4 meses que ficara afastada da empresa fisicamente, por causa de uma fratura exposta em seu tornozelo no ano anterior, em 2019. Deborah, me conta que ela se sentiu muito “culpada e preocupada” quando teve que se afastar os 15 dias devido ao sangramento, pois lembrou-se “na hora” de como havia sido “punida” por sua colega direta de trabalho e como seu chefe apesar de ser “compreensivo” também a deu “um gelo” durante seu afastamento do trabalho e como “demorou” para ela conquistar a confiança dele novamente. Neste momento fica nítido em seu tom de voz e olhos marejados que a lembrança desses episódios são marcantes até hoje em sua vida. Ela emenda relatando, que por esse motivo a gravidez foi tão inesperada e “surpreendente” para ela, além de estar faz mais “de ano” sem se prevenir e ter engravidado “praticamente” depois de ter sofrido o acidente e ter ficado tantos meses fora da empresa fisicamente, pois depois do primeiro mês que ficou hospitalizada, já começou a trabalhar em teletrabalho.

Como percebo o olhar perdido de Deborah, como que lembrando-se desse acontecimento do acidente, dou uns segundos de silêncio, pergunto se ela quer falar mais sobre o episódio e ela respira fundo, fala que está mais calma e quer continuar contando de seu trabalho durante a gravidez. Eu me sinto aliviada por ela relatar que está mais calma e sinto grande empatia pelo sofrimento dela, que em tão curto espaço de tempo, teve vários episódios desafiadores em relação a sua vida profissional.

Ela retoma contando que contou primeiramente ao seu chefe sobre a gravidez, que ele recebeu “bem” a notícia e a acolheu e deixou “a cargo” dela contar ao restante da equipe. Deborah diz que esperou mais uma semana para contar à equipe, principalmente por apreensão do comportamento de sua colega direta de trabalho que já havia ficado sozinha no ano anterior devido a seu acidente do tornozelo. Deborah relata, que quando contou à equipe, percebeu que essa colega não “recebeu” bem a notícia e que isso, apesar dela já prever, a deixou muito chateada. E depois ela teve a “certeza” da não aceitação da colega, quando esta, pediu ao chefe para que contratasse uma funcionária temporária para realizar as atividades de Deborah, para que não precisasse “fazer tudo sozinha” novamente.

Deborah conta, que sua gravidez foi muito tranquila, “sem sintoma nenhum” a não ser o tornozelo que conforme foi engordando foi inchando e doendo bastante. Relata que quando faltava “mais ou menos” 1 mês para sair de licença, ficou bastante apreensiva, pois a pessoa temporária que “ficaria em seu lugar” não chegava e ela além da preocupação de ter outra pessoa em seu lugar, não a conheceria e não teria tempo hábil para treiná-la. De fato, a funcionária temporária só chegou 3 dias antes dela sair 15 dias de atestado “como todo mundo da empresa faz” e a após essa quinzena a licença em si, que na empresa que Deborah trabalha são de 6 meses, por ser “empresa solidária”. Ela me conta, alterando seu tom de voz, que deixou um “guia” do passo a passo das atividades e também seu celular e que a “moça já a ligou algumas vezes, mesmo tendo sua colega lá”.

Deborah conta, que os primeiros 20 dias “ como mãe” foram muito difíceis e que teve que recorrer a medicamento “controlado” para poder dar conta, principalmente da privação de sono e insegurança. Nesta hora seus olhos marejaram com a lembrança e me toca também em ver e lembrar como são penosos os primeiros dias do bebê, por eles e por nós que estamos tão debilitadas pelo parto, dores da amamentação e já com tantas responsabilidades com uma criança 100% dependente de nós. Nesta hora Deborah realmente fala com voz chorosa, como a presença de sua mãe fez falta e como foi difícil passar por essa fase. Fala que suas irmãs ajudaram no que foi possível, mas a que mora na mesma cidade teve auxílio de uma enfermeira nos primeiros meses de sua sobrinha e não se lembrava dos cuidados e que a outra mora em outra cidade, mas a ajudou com dicas e conselhos via telefone.

Durante todo nosso encontro dialógico, Deborah está ao lado do seu bebê que, ou está no berço e começa a “conversar” e ela me mostra o menino na câmera, ou no seu peito, que ela oferece em “livre demanda”. Atualmente, Deborah tem dois desejos: um é voltar a trabalhar, provavelmente remotamente por causa da pandemia, nas palavras dela “ter sua vaga lá” , e a outra é encontrar uma “creche” para deixar seu filho, já que ela não tem com quem deixá-lo. Neste quesito, Deborah está muito preocupada, pois não tem nenhuma escola aberta para poder ir visitando e fazer a “adaptação” da criança.

Finalizo nosso encontro dialógico, agradecendo-a pela disponibilidade e falando o quanto foi rico conversar com uma mãe de bebê e lhe pedindo para escolher um pseudônimo e o motivo da escolha. Ela pensa um pouco, fala que é muito difícil, se não pode me falar depois, eu a explico que não, mas que espero o tempo que ela precisar pensar em linha e depois de alguns minutos ela escolhe a atriz Deborah Secco, por admirá-la “pelo que ela vê em suas redes sociais” como ela é boa mãe e dá muita atenção e valor para criança, como ela faz com seu filho.

3.11- MARGARET THATCHER- “ Descobri que não existe equilíbrio e sim escolhas em qual âmbito da vida você se dará mais, trabalho ou família.”

Meu encontro dialógico com Margaret Thatcher ocorreu em um domingo a noite de outono gelado, via a ferramenta *online Zoom Meeting*, por um pedido da participante, por ser o dia que sua filha estava dormindo na casa de uma amiga e ela já havia acabado seus afazeres de casa. Margaret está com 38 anos, é casada e tem uma filha de 6 anos. Trabalha na modalidade *Activity Based Working (ABW)* no qual tem um design diferenciado e compartilhado para gerir seus projetos e realizar reuniões e demais atividades, como Gerente de Empreendimentos, em uma empresa no interior de São Paulo.

Agradei pela sua disponibilidade e interesse em participar da minha pesquisa, tirei suas dúvidas em relação ao estudo e sua participação e fiz a pergunta norteadora: “Como você lida com sua vida profissional e pessoal?”

Margaret começa me contando que se planejou para engravidar, “pulando” de um trabalho em que atuava como funcionária CLT, com carga horária de trabalho e pós trabalho levado para casa, cerca de 16 horas por dia, pois a empresa estava lançando um novo produto, para outro em sistema de trabalho em ABW, no qual pode balancear melhor sua jornada, atuando 8 horas por dia e ainda levando trabalho para casa, durante sua gravidez. Chegando perto do parto, decidiu em conjunto com o marido, conversar com sua chefe para atuar em teletrabalho, com menos projetos e menor carga horária e portanto diminuindo seus ganhos percentuais, para se dedicar ao primeiro ano da bebê.

Margaret fala muito rápido e fluido, me passa ser uma pessoa acelerada, e me conta que essa decisão foi uma “benção” já que a menina, devido ter refluxo, fazia sonos de no “máximo” 1 hora, dia e noite o que era exaustivo e que ela e o marido se alternavam às noites, para cada dia um poder

dormir e “aguentar o baque” e que por isso decidiram não ter mais filhos. Ela emenda falando que o marido sempre foi muito “presente espontaneamente”, sem ela solicitar ajuda e que sempre “tomou a dianteira” para cuidar da menina. Cita como exemplos que conta “nos dedos de uma mão” as vezes que deu banho na filha e que quando a bebê começou a comer papinha com 6 meses, ele que fazia o “cardápio” da semana e preparava as refeições da filha. Quando completou 1 ano, ela foi para escolinha em período integral. Margaret frisa que tem a mãe e sogra na mesma cidade, mas não “acha certo” terceirizar os cuidados do dia-a-dia da criança para elas, até devido a responsabilidade que geraria nas senhoras de idade.

Nessa época Margaret retornou a trabalhar presencialmente na empresa, na modalidade ABW. Logo assumiu vários projetos e procurou revezar, com o marido, o transporte da filha. Assim, um ficava incumbido de levá-la à escola e, o outro, de buscar; ao chegarem em casa, cada dia um deles assumia os cuidados com a criança que ia dormir as 21 horas, para que o outro pudesse trabalhar mais um pouco no computador de casa. Esse ritmo gerou “muita culpa” em Margaret e ela começou a se questionar sobre como poderia ser melhor mãe, ter mais que 3 horas por dia para ficar com a filha, manter seu bom desempenho profissional e conseguir “equilibrar esses papéis”. Neste momento seus olhos se enchem de lágrimas, assim como também os meus, uma vez que me lembrei de que era exatamente assim que eu me sentia com minha filha mais velha quando ela tinha essa idade de 1 ou 2 anos. Nesse momento, o silêncio permeou nosso encontro por alguns segundos.

Margaret conta que ficou pensando e conversou bastante com o marido, de como poderia ter “quantidade e qualidade de tempo com a filha” e seguir seu ritmo profissional “acelerado” de antes da gravidez e “descobriu” que o que é “vendido” para as mulheres e mães a respeito do equilíbrio ser possível de se alcançar é uma “mentira” e que na verdade teria que fazer “uma escolha em que papel de sua vida iria focar sua atenção e tempo, maternidade ou carreira”. Escolheu em

conjunto com o marido focar na maternidade, foi conversar com sua chefe novamente e “pediu” menos projetos e que estava “ciente” que ganharia menos, nos ganhos em percentuais, por isso.

Conta que o padrão de vida da família “caiu bastante” e que ela se “pega pensando” que poderia estar produzindo mais e ser melhor profissional, mas que está “consciente” que sua filha irá crescer e que daí ela poderá retornar ao ritmo que ela deseja profissionalmente. Margaret fala com voz enfática, que quando a filha for adolescente não precisará “mais tanto” dela e que daí ela poderá “retornar a todo vapor” a sua carreira. Margaret repete esse ponto da filha adolescente, ao menos, por mais 3 vezes durante nosso encontro dialógico. E fala, em tom de resignação, que “até lá” fará o possível no trabalho e colocará toda sua energia na maternidade.

Margaret continua me contando, que gosta muito de estudar e fazer cursos, e que “privilegia” os horários que a filha está dormindo para isso e que agora com a pandemia da covid-19, está mais difícil manter uma rotina mais estruturada em termos de horários com a filha e anda tudo “meio bagunçado”. Ela me fala, que antes do isolamento, já teve que se “reinventar”, pois seu marido quebrou o pé e ficou cerca de 2 meses bem debilitado devido as cirurgias que teve que realizar e que ela que “nunca havia cozinhado em casa” teve que começar a fazê-lo e que isso a demandou um tempo no qual antes “brincava” com a filha, para se readaptar “novamente” em sua rotina e prioridades, como o cozinhar por exemplo. E com o isolamento, o apartamento “fica pequeno” com ela e o marido atuando em teletrabalho, a filha em *homeschooling* e sem a ajudante do lar, está difícil manter “a sanidade mental”.

Margaret pontua que falou “tudo” sobre sua vida, relacionando com minha “pergunta” inicial e se eu queria saber ou perguntar mais alguma coisa. Digo que não, que para mim estava suficiente e a se ela gostaria de falar mais alguma coisa e ela pontua que não. Agradeço-a e peço para escolher um pseudônimo e o motivo pelo qual estava o escolhendo. Ela no mesmo segundo fala Margaret Thatcher, que a inspira por 2 motivos que ela “segue na vida dela”. Um que é “se tem que fazer,

vamos fazer” e que ela sempre não mediu esforços, trabalhando de madrugada, estudando “coisas novas” que não tinha domínio e a segunda é o “fazer o certo, mesmo que ninguém esteja vendo ou os outros estejam fazendo errado.”

3.12- NARRATIVA SÍNTESE

As participantes, de um modo geral, iniciaram os encontros dialógicos falando sobre suas modalidades laborais e cargos no trabalho em conjunto com a maternidade e suas exigências. Em seus relatos, os temas referentes para mudanças em suas rotinas profissionais e pessoais, com o advento do nascimento de seus filhos, foram uma constante.

De forma geral, as mulheres participantes alteraram rotinas, cargos ou modalidades laborais para se dedicar mais à maternidade, fazendo concessões, tendo perdas financeiras, redução de oportunidades de ascensão em suas carreiras profissionais. Relataram experimentar redução de rendimento em seu desempenho profissional por necessidades de reprogramação de prazos de entrega dos projetos e prioridades de ação, bem como em termos de redução de possibilidades de engajamento em elementos da vida profissional, como viagens, eventos sociais, *happy hours*, comparecimento a reuniões e participação em projetos considerados “não obrigatórios” às suas funções.

A maioria das participantes teve a maternidade tardia, após os 35 anos, devido a priorizar sua estabilidade financeira, profissional e matrimonial. Para tanto, mantiveram-se por muitos anos nas mesmas empresas ou procuraram manter economias financeiras para que tornasse viável atuar de forma autônoma, abrindo mão da condição de estabilidade de empregos anteriores. Todas as participantes afirmaram que “ser mãe de primeira viagem” trouxe preocupações e inseguranças em como seriam como mães e, como lidariam com seu papel e domínio profissional, principalmente a conciliação entre trabalho e família.

Aquelas que possuem mais de um filho, na segunda gravidez se sentiram melhor preparadas e com mais facilidade em lidar com as peculiaridades da gravidez, nascimento e a adaptação da ro-

tina com o segundo filho. As mulheres que têm filhos menores de 4 anos, relataram maior cansaço físico devido à fase de aprendizados cognitivos e motores em que as crianças estão. No caso das participantes com filhos maiores de 4 anos, essa vivência, não se mostrou tão intensa quanto às anteriores, dado que as crianças já possuem maior autonomia e conseguem realizar tarefas sem a supervisão e ajuda constante das mães.

Com a incidência do novo Coronavírus e a persistência do isolamento, as participantes autônomas relataram maiores dificuldades financeiras e de trabalho do que as mulheres que atuam com registro em carteira. As participantes, de maneira geral devido à quarentena que já durava mais de 3 meses até maio de 2020, avaliaram que a atuação em teletrabalho estava impondo assumir mais papéis do que de costume, com afazeres domésticos e os cuidados com os filhos, especialmente em função do auxílio e supervisão do *homeschooling*, o que reduz drasticamente seus desempenhos e entregas profissionais. As participantes que possuem filhos menores de 4 anos, portanto não obrigados a estar matriculados na rede escolar,, cancelaram as matrículas da “escolinha” ou encaram as atividades enviadas com maior leveza e sem se preocupar com a realização destas.

Dentre as razões explicativas para o impacto percebido em termos das rotinas laborais e familiares, destacam-se a perda do apoio de ajudantes do lar, mensalistas ou diaristas, a dificuldade de divisão dos espaços para execução das aulas dos filhos e atividades de trabalho delas próprias e de seus maridos. Nesse cenário compartilhado, barulho, dificuldades de concentração, divisão dos equipamentos eletrônicos da casa, cumprimento de horários e prazos das atividades escolares e profissionais provocaram maior desgaste.

Um outro elemento peculiar à todas as participantes, foi o sentimento de sobrecarga, tanto no âmbito profissional quanto pessoal e familiar de necessitarem equilibrar da melhor maneira esses domínios pessoal e familiar com seus papéis enquanto profissionais por serem mulheres. Em apenas em dois encontros dialógicos, as participantes citaram seus maridos como companheiros em dividir as tarefas domésticas e o cuidado com as filhas. As outras participantes, ou mencionaram os mari-

dos como colaboradores em algumas atividades apenas quando solicitados ou nem citaram a presença dos esposos na rotina da casa.

Um elemento positivo apontado pelas participantes diz respeito à importância da rede de apoio para dar suporte para essas mulheres desde a recuperação do parto até o estabelecimento das rotinas com o retorno a vida laboral, bem como a nova estrutura do dia-a-dia da casa e família. As participantes que contam com essa rede de apoio, conseguem sentir-se mais seguras em retornar ao trabalho e mais a vontade para ter atividades pessoais como praticar algum exercício físico, sair com as amigas, fazer algum curso e até viajar a trabalho do que as participantes que relataram não possuir essa rede de apoio. Essas, sendo as únicas responsáveis pelos cuidados com os filhos, tiveram que anular ou diminuir bastante seus anseios e desejos pessoais e profissionais.

Um último elemento que parece ser compartilhado por todas as participantes é a busca pela sanidade mental como meta de vida, desejo que ficou aumentado com a incidência da pandemia e o consequente isolamento social. Algumas mulheres consideraram ter conquistado certo equilíbrio entre as demandas pessoais e profissionais e outras relataram ter aprendido a fazer escolhas conforme as situações aparecem, a fim de administrar em quem despenderão maior energia e tempo, para a resolução daquela situação ou conflito.

De forma geral, o elemento que parece ser o mais benéfico para a maioria das participantes, é a quantidade de tempo passado com os filhos. As mães que conseguem passar mais tempo com os filhos, parecem ser mais satisfeitas do que as que possuem esse tempo reduzido, na convivência em horas, com os filhos.

Ao longo dos encontros dialógicos e construção das narrativas compreensivas parece que, dado o modo como aquelas mulheres lidam com sua vida profissional e pessoal, poderiam ser reconhecidos dois grupos. Um primeiro, correspondente à maioria, que flexibilizou sua vida profissional perdendo oportunidades de ascensão profissional para se dedicar à maternidade. No outro, de menor número, estariam as mulheres que necessitam ou optam por cuidados alternativos (Rapoport & Pic-

cinini, 2004) utilizando escolas em período integral ou deixando as crianças com suas mães ou babás, para se dedicar mais à carreira profissional.

CAPÍTULO 4 - DOS ELEMENTOS ESSENCIAIS DA EXPERIÊNCIA AO DIÁLOGO COM OUTROS PESQUISADORES

A construção das narrativas a partir dos encontros dialógicos realizados com as participantes desta pesquisa possibilitou uma aproximação com os elementos estruturais do fenômeno (Brisola et al., 2017) de características significativas da experiência vivida por cada uma das participantes. Os elementos apreendidos podem ser descritos como: (a) foco na vida pessoal ou profissional; (b) alterações de rotinas devido à pandemia; (c) sobrecarga e dupla jornada; (d) maternidade tardia e falta de experiência; (e) importância de redes de apoio; (f) engajamento x esgotamento.

Esses elementos serão discutidos a partir da interlocução com outros pesquisadores e autores, cujos estudos, teorias e modelos discorreram sobre o tema avaliando suas nuances e dimensões psicológicas. Necessita-se destacar, que mesmo abordados e discutidos em subitens, os elementos estão inter-relacionados nas vivências e experiências, com os elementos estruturais do fenômeno aparecendo nos relatos das participantes.

4.1- Foco na vida pessoal ou profissional

Colocar mais energia e tempo em sua vida pessoal ou profissional

Dados do Ministério do Trabalho e Emprego (2017) e da OIT (2015), mostraram que apesar da participação da mulher no mercado formal de trabalho ter aumentado em quase 10 milhões de postos de trabalho com registro em carteira na última década, ainda não há equidade salarial e de gênero dentro das organizações. Nos encontros com todas as participantes desta pesquisa, apareceram falas que corroboram esses dados da desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Rosely Sayão teve que abdicar de promoções por causa da maternidade e Gláucia perdeu a chance da posição de coordenação em que ganhava melhor salário para um colega

homem, devido sua falta de disponibilidade maior de tempo para a universidade. Mesmo no caso das empresas que possuem políticas que visam a proteção da maternidade e da família, muitas mulheres sentem-se culpadas ao engravidar devido a poder prejudicar sua chefia e equipe. Além disso, pesa também a preocupação em saber se efetivamente voltarão a ocupar suas posições originais na volta ao trabalho. Depois da licença maternidade, sofrem por deixar seus bebês aos cuidados de terceiros e enfrentam estigmas e preconceitos (explícitos ou disfarçados) subjacentes à suspeita se terão o mesmo desempenho e se dedicarão da mesma forma da pré-gravidez às atividades laborais (Morgan Jaques, 2019; Slaughter, 2015).

Uma revisão de literatura, realizada por Lopes (2018) também corrobora esses dados, salientando que as mulheres precisam enfrentar desafios tanto profissionais quanto emocionais para afirmar suas posições e transmitirem confiança em seu trabalho, além de conciliar sua vida pessoal e profissional. Diferentes estudos apontam barreiras visíveis e invisíveis enfrentadas pelas mulheres tanto para ascenderem em suas carreiras, quanto para conciliarem as demandas profissionais e pessoais, utilizando os poucos recursos disponibilizados pelas organizações e políticas públicas, principalmente quando se tornam mães (Calás & Smircich, 1999; Lima et al., 2013; Steil, 1997; e Vaz, 2013).

Todas as participantes manifestaram terem tido o receio, em menor ou maior grau, de informar seus superiores sobre a gravidez. Ao voltar ao trabalho após o final da licença maternidade, demonstram preocupação em relação aos possíveis impactos da maternidade em suas carreiras. Todas as participantes relataram foram sentindo-se apreensivas, à medida que se aproximava o momento de retornar, se suas posições seriam as mesmas de antes da saída para darem a luz. A maioria das participantes contou que foi perdendo a autonomia de trabalho, recebendo poucos recursos das empresas para que pudessem manter uma trajetória de ascensão de carreira e desempenho. Concomitantemente, elas próprias perceberam uma redução gradual em relação à disponibilidade de horários e energia para todos os eventos demandados pela organização, importantes para manterem-se

elegíveis a promoções de cargo, assim como viagens, horários estendidos de trabalho ou eventos fora do horário comercial. Vanderlei Cordeiro de Lima relatou ter sido demitida da organização na qual trabalhava em regime CLT, certo tempo após o retorno da licença maternidade, sem ter tido a oportunidade de passar a atuar em teletrabalho.

Bachion e Ferreira (2016) concluíram, em seu artigo sobre a relação flexibilização do trabalho com o comprometimento e intenção de permanência laboral, que as modalidades de trabalho com maior flexibilidade em relação a horários, entregas e autonomia ao trabalhador, são vantajosas para as organizações por manterem seus profissionais mais engajados e com possibilidade de exercer autonomia de entrega de suas tarefas, bem como quanto a economia com estrutura física, de materiais e equipamentos que precisariam deixar disponíveis caso os trabalhadores estivessem integralmente no ambiente organizacional. Isso corrobora os elementos captados nesta pesquisa, que evidenciam que as mulheres que ou ainda trabalham ou trabalharam no regime CLT, sentem-se mais limitadas em relação a autonomia de entrega, horários e burocracias quando comparadas às profissionais que trabalham, principalmente em teletrabalho. Neste caso, a liberdade de decisão é mais ampla, minimizam-se as situações de *stress* e preocupações das mães com os horários de cuidados e atividades dos filhos do que nas outras modalidades com maior ou menor flexibilidade, como o *ABW*, *flex working* ou *part time working*.

Deborah Secco e Gláucia, que ainda atuam com contratos em regime CLT, foram as duas participantes que mais expressaram sofrimentos ligados à manutenção do emprego, preocupações com cumprimentos de horários, apresentação de atestados, cumprimento de muitas regras burocráticas e altas demandas com recursos laborais insuficientes e poucos recursos pessoais, como autonomia de trabalho por exemplo, durante suas rotinas de trabalho. Por outro lado, Rosely Sayão, Vanderlei Cordeiro de Lima e Margaret Thatcher, que migraram do regime CLT para outras modalidades, sinalizaram vários elementos em suas falas sobre como se sentiam mais livres e motivadas para tra-

balhar, conseguindo equilibrar suas demandas com seus recursos, principalmente os pessoais de autonomia e organização de tempo.

Estudos que empregam o Modelo JD-R confirmam tais elementos, indicando que a criação de recursos pessoais e de trabalho melhoram o engajamento e desempenho dos trabalhadores, ao transformar as demandas em oportunidades desafiadoras, aumentando a motivação e inclinação pessoal para realização de uma meta de trabalho. Fazem com que os trabalhadores com maior autonomia sobre suas atividades laborais, tenham a percepção de possuir recursos suficientes para a superação de suas demandas e sintam-se autocuidados e com liberdade de escolhas (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014; Heckenberg, Kent & Wright, 2018).

Faz-se importante salientar também, que o desequilíbrio entre as demandas e os recursos pessoais e de trabalho, bem como o suporte social, faz com que as trabalhadoras não consigam conciliar a relação trabalho-família, seja por questões mais pessoais como querer conviver e cuidar diretamente dos filhos e casa, como também a falta de recursos no trabalho. Muitas vezes isso se dá não somente pelas demandas excessivas, mas também pela discriminação (velada ou não) em relação a capacidade profissional da mãe trabalhadora quando volta da licença maternidade. Essas condições podem funcionar como barreiras que acabam a exacerbar o conflito trabalho-família e levar à saída da mulher do trabalho (Morgan Jaques, 2019).

É possível constatar, a partir das participantes desta pesquisa, que estas questões estão consonantes com a literatura acerca do tema, especialmente em duas situações. A primeira se refere às mulheres que diminuem seu ritmo profissional, seja decrescendo suas funções, mudando de modalidades de trabalho ou perdendo oportunidades de progredir hierarquicamente. Isso aconteceu por imposição das empresas e/ou vontade própria das mulheres a fim de se dedicarem em maior tempo e energia ao domínio familiar, como no caso de 9 das participantes deste estudo.

A segunda situação, evidente nos relatos de Renata Barreto e princesa Kate, implica a utilização de cuidados alternativos de terceiros de parte da maternidade no tocante aos cuidados com os

filhos para escolas, babás e/ou parentes (geralmente mães e sogras) para priorizarem o domínio profissional. As duas participantes não deixaram de comentar nos encontros dialógicos que recearam e efetivamente fizeram mudanças mesmo que pequenas em suas carreiras, por causa da maternidade, mas priorizaram continuar a galgar cargos e manter um ritmo elevado de viagens, reuniões e eventos fora do horário comercial. Corroborando essa percepção, Simões e Hashimoto (2012) afirmam que a mulher pós-moderna convive com dilemas constantes em relação a decisão de ter filhos e, quando o fazem, qual seria o melhor momento para isso. No presente estudo as participantes, em sua maioria, optaram por postergar a maternidade ao máximo para que pudessem ter segurança financeira e de carreira profissional antes de serem mães. E mesmo depois de vivenciarem na prática o que é conceber e cuidar de filhos, investiram maior tempo e energia em estar com os filhos em detrimento de oportunidades de ascensão em suas carreiras ou contaram com cuidadores alternativos em parte do tempo para se dedicarem a seu domínio profissional.

4.2- Isolamento pelo Coronavírus

Alterações de rotinas devido ao isolamento imposto pelo Coronavírus

Como no início dos encontros dialógicos desta pesquisa ainda não havia sido noticiada a propagação da Covid-19 no Brasil, o primeiro e segundo encontros dialógicos aconteceram de forma presencial. O piloto foi realizado por meio de videoconferência, dado o fato da participante Pink residir em uma cidade diferente da pesquisadora. Em março de 2020, o distanciamento social foi imposto como medida de enfrentamento a pandemia e, por essa razão, os demais encontros dialógicos foram realizados de forma *on line*. De forma ostensiva com o passar das semanas e meses, o relato das participantes foi eivado pelo assunto do vírus e as participantes mostravam-se inseguras, preocupadas e com dificuldades de reorganizar suas rotinas com o trabalho, escola e família, uma vez que todas as atividades passaram a acontecer, repentinamente, no mesmo local, ou seja, dentro

de casa. Todas as participantes com as quais os encontros dialógicos ocorreram após a instauração do isolamento social relataram essas dificuldades descritas acima em algum nível.

Essa situação é ilustrada pelo caso de Claudeci que, no papel de gestora financeira e em função das incertezas provocadas pelo isolamento, teve que tomar a decisão de demitir alguns funcionários e fechar o escritório físico. Com isso, foi preciso levar os arquivos para seu apartamento, tendo papéis até nos armários da cozinha. Ela também teve que dividir seu computador com a filha mais velha nos horários de aulas *on line* e os espaços do apartamento, de maneira que a sua filha de 1 ano não atrapalhasse os estudos da irmã e as atividades em teletrabalho de seu marido. Anne Frank afirmou que seu trabalho estava rendendo somente 40% de seu desempenho normal, devido ao compartilhamento de espaços da casa, o apoio ao *homeschooling* de sua filha mais velha e os cuidados com seu filho mais novo, e os afazeres domésticos sem a ida de sua ajudante do lar. Gláucia cedeu seu computador durante o dia a fim de poder auxiliar seus filhos nas aulas *on line* e tarefas enviadas pela escola, tendo que trabalhar e atender suas demandas profissionais durante a madrugada, buscando dar conta de seus afazeres e metas de produtividade laboral.

Pesquisas que enfocaram o contexto da pandemia (Abbad & Legentil, 2020; Bentivi, Carneiro, & Peixoto, 2020; Ferreira & Falcão, 2020; Rodrigues, Moscon, Queiroz, & da Silva, 2020) indicaram que as trabalhadoras autônomas ou sem registro em carteira de forma geral, sofreram mais cortes e episódios recessivos no que se refere a comprar menos, desde mantimentos até artefatos pela *internet* do que as participantes que continuaram recebendo seus salários normalmente e não experimentaram perdas, passando a efetuar mais compras *on line*. A partir do Modelo JD-R, fica evidente o desequilíbrio entre crescentes demandas e redução de recursos, pessoais e profissionais. As profissionais que não possuem esta retaguarda organizacional estão mais suscetíveis a elementos estressores (Ray, Wong, White, & Heslip, 2013), em qualquer tempo e não especificamente nesta situação pandêmica atual. Essas questões também foram observadas nas vivências das participantes do presente estudo, como relataram Renata Barreto que foi colocada em férias e estava apre-

ensiva com a manutenção de seu emprego em seu retorno. O mesmo se deu com Vanderlei Cordeiro de Lima e Rosely Sayão, que atuam como prestadoras de serviço, sendo a primeira em eventos e a segunda como advogada, e que tiveram seus ganhos muito impactados pela crise econômica consequente da instauração do isolamento social.

O teletrabalho, mesmo para quem não atuava nesta modalidade laboral antes da pandemia, passou a impor às mulheres mais responsabilidades dentro do lar e no apoio escolar dos filhos, o que impacta em suas entregas e desempenho profissional. As demandas das mulheres aumentaram sensivelmente em função das responsabilidades profissionais e do lar. Recursos e estruturas que ofereciam importante apoio cotidiano como auxiliares domésticas, escola e prestadores de serviços em geral foram perdidos. A resistência física e mental das mulheres foi testada pelos desafios impostos pela pandemia, uma vez que equilibrar vida profissional e pessoal ficou bem mais difícil sem os recursos previamente existentes em suas rotinas diárias, principalmente com o fechamento das escolas.

As participantes mães de crianças menores de 4 anos (idade escolar não obrigatória), de forma geral, optaram por tirar seus filhos da escola. O compartilhamento dos espaços dentro de casa, a dificuldade de concentração e a necessidade de cumprimento de prazos gerou situações de desconforto e *stress* para as mulheres, aumentando as possibilidades de sofrimento e esgotamento derivadas de demandas elevadas de forma brusca e os recursos e suporte social insuficientes para o enfrentamento da nova realidade instaurada devido às medidas de isolamento vertical (Abbad & Legentil, 2020; Bentivi et al., 2020; Carneiro, & Peixoto, 2020; Ferreira & Falcão, 2020; Rodrigues et al., 2020) tal qual se pôde constatar nas vivências das participantes.

Anne Frank e Claudeci, que possuem dois filhos cada uma, um em idade escolar obrigatória e outro não, tiraram seus mais novos da escola e, além das demandas do *homeschooling* enfrentadas por todas as participantes, tinham que entreter os filhos mais novos, para que não atrapalhassem as aulas *on line* dos mais velhos. Em relação ao compartilhamento de espaços e equipamentos, todas

as participantes relataram a dificuldade, tanto em termos de espaços físicos quanto de equipamentos. No quesito espaço físico, em menor ou maior grau, sofreram maior impacto as participantes que moram em apartamentos, como Margaret Thatcher, Claudeci, Gláucia e Roseli Sayão. No tocante à divisão de computadores, *internet* e materiais em geral com os maridos, filhos em *homeschooling* e seus próprios trabalhos a distância todas as participantes nos quais os encontros dialógicos ocorreram após a instauração do isolamento social, relataram algum desafio neste quesito. Excetua-se nesta questão, Deborah Secco que ainda estava em licença maternidade e ocupada integralmente com os cuidados de seu bebê.

Segundo o Ministério da Economia do Brasil (2020), já nos meses iniciais da imposição do isolamento social, com o fechamento de empresas e comércios e congelamento dos processos econômicos, mais de 1 milhão de empregos formais desapareceram, houve 39% de aumento nas solicitações de seguro-desemprego e mais de 7 milhões de trabalhadores tiveram seus salários reduzidos ou seus contratos de trabalho suspensos. Empresas e trabalhadores passaram a depender do auxílio emergencial oferecido pelo governo federal. Os trabalhadores que continuaram atuando tiveram que migrar, sem nenhum preparo ou estrutura, para o teletrabalho. Além das inseguranças físicas e psicológicas trazidas pelo desconhecimento em relação ao novo vírus, seu contágio e letalidade, tiveram que lidar forçosamente com a conciliação trabalho-família de forma profunda e sem dimensões definidas entre esses domínios, a fim de continuarem suas atividades laborais remuneradas, estruturar a casa tanto no remanejamento de espaços quanto os dispositivos eletrônicos para possibilitar o teletrabalho dos pais e *homeschooling* dos filhos, além dos afazeres domésticos e cuidados com os filhos, exigindo ainda mais das mulheres que, de forma geral, ficaram responsáveis pela organização e demandas da casa e de seus moradores (Abbad & Legentil, 2020; Ferreira & Falcão, 2020).

Rosely Sayão, Anne Frank, Gláucia e Claudeci, estabeleceram divisões de tarefas com seus maridos e até com os filhos maiores, para organização e afazeres domésticos após a perda

de suas ajudantes do lar e cuidadoras, sendo complicado no início pela falta de hábito e resistência, principalmente das crianças. Com diálogo, paciência e algumas imposições dessas mulheres com seus maridos e filhos, devido a sobrecarga que elas estavam sofrendo, conseguiram engrenar a divisão de tarefas para a manutenção mínima da casa e esta funcionar com toda a mudança de rotina.

Segundo Schmidt, Crepaldi, Bolze, Neiva-Silva, e Demenech (2020), que realizaram uma revisão narrativa sobre a Covid-19 encontrando, principalmente pesquisas chinesas por já estarem em uma fase mais avançada de enfrentamento do vírus, acharam em todos os estudos a discussão sobre o aumento dos fatores psicossociais, como ansiedade, depressão e *stress* em virtude do confinamento e incertezas provocados pela pandemia e consequente escassez de suprimentos e perdas financeiras das nações e sua população. Por outro lado, informações precisas e verdadeiras sobre as estatísticas de doentes em suas cidades e as formas encontradas até o momento para o tratamento e prevenção contribuem para a redução do *stress* e fatores psicológicos. A insegurança pela desinformação sobre o novo Coronavírus afetou todas participantes. Isso se deveu aos cuidados preventivos e como lidar com o *stress* e ansiedade gerados em toda a família pela alteração brusca de suas rotinas laborais e escolares, bem como as incertezas com o futuro em relação a estabilidade de seu trabalho. Renata Barreto e Deborah Secco manifestaram incerteza que suas empresas manteriam suas vagas de trabalho mesmo sendo elas contratadas com registro em carteira. No caso das profissionais autônomas, como Rosely Sayão e Vanderlei Cordeiro de Lima que perderam contratos e clientes devido à crise, essa angústia ficou ainda mais evidente.

A divisão de tempo entre trabalho e vida pessoal e familiar também foi impactada, não possuindo mais local e tempo estruturados, pois começaram a acontecer no mesmo local. Considerando essa nova circunstância, as divisões de contextos e papéis ficaram alterados e os indivíduos tiveram que repensar e ressignificar seus vínculos, tanto em relação ao contato com colegas e ambiente laboral, quanto com a intensa convivência com seus familiares em ritmo constante e sem o auxílio dos prestadores de serviço e mais os cuidados e receios frequentes do contato com o vírus proveni-

ente da China, causando sofrimento psíquico. As mulheres tendem a apresentar maiores conflitos emocionais, por assumirem a maioria das responsabilidades do lar e em situação pandêmica, essas responsabilidades foram aumentadas sem que elas possam contar com ajuda externa, adicionada a aprendizagem da nova formatação laboral e escolar dos filhos (Rodrigues et al., 2020).

Ficou nítida a diferença de humor e preocupações das participantes, antes da descoberta de casos da Covid-19 e estabelecimento do isolamento social e após a instauração deste, a medida que o tempo de pandemia foi passando. Princesa Kate e Mamãe Pig, com as quais o encontro dialógico aconteceu antes de meados março, tinham seus desafios e dificuldades, mas contavam com a estrutura escolar e de auxílio no lar até aquele momento. Já as outras oito participantes, em seus relatos, comentavam ou até começavam seus depoimentos falando sobre os impactos da pandemia, sendo que as preocupações foram aumentando proporcionalmente ao prolongamento do isolamento. Gláucia e Anne Frank cujos encontros aconteceram entre o final de março e o início de abril, estavam mais apreensivas em relação ao início da organização do *homeschooling* dos filhos, do que com suas carreiras e acúmulo de afazeres domésticos. Renata Barreto e Deborah Secco, que estavam afastadas de seus trabalhos em função de férias e licença maternidade respectivamente, demonstraram grande preocupação com a manutenção de seus empregos na ocasião do retorno à empresa. Como os encontros com Rosely Sayão e Margaret Thatcher ocorreram no final de maio e começo de junho respectivamente, ficou evidente o grande cansaço, *stress* e ansiedade ao retorno à vida cotidiana anterior à pandemia.

Segundo Abbad e Legentil (2020), os trabalhadores que atuavam remotamente antes da pandemia, já tinham o espaço, equipamentos de informática, internet banda larga instalados, como Vanderlei Cordeiro de Lima e Rosely Sayão, que já atuavam em teletrabalho e tinham o espaço e equipamentos estruturados para elas, mas sofreram para adaptar seus pequenos espaços para toda família, atuação de seus maridos e *homeschooling* dos filhos. Já os trabalhadores que começaram a atuar em teletrabalho devido ao isolamento imposto, não possuíam espaços reservados e adequados

para trabalhar e nem os equipamentos necessários, como conexão de internet, computador e materiais para exercer suas atividades laborais como quando atuavam dentro das organizações, além do compartilhamento de ambientes e eletrônicos nas famílias que tem os pais trabalhando e os filhos em aulas virtuais, como foi o caso de Claudeci, Gláucia, Margaret Thatcher, Anne Frank e Renata Barreto. Os efeitos psíquicos, emocionais e até sociais, como a insegurança, ansiedade, luto, medo e outros sentimentos provocadas pela pandemia somados ao teletrabalho compulsório e aos afazeres domésticos e cuidados com os filhos pequenos e com os idosos, causaram sofrimento as pessoas, como foi relatado pelas oito participantes cujos encontros dialógicos aconteceram após a instauração do isolamento. As organizações tem que começar a pensar políticas e meios para gerar recursos, para que esses trabalhadores não adoçam e mantenham-se produtivos (Abbad & Legentil, 2020).

Corroborando essa ideia, Gondim e Borges (2020), dissertam acerca da importância da regulação emocional e da ressignificação do significado e sentido do trabalho em meio aos desafios de mudança de formatação de trabalho e também de sentimentos negativos e o grande esforço de adaptações aos novos contextos e circunstâncias que o isolamento e sua indefinição sobre o término do quadro pandêmico trazem na vida das pessoas. As autoras citam a título de exemplificar o tema, que um indivíduo que via na socialização o maior sentido do seu trabalho, terá que utilizar processos regulatórios para se adequar ao “novo normal” e adaptar seu modo de pensar, agir e sentir sua função laboral com meios possíveis no momento e em certos casos até alterar profundamente o significado e sentido que dava ao seu trabalho antes da pandemia, como deixaram claro em seus relatos Renata Barreto e Gláucia, por exemplo, de como sentiam falta de socializar com seus colegas de equipe e alunos no segundo caso. Para elas existem as demandas do lar e do trabalho que precisam ser reguladas emocionalmente, sem esquivas e sim escolhendo as melhores soluções possíveis nesse momento de incertezas.

Nessa situação imposta pela pandemia da Covid-19, o Modelo Demanda-Recursos permite constatar como as demandas aumentaram vertiginosamente ao passo que os recursos se tornaram mais limitados e muito mais dependentes das características pessoais do indivíduo, já que a parte social do grupo, chefia e organização tornaram-se muito mais distantes. As trabalhadoras estavam atuando com altas e novas demandas e com baixo controle, propiciando altos riscos psicossociais. As circunstâncias do estar a família toda em casa dividindo espaços e equipamentos, e as demandas de entregas laborais com seus prazos, reuniões e metas ou, para as crianças as aulas, avaliações e provas continuaram na mesma frequência e intensidade. Já os recursos tornaram-se escassos e as pessoas tiveram que lidar com a atenção difusa, sem poder usufruir das variáveis sociais e da rede de apoio proporcionadas pela estrutura, ambiente e políticas organizacionais, dos colegas e dos superiores. Esses sentimentos e confusões mentais e emocionais foram relatados pelas oito participantes em que os encontros dialógicos ocorreram depois do início do isolamento social.

Segundo Abbad e Legentil (2020), o recurso da autonomia do trabalhador que atua em teletrabalho, em horários flexíveis para cumprimento de suas tarefas laborais e sem depender de terceiros para conduzir e concluir seu trabalho é um fator positivo, que pode culminar em produtividade laboral trazendo bom resultado para organização e provocando bem-estar no indivíduo pelo dever cumprido da maneira como ele se organizou para executá-lo e entregá-lo. Em relação as variáveis da rede de apoio e vínculos sociais, as organizações e seus gestores de pessoas, precisam encontrar meios para que esses contatos entre os colegas de equipe e chefia aconteçam, mesmo que de forma virtual. Para que os vínculos, sentimento de pertencimento e *feedback* sobre sua atuação, sejam vivenciados pelo trabalhador, sob o risco de que o trabalho isolado e independente demais traga prejuízos psicossociais ao indivíduo o que conseqüentemente trará problemas de desempenho afetando a organização.

Para que o sucesso de resultados aconteça, as organizações precisam fornecer estrutura para o trabalhador em teletrabalho, como móveis para adequação ergonômica, equipamentos eletrônicos, meios tecnológicos para comunicação e execução do trabalho e contatos com clientes, fornecedores e equipe, além de desenvolvimento de habilidades e conhecimentos por meio de cursos e treinamentos para que o trabalhador possa desenvolver o serviço remoto da forma mais estruturada e com confiança possível para um momento único, inesperado e transitório (Abbad & Legentil, 2020). Recursos dessa natureza não haviam sido oferecidos por nenhuma das organizações nas quais as participantes deste estudo atuavam, a não ser a disponibilização de *notebooks*, fato que já ocorria antes do quadro pandêmico.

4.3- Sobrecarga para a Mulher

A sobrecarga e dupla jornada da mulher-mãe-profissional

Esse tema foi relatado por todas as participantes, ainda que variando em termos de intensidade ou frequência, todas as mulheres pesquisadas vivenciaram o sentimento de estarem sobrecarregadas, seja no domínio pessoal e social, no domínio profissional, ou em ambos. Gláucia realizava suas atividades da universidade às madrugadas para conseguir, durante o dia, cuidar dos filhos e da casa, principalmente por não mais poder contar com sua ajudante do lar, nem com a escola das crianças e também com seu marido que continuou trabalhando fora de casa por ser da linha de frente. Ou Anne Frank que contou que se sentia exausta em sua primeira experiência como mãe juntamente com a posse como juíza no tribunal, desejando, por muitas vezes, passar os dias de folga em um hotel sozinha para dormir o dia todo sem avisar a família. Ou como Rosely Sayão que protelava a entrega de suas atividades profissionais ao último prazo possível, para poder cuidar dos filhos e afazeres domésticos e, assim, suas responsabilidades profissionais acabavam ficando em segundo plano. Ainda mais preterido ficava o cuidado com elas mesmas, seja estético ou de saúde.

A literatura confirma esses relatos feitos pelas participantes. Vieira e Amaral (2013), discorrem que as mulheres que trabalham deixam para a parte da noite os cuidados com os filhos, como realizar ou finalizar as tarefas escolares destes e a organização da casa, mesmo depois de um dia intenso de trabalho, não sobrando nenhum tempo para elas cuidarem de si mesmas, negligenciando essa importante parte de suas rotinas e ainda carregando um sentimento de culpa por não estarem mais tempo com seus filhos. Sina (2005) compartilha dessa premissa quando afirma que a mulher na pós-modernidade busca constantemente conciliar trabalho e família, assumindo muitas atividades, sem a colaboração de seu marido, se sobrecarregando sobremaneira e descuidando de si. Beltrame e Donelli (2012), complementam que essa sobrecarga aumenta, com o sentimento instaurado socialmente, que só elas como mães sabem o melhor para cuidar de seus filhos e que só o jeito delas é o correto, trazendo sofrimento psíquico para as mulheres trabalhadoras. Como Mamãe Pig que mesmo podendo contar com o restaurante e lanchonete da escola, envia lanches e refeições para o filho por acreditar que sua alimentação só será suficientemente boa a partir do que ela prepara.

McIntosh, McQuaid, Munro, e Dabir-Alai (2012) ainda afirmam que quanto mais filhos em idade escolar as mulheres possuem, mais dificuldades encontram para crescer profissionalmente e conciliar seus domínios. Rapoport e Piccinini (2004) destacam que devido a sobrecarga das mulheres em conciliar seus domínios, sejam eles profissionais e pessoais ou até mesmo só os pessoais e sociais no caso das mulheres que não possuem um trabalho ou emprego (com aferição de renda), necessitam encontrar cuidados alternativos em maior ou menor grau para com seus filhos, seja os deixando em meio período ou período integral em creches ou com cuidadores profissionais como babás ou com amadores, como os parentes. Todas as participantes desta pesquisa possuem um trabalho ou emprego remunerados, mas podemos verificar que princesa Kate e Renata Barreto utilizam alternativas de cuidados em maior tempo com suas filhas, utilizando-se principalmente da escola em período integral e também do cuidado pelos parentes.

Diversos pesquisadores, como Camargos, Riani e Marinho (2014), Canabarro e Salvagni (2015) e Maume (2016), avaliam que devido a dupla ou tripla jornada das mulheres, conciliando ou tentando conciliar trabalho e família, fazem com que as mulheres que são mães sintam-se sobrecarregadas e encontrem dificuldades para ascender profissionalmente, já que as atividades do lar ficam, em sua maioria, sob sua responsabilidade, ocupando grande parte de sua energia e tempo. Foi possível constatar pelos seus relatos, que as participantes do presente estudo estavam sobrecarregadas em alguma medida, devido às altas demandas tanto em sua vida profissional como pessoal e recursos não suficientes para realizá-las. Segundo estudos recentes (Ceribeli & Ferreira, 2016; Oliveira, 2017) os trabalhos com configurações que permitem maior flexibilização seja, de horário (*part time working*); *design* (ABW); entrega de projetos (*flex working*); ou trabalhar a partir de casa (teletrabalho), possuem facilidades em relação à organização das demandas do trabalho, conforme seus recursos pessoais, de tempo e de seu ambiente, seja ele dentro do lar, de escritórios autônomos ou dentro das empresas. Também demonstram dificuldades, principalmente em relação ao suporte e apoio sociais e os recursos de trabalho como materiais e estruturas, bem como *feedbacks* e maior convívio com os pares e equipe.

Mesmo com a modernidade possibilitando tanto homens quanto mulheres se inserissem no mercado de trabalho, os afazeres domésticos e cuidado com os filhos recaem sobre a mulher (OIT, 2009). Segundo Guiginski e Wajnman (2019), mesmo as mulheres trabalhadoras com a mesma carga horária de trabalho que seus maridos e com ganhos similares ou até sendo responsáveis pelo sustento da família, ficam com um número maior de horas de trabalho nos afazeres da casa e cuidados com os filhos e são quem organiza e realiza a logística para os cuidados com os filhos, gerando sobrecarga e dificuldade em conciliar trabalho e família para as mulheres brasileiras. Guiginski e Wajnman (2019) afirmam ainda, que as mulheres com filhos pré-escolares possuem maior dificuldade em se empregar, seja por serem preteridas pelas empresas ou por escolha própria quando há um provedor financeiro na casa e que só com a remodelação dos papéis familiares e sociais dos gê-

neros que a situação se equilibrará. Rosely, por exemplo, relatou que mesmo ganhando tão bem quanto o marido e considerando que tem maior demanda de trabalho por ser sozinha no teletrabalho e ter que entregar serviços delicados e relevantes aos clientes, fica responsável pelo filho e pela casa integralmente.

Bakker, Demerouti, e Sanz-Vergel (2014), afirmam que a conciliação equilibrada entre as demandas que requerem esforços físicos e mentais e os recursos que envolvem motivação e autonomia de trabalho, em conjunto com relacionamentos interpessoais seja com sua chefia e pares no âmbito profissional e com sua família e amigos no domínio pessoal, permitem o engajamento e melhoria de desempenho do trabalhador. Já, quando as demandas são elevadas e difíceis de serem atingidas, os recursos de trabalho são insuficientes e os recursos pessoais e o suporte social são falhos ou diminutos, os sofrimentos psicossociais são prováveis, podendo gerar *burnout* e exaustão ao indivíduo, que irá comprometer o desempenho profissional do trabalhador e suas relações pessoais e sociais. Todas as participantes com as quais os encontros dialógicos aconteceram após a instauração do isolamento social, relataram as dificuldades que tiveram para a adaptação do lar. Seja em termos do espaço físico, como Claudeci que teve que guardar documentos em seus armários da cozinha quando a empresa fechou o escritório físico, o desalugando, como referentes a dificuldades emocionais e psicológicas da insegurança e do aumento exacerbado de demandas. A partir da pandemia a desestruturação da ordem e rotina de seus lares e perda de suas ajudantes do lar e da escola para as crianças somaram-se às demandas profissionais. Gláucia, Claudeci e Margaret Thatcher, que moram em apartamento, tiveram que reorganizar os espaços e funcionalidades da cozinha, sala e quartos de escritório e local de estudos, além de dividir seus *notebooks* com os filhos no horário das aulas escolares *on line*.

4.4- Maternidade Tardia

A chegada do primeiro filho

Das onze participantes desta pesquisa, 5 foram mães após os 35 anos de idade, indicando a maternidade tardia conforme a definição da OMS e Ministério da Saúde. As mães de filhos únicos são 5 participantes e mesmo as que tem 2 filhos, relataram em suas narrativas o maior sofrimento de adaptação em relação ao primeiro filho, seja na questão dos cuidados com os bebês, seja em seu domínio profissional. No momento do retorno ao trabalho após a licença maternidade também foi alvo de desgaste entre as participantes, as quais as licenças variaram de 4 a 7 meses a depender das políticas empresariais e as férias e horas acumuladas que as mulheres tinham direito, bem como as mudanças de modalidades e/ou horários de trabalho que estas se submeteram para se manter no mercado de trabalho.

Para Strobino e Teixeira (2014), mesmo com as flexibilidades tanto empresariais quanto das mulheres que atuam de forma autônoma, estas não reduzem de forma concreta o conflito trabalho-família enfrentado pelas mulheres. Corroborando esses dados, uma pesquisa feita pela consultoria Robert Half em 2016, mostrou que 47% das mulheres não voltam integralmente ao trabalho após a gravidez e 27% voltam parcialmente, além das mulheres demitidas pela própria organização assim que passa o período de estabilidade após a licença maternidade. Sendo assim, a probabilidade que as mães trabalhadoras sejam mais propensas ao conflito trabalho-família é grande, já que elas são as principais cuidadoras e responsáveis pela criação dos filhos e cuidados com a casa (Borelli, Nelson, River, Birken, & Moss-Racusin, 2017). Vanderlei Cordeiro de Lima foi demitida após o período de estabilidade pós licença maternidade, Margaret Thatcher alterou sua modalidade de trabalho para o ABW a fim de ter mais horas livres para poder ficar com a filha. Renata Barreto renunciou a oportunidades de crescimento na carreira para não ter tantas viagens à trabalho e Gláucia também o fez em função de reuniões e relatórios vinculados à função de coordenação.

As participantes desta pesquisa, em todos os encontros dialógicos, citaram a primeira gravidez e nascimento do(a) filho(a), como uma mudança drástica em suas rotinas e um momento de muitos desafios e adaptações, configurando-se um elemento estrutural bastante representativo. Renata Barreto relatou que tinha a expectativa que cuidar de sua bebê era como se planejar e programar para realizar um projeto de trabalho, que cumpria o *script*, horário, padrão e ações com foco em objetivos e resultados. Quando percebeu que não aconteceria desta forma mecânica, ficou desestabilizada e teve que combinar com sua mãe e sogra um suporte diário em rodízio, mesmo tendo planejado não pedir ajuda. Rosely Sayão diferenciou seus comportamentos e sentimentos de forma enfática sobre as duas gravidezes, partos e cuidados com os filhos. O primeiro filho nasceu de parto cesárea e, apesar da gravidez com sintomas incômodos, a adaptação com a criança foi difícil no começo muito mais em função de cobranças internas e profissionais do que pelo fato do menino “dar trabalho”. No caso do segundo filho, enaltece seu sofrimento decorrente do parto natural, muito trabalhoso e demorado, e depois, os cuidados com o recém-nascido que teriam despertado sua feminilidade e uma característica que ela descreve como “mãe leoa”. Deborah Secco teve que fazer uso de medicamento psiquiátrico para encontrar estabilidade e conseguirem cuidar de seus bebês nos primeiros meses após o parto.

Neste tópico da maternidade tardia, não foram encontradas diferenças nem com as participantes desta pesquisa e nem na literatura averiguada, em relação às modalidades de trabalho e o postergamento da maternidade. Independente do desenho de trabalho, as mulheres deste século XXI estão tendo filhos cada vez mais tarde. Vários pesquisadores abordam o assunto da maternidade tardia, traçando um paralelo entre os desafios da maternidade para as mulheres contemporâneas, suas escolhas e frustrações em relação ao tema e os impactos na vida profissional dessas mulheres trabalhadoras.

Autores como Aguiar e Siqueira (2007) e Ceribeli et al. (2017), afirmam que as mulheres têm que fazer escolhas entre sua ascensão profissional e a maternidade e por isso postergam a ma-

ternidade ao máximo ou mesmo decidem em não ter filhos ou, ao contrário, desistem de galgar posições profissionais para realizarem o desejo de serem mães. Segundo a OIT (2015), as organizações são machistas, criando obstáculos visíveis e invisíveis para as mulheres-mães, e valorizando, com suas políticas e regras, o comportamento e ascensão masculina em cargos de liderança. Aqui pode-se observar claramente, que as demandas são iguais ou até maiores para as mulheres e os recursos oferecidos para estas são insuficientes em comparação com os fornecidos aos homens, incluindo os sociais. Rosely Sayão, por exemplo, já havia saído de um escritório de advocacia estruturado e no qual atuava como celetista, a fim de ter mais tempo para ficar em casa e ter filhos. Depois destes nascidos tardiamente (o primeiro filho com mais de 35 anos), ela e o marido abriram um escritório de advocacia próprio e ela ficou com as maiores responsabilidades pela casa e filhos, deixando suas atividades laborais para serem realizadas à noite e as entregas ao fórum no limite dos prazos. Mamãe Pig mencionou que não tinha vida pessoal e nem tempo para seus autocuidados e saídas com amigas mesmo antes do advento da pandemia.

Adentrando ainda mais no campo da maternidade tardia, pesquisas recentes demonstram que os casais já idealizam seus filhos mesmo antes de concebê-los, criando planos e alimentando expectativas sobre eles e sobre a família que crescerá como um todo. Alguns casais adotam *pets* com o intuito de já iniciarem uma rotina de cuidados com outro ser vivo (Caetano et al., 2016; Manente & Rodrigues, 2016; Martins et al., 2019). Discorrem que o postergamento da gravidez, ocorre pela necessidade de estabilidade financeira e emocional do casal, a inserção da mulher no mercado de trabalho concorrido e competitivo, e traz como consequências negativas o receio desses filhos nascidos de mães com mais de 35 anos, portarem alguma deficiência ou síndrome. Outro ponto abordado nos estudos, é que a idade avançada, proporciona maior possibilidade de ofertar recursos aos filhos, mas reduz a energia para cuidar de bebês e crianças pequenas, além dos receios com o parto e complicações para mãe e bebê (Aldrighi et al., 2018; Viana et al., 2018). Em todas as pesquisas

apresentadas acima, os autores relatam sobre a importância da rede de apoio para essas mães, assunto que será aprofundado no próximo item deste capítulo.

Um último ponto que se faz necessário abordar neste tópico, é a dicotomia entre as expectativas românticas que as mulheres trazem dos séculos passados sobre o conceito de maternidade *versus* a realidade imposta à elas na contemporaneidade, exigindo que sejam multitarefas, o que necessita que avaliem com outro olhar e emoções seus projetos de vida (Campagnolo, 2019). Nos estudos, tanto de Lopes et al. (2014) quanto no de Travassos-Rodriguez e Féres-Carneiro (2013), as mulheres vivenciam as conquistas e desafios trazidos pela sociedade atual, sendo alcançada a ascensão da mulher em seu domínio profissional e a liberdade financeira e de autonomia que essa ascensão proporciona, e por outro lado os desafios do acúmulo de tarefas nos pólos trabalho e família, em conjunto com o não acompanhamento efetivo de mudanças nas relações sociais, seja mais intimamente com seus maridos ou companheiros, seja com parentes e amigos, seja nas políticas públicas e empresariais vigentes.

As mulheres sem recursos tanto no trabalho como no lar, e com a falta de estímulos e políticas empresariais para crescerem em sua profissão ficam paulatinamente aquém das oportunidades dadas aos homens, nesta estrutura social em que vivemos. As mulheres, por causa dos filhos, ficam sem ter a disponibilidade para viagens frequentes, reuniões com fusos horários, eventos sociais e *happy hours* após o trabalho e perdem oportunidades de crescimento de cargos e o convívio social necessário com superiores e pares para que alcancem as promoções em suas posições laborais.

Há também a escassez de recursos pessoais e sociais, seja porque o casal mora em grandes metrópoles longe de suas famílias extensas, ou pela idade mais avançada da mulher seus parentes mais próximos já estão falecidos ou idosos e não conseguem mais cuidar de crianças. No mercado de trabalho, demanda-se, cada vez mais tempo, energia e desempenho dos trabalhadores para a manutenção de seus empregos e a expectativa de crescimento profissional (Ceribeli & Ferreira, 2016; Fidelis, Falcke, & Mosmann, 2017; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2011). Todas

as participantes desta pesquisa, relataram em algum nível essas dificuldades de recursos, seja de trabalho ou pessoais/sociais, como Anne Frank, por exemplo, que mencionou algumas vezes em nosso encontro dialógico que não cresce mais profissionalmente, por não aceitar dar aulas em universidades, palestrar ou mudar de cidade para tribunais de maior estrutura e escalão, para poder ficar perto e mais tempo com seus filhos.

4.5- Rede de Apoio

Importância das redes de apoio para as mulheres-mães-trabalhadoras

Os resultados do presente estudo evidenciam a importância que uma rede de apoio constitui, ainda que variando em termos de intensidade. Contar com algum tipo de estrutura de suporte representou uma vivência positiva para as participantes que as tiveram, ao passo que gerou sofrimento no caso daquelas que não tiveram a mesma condição.

O que se altera nos diferentes relatos das participantes, são a intensidade e frequência de apoio que essas mulheres tiveram ou a ausência dessa rede de apoio. Princesa Kate e Claudeci, por exemplo, contaram com suas mães em tempo integral para ajudá-las no início, com as bebês recém-nascidas em suas casas. Após o retorno ao trabalho, as avós se encarregavam dos cuidados com as meninas, ficando em suas casas e, além de cuidar das netas, ainda organizavam a casa. No caso específico de Kate o marido também colaborava.

Renata Barreto contou com o apoio por tempo intermediário, ou seja, quando a bebê era recém-nascida. Nesse período, sua mãe e sogra iam às suas casas para que elas pudessem dormir, para cuidar da casa ou entregar alguma tarefa de trabalho. Contudo, depois que efetivamente voltaram a trabalhar, no caso de Renata se deslocando para empresa, as cuidadoras se afastaram e Renata começou deixar a filha em tempo integral na escola.

Gláucia, Deborah Secco e Margaret Thatcher não tiveram essa rede de apoio presente, por questões diferentes; Gláucia por não morar na mesma cidade de sua mãe e sogra, Deborah por ter a mãe falecida e a sogra morando em outra cidade. Thatcher, por sua vez, optou por mudar sua modalidade de trabalho para passar mais tempo em casa, contar com o marido para o revezamento de cuidados e por não querer depender de sua mãe, uma vez que, em seu ponto de vista, ela não tem obrigação de cuidar da neta. Nenhuma participante da pesquisa contou com uma rede de apoio fora do núcleo familiar e muito menos com políticas diferenciadas das empresas para as quais trabalhavam, a não ser os benefícios aprovados por lei, como as saídas para aleitamento materno e em casos de consultas ou emergências médicas.

Corroborando o relatado acima, pesquisas destacam que um meio encontrado com frequência pelas mulheres que continuam a conciliar trabalho e família depois de tornarem-se mães, e proposto por algumas organizações, são as mudanças e adaptações em novos modelos laborais, como atuar em *part time working* ou *flex working* ou até mesmo empreenderem ou atuarem em teletrabalho, com o intuito de ficar mais tempo com os filhos. Chung e Van der Horst (2018) afirmam que o horário flexível contribui para a redução das chances das mães diminuírem suas horas de trabalho após o parto e também a probabilidade de que as mães que tem seu primeiro filho saiam de seu trabalho por completo. O emprego flexível é socialmente vital, pois representa um meio para reduzir o desemprego, aumentar a coesão econômica e social, manter a competitividade e aumentar a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens. Coadunando com esses dados, Ceribeli e Ferreira (2016) verificaram em seu estudo, que as modalidades de trabalho flexíveis, possibilitam a retenção de profissionais na empresa, diminuindo os gastos destas com excessiva rotatividade e custos com recrutamento e treinamento, por exemplo. Além de gerar nos profissionais um senso de pertencimento, que faz com os trabalhadores ajam em prol dos objetivos e valores organizacionais.

No presente estudo estes pontos foram ilustrados nos relatos das participantes que atuam nas modalidades *flex working* e *part time working*, princesa Kate e Claudeci no primeiro modelo e Ma-

mãe Pig e Anne Frank no segundo desenho laboral. Elas mencionaram que tinham tempo para ficar com os filhos e até se cuidarem esteticamente, por não possuírem a obrigatoriedade de estar na empresa durante todo o horário comercial de trabalho e poderem planejar seus projetos, no caso do *flex working* ou estar meio período na empresa somente, no caso do *part time working*.

Essas medidas de modelos alternativos de trabalho propostas pelas organizações não resolvem integralmente, nenhum dos dois pólos enfrentados pela mulher, sua vida profissional e seus cuidados pessoais e para com a família, pois se por um lado mesmo as diferentes modalidades laborais fazem com que essas mulheres ainda fiquem distantes de seus filhos e necessitem utilizar de formas alternativas de cuidados, em maior ou menor medida, com seus filhos. No caso do domínio profissional ainda é pior, por terem que enfrentar com maior prevalência as desconfianças e barreiras visíveis e invisíveis tanto com seus colegas, quanto com sua chefia para se manter e ascender profissionalmente. Mesmo as organizações que são partidárias a algum tipo de política interna favorável à família, os mais favorecidos são os trabalhadores que tem maior disponibilidade para a empresa, ou seja os homens e as mulheres solteiras ou sem filhos, ocorrendo na prática situações discriminatórias contra as trabalhadoras mães, diferente do que é pregado no papel (Bruschini & Puppin, 2004; Hampson, 2018; Pacelli, Pasqua, & Villosio, 2013).

Diversas pesquisas sobre o tema, abordam a questão da rede de apoio com a maternidade primária e tardia. Manente e Rodrigues (2016) afirmam que a falta da rede de apoio, faz com que os casais posterguem a maternidade ao máximo por estarem morando em metrópoles para alcançarem ascensão profissional e muitas vezes estarem distantes de suas famílias, e saberem que não terão auxílio com os cuidados com a criança. Uma pesquisa realizada por Aldrighi et al.(2018), mostrou que as mães primárias e tardias, que já estão estáveis profissionalmente, conseguiram passar com bem-estar durante a gravidez, mas quando o bebê nasceu, o possuir ou não rede de apoio fez diferença para as mulheres, de forma positiva para as mulheres que tinham familiares por perto ou re-

cursos sociais ou ainda flexibilizações nas organizações e de forma negativa, gerando *stress* e dificuldades em conciliar trabalho e família, para as que não contaram com nenhuma ajuda.

Para Shelton e Johnson (2006), a maternidade cada vez mais tardia na contemporaneidade devido a fatores financeiros e de ascensão profissional da mulher, faz com que sua possível rede de apoio, principalmente a familiar, já esteja em idade avançada e sem condições de saúde e energia para auxiliar com os cuidados do bebê e crianças na primeira infância e muitas vezes também os parentes considerarem que essa mãe por já ser mais velha e com a vida estável consegue lidar sozinha com a nova rotina. Mesmo as mulheres que não sofrem com os possíveis danos da maternidade tardia, a rede de apoio foi fundamental para a permanência dessas mães em seus trabalhos, principalmente o advindo das avós e mais raramente de seus companheiros. Além das ajudantes do lar apoiando-as nos afazeres domésticos e até mesmo no cuidado com os filhos em alguns horários. Mas, apesar de minimizar os fatores estressores para as mulheres e as fazerem conseguir manter-se ativas em suas carreiras nas diversas modalidades laborais, as trabalhadoras ainda sofrem cobranças internas e externas de sua ausência ou excesso de trabalho e a não atenção integral no lar (Oliveira, 2017).

Os resultados deste estudo corroboram as referidas pesquisas, no sentido que as demandas laborais continuam a mesmas, ou mesmo aumentam, devido à desconfiança sobre a continuidade do melhor desempenho da mulher que se torna mãe. Aliada a isso, observa-se a insegurança da mulher trabalhadora em relação à manutenção de seu posto de trabalho ao voltar da licença gestante, bem como no tocante à conciliação de suas demandas profissionais e maternas com sucesso. Nesta circunstância, o recurso da rede de apoio se mostra deveras importante para que a mulher consiga ter tranquilidade para desempenhar satisfatoriamente seu papel profissional e possa sentir-se segura quanto aos cuidados que seu filho recebe. As participantes desta pesquisa que não tiveram com quem contar desde o nascimento de seus filhos, como Mamãe Pig, Gláucia e Deborah Secco, ou por um tempo limitado como Renata Barreto e Margarete Thatcher, referiram muito mais preocupações e

situações estressoras devido à necessidade de encontrar cuidadores alternativos para seus filhos. Relatam, também, terem notado diminuição na capacidade de atuação e perspectivas de ascensão de carreira para que pudessem dedicar-se mais à maternidade.

Considerando-se o modelo JD-R, pode-se afirmar então que a rede de apoio insere-se no elemento suporte social, no qual o trabalhador que possui relacionamentos interpessoais de apoio, tanto com sua chefia e equipe, tanto em seu âmbito pessoal com parentes e/ou profissionais especializados em cuidados com crianças e auxílio no lar, conseguem manter o bem-estar e uma constância em seu desempenho laboral (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

4.6- Esgotamento X Engajamento

A busca da sanidade mental pelas mulheres

Este tema foi mencionado pela maioria das participantes, como um ideal a ser alcançado. A expressão sanidade mental foi empregada recorrentemente pelas participantes. A partir do Modelo Demandas- Recursos, compreende-se como a busca pelo equilíbrio entre estresse / esgotamento e engajamento / autonomia. Nos encontros dialógicos ocorridos pós instauração da quarentena, o anseio de manter a sanidade mental foi expresso por todas as participantes, principalmente em função da sobrecarga de atividades profissionais, afazeres domésticos, *homeschooling* dos filhos e a divisão de espaços. Esses elementos configuram uma clara situação de altas demandas e baixos recursos, resultando em sofrimento psíquico. Como Gláucia, Anne Frank, Claudeci e Rosely Sayão que tiveram que ceder seus computadores para os filhos fazerem as aulas e dividir os espaços com eles do escritório ou sala em apartamentos, o que prejudicou o desempenho normal de suas entregas laborais e fez com que estas atuassem em horários não comerciais para conseguir trabalhar.

Na questão da sobrecarga, tratada mais detalhadamente no item 4.3, as 8 participantes com as quais os encontros dialógicos foram realizados após o isolamento social imposto pela Covid-19,

a citaram como fator estressor e de sofrimento e relataram que essa nova realidade imposta de serem responsáveis integralmente pelo lar, filhos e trabalho, fez com que se desestabilizassem e trouxesse à tona a questão da (não) sanidade mental, efeito do desequilíbrio das demandas e recursos em que se encontravam neste período. Em relação direta com a sobrecarga, está a constatação desta pesquisa, de que apenas 2 das 11 mulheres citaram seus maridos como companheiros atuantes nas responsabilidades do dia-a-dia com a casa e cuidados com os filhos. Na maioria dos relatos, eles nem aparecem em suas falas. Em duas narrativas eles aparecem quando solicitados por Vanderlei Cordeiro de Lima e Anne Frank para ajudá-las em atividades pontuais que elas pedem para que eles realizem.

Como todas as participantes já trabalhavam antes da incidência do Coronavírus, em seus relatos já aparecia o tema da sanidade mental, apesar de percebida com menor atenção e clareza, fazendo com que várias participantes já tivessem se movimentado em suas modalidades e rotinas laborais em prol do domínio familiar e para estar mais próximas dos filhos. A literatura mostra que as mulheres que conseguiram redesenhar sua formatação e relação com o trabalho, conseguiram lidar melhor com os conflitos trabalho e família e também com sua saúde física e mental. Para Gomes e Santana (2009), a busca pelo equilíbrio entre trabalho e família, motiva as mulheres a optarem por horários flexíveis de trabalho, ou a trabalharem em meio-período ou ainda como autônomas ou empresárias, com o intuito de organizar seus horários e tarefas laborais, sem as pressões de horário extenso e definido de trabalho, que ocorre dentro do regime CLT, por exemplo. Já Edwards (2006), discorre em seu artigo os motivos pelos quais algumas mulheres tomam a decisão de sair do mercado de trabalho integral ou transitoriamente, em prol de se dedicarem aos cuidados com os filhos e a fim de manterem sua sanidade mental e não conviver com a culpa de não se sentirem boas mães ou até manifestarem quadros ansiosos, depressivos ou de *stress*. O estudo indica ainda que, por outro lado, essas mulheres que escolhem focar seu tempo e energia no domínio familiar, sofrem

críticas em seus meios sociais e se sentem julgadas o tempo todo por não terem conseguido conciliar carreira e filhos.

Faz-se importante abordar dois períodos cruciais em relação a saúde mental das mulheres trabalhadoras que são o puerpério e a proximidade ao retorno ao trabalho após a licença maternidade. Dentre as participantes do presente estudo, Deborah Secco relatou ter feito uso de medicamentos controlados dias após o nascimento de seu filho, devido a dificuldades profundas em manter a sanidade mental e até mesmo os cuidados físicos do pós parto, consigo própria e também com o recém-nascido. Todas as demais participantes mencionaram abalos de suas emoções e sentimentos no puerpério, sendo que a rede de apoio configurou importante fator de proteção. No caso daquelas que não possuíam uma, foi necessário enfrentar as dificuldades com recursos autônomos e contar com o tempo para amenizar os sintomas, desconfortos físicos e emocionais do pós-parto. Para Manente e Rodrigues (2016), a implantação de políticas públicas, os serviços de acompanhamento materno e informações dos possíveis sintomas e os cuidados necessários no puerpério, além da rede de apoio, beneficia a saúde física e mental da mulher e auxilia no bom desenvolvimento do bebê.

Manente e Rodrigues (2016) realizaram uma pesquisa com mulheres que trabalhavam de forma remunerada fora do lar, e estavam com seus bebês com 2 a 6 meses de idade. Descobriram que todas as 30 mulheres pesquisadas, tinham preocupação em retornar ao trabalho devido aos cuidados com os filhos e que algumas decidiram não voltar a trabalhar, outras alteraram sua formatação laboral a fim de trabalhar menos horas e outras, não sem sofrimento, contaram com uma rede de apoio para se sentirem seguras em retornar à vida profissional, mesmo que considerassem que sua ascensão profissional não seria mais a mesma. Nesta pesquisa foram encontrados resultados similares, apesar da flexibilidade de idades dos filhos deste estudo ter sido maior. Todas as participantes, exceto a princesa Kate, afirmaram terem tido ou estar tendo, no caso da Deborah Secco que ainda não havia retornado da licença maternidade quando ocorreu nosso encontro dialógico, dificuldades de se distanciarem de seus filhos, preocupação se estes estariam bem cuidados e insegurança com

seu retorno ao trabalho devido os preconceitos e pressões sofridas para seus desempenhos laborais. Seis participantes, Gláucia, Vanderlei Cordeiro de Lima, Renata Barreto, Rosely Sayão e Margaret Thatcher, alteraram suas formatações laborais ou cargos desempenhados para terem mais recursos para lidarem com as demandas de cada modalidade de trabalho, visando principalmente sua sanidade mental.

No caso do teletrabalho, modalidade na qual atuam Vanderlei Cordeiro de Lima e Rosely Sayão, isso antes da pandemia que fez com que todas as participantes migrassem de forma obrigatória para esta formatação de trabalho, enfrentando demandas assimétricas, ou seja as vezes altas, outras vezes baixas, dependendo da quantidade de clientes e projetos fechados naquele momento. As principais demandas enfrentadas por essas participantes eram os prazos a serem cumpridos para entrega dos projetos acordados com seus clientes, a necessidade de grandes períodos de trabalho concentrado e as diversas interrupções em suas agendas e readequação de datas devido a conciliação de seus trabalhos e as demandas da casa e filhos. Como principais recursos, esses permanentes, para essas trabalhadoras em teletrabalho pode-se destacar a autonomia que conseguem ter para organizar seus horários de trabalho e a liberdade para tomarem decisões de forma individual, sem dependência direta de trabalho de terceiros, corroborando com os elementos expostos por Bakker e Demerouti, 2007. As três participantes expuseram também, que principalmente no início da transição de CLT para teletrabalho que todas realizaram, a falta de *feedbacks* de um superior hierárquico e as trocas com colegas de equipe, foram fatores estressores que tiveram que aprender a trabalhar, o que se assemelha da importância do ambiente e cultura organizacionais descritos por Bakker, Demerouti, e Sanz-Vergel (2014) e Rattrie, Kittler, e Paul (2020).

No caso das contratadas no regime CLT, modalidade tradicional de trabalho e com mais estudos realizados, Gláucia e Deborah Secco possuem demandas frequentemente altas, seja em relação a carga horária de trabalho, seja na estruturação empresarial enxuta de pessoal e com pressão constante para lucratividade. Os recursos individuais, nestes casos, ficam mais limitados reduzindo-

se as habilidades adquiridas pelas mulheres trabalhadoras para maximizar seu rendimento nas atividades laborais. As políticas empresariais e suas redes sociais com chefia e pares ganham mais importância nesta modalidade de trabalho, corroborando as descobertas de Hobfoll, Halbesleben, Neveu, e Westman (2018) e Rattrie, Kittler, e Paul (2020). No caso de Gláucia, esta optou em abdicar do cargo de coordenadora de curso e ficar somente com a docência, para que pudesse ter maiores recursos e menos riscos psicossociais em sua dinâmica laboral e familiar. Já Deborah Secco, apesar de não ter voltado de sua licença maternidade, relata já durante a gravidez ter organizado melhor seu cronograma de trabalho e conversado com sua chefia para tentar readequar a divisão de tarefas entre os membros da equipe. No momento de nosso encontro dialógico, devido a pandemia e recessão econômica, ela estava apreensiva se seu cargo estaria preservado em seu retorno à empresa e preocupada em que formatação voltaria ao trabalho, se presencial ou remotamente, e pela não rede de apoio parental e o não funcionamento das creches, com quem deixaria seu bebê caso tivesse que voltar imediatamente de forma presencial ao trabalho, situação na qual estava em grande sofrimento e propensa a riscos psicossociais com essa volta ao trabalho. Essas vivências narradas pelas participantes vão ao encontro dos elementos dissertados por Bakker, Demerouti, e Sanz-Vergel (2014) de engajamento e a falta dele na saúde do trabalhador.

Já para princesa Kate e Claudeci que atuam em *Flex Working*, as demandas são altas nesta modalidade laboral, tais como os prazos a serem cumpridos com sua chefia ou clientes internos e externos, os grandes períodos de trabalho concentrado e a dependência do trabalho de outras pessoas; e os recursos, no caso das duas participantes também são altos, pois apesar de estarem vinculadas em estruturas empresarias sendo dependentes das diretrizes dessas organizações e dos vínculos sociais com sua chefia, pares e outros departamentos da empresa, possuem autonomia de trabalho e conseguem usufruir dos benefícios do apoio social e *feedbacks* de desempenho de suas ações, conforme conceituado por Bakker, Demerouti, e Sanz-Vergel (2014). No caso da princesa Kate, ela está inserida em uma multinacional e tem *reports*, projetos e contatos profissionais com pares e clientes

de diversos países com fusos horários diferentes a serem organizados para reuniões, por exemplo e com a pressão de entrega de sua parte nos vários projetos que participa, além de atender clientes externos também estar ligada à área comercial. Apesar da alta demanda, também possui altos recursos oferecidos pela organização, o que a possibilita trabalhar de forma ativa, ou seja utilizar suas habilidades e aparato intelectual para planejar e realizar suas entregas da melhor maneira. Já Claudi, atua em uma empresa nacional e familiar, que com a incidência da pandemia e as restrições estaduais impostas, pode facilitar o surgimento de doenças psicossociais, já que continua com uma alta demanda de exigência de cumprimento de prazos, principalmente por ser da área financeira, com clientes externos, cobranças e fechamentos internos e mais o *stress* gerado com a necessidade de demitir sua equipe de suporte/*staff* e não ter mais o ambiente físico da empresa para trabalhar, além de incertezas da saúde financeira da empresa, corroborando com a meta-análise de Rattrie, Kittler, e Paul (2020) no que diz respeito as diferentes culturas regionais e organizacionais.

As participantes, Renata Barreto e Margarete Thatcher, que atuam em ABW, com *design* diferenciado de trabalho, tiveram que se adaptar a esta nova e pouco estudada modalidade laboral e possuem demandas e recursos similares a modalidade *flex working*, por estarem dentro de organizações estruturadas e com suas políticas de lucro e cobrança de desempenho do trabalhador. Por trabalharem em empresas de ponta possuem diretrizes e ferramentas modernas e eficientes, auxiliando para que tenham os recursos necessários no que diz respeito à políticas empresarias, mas precisam utilizar muito mais suas habilidades técnicas e de relacionamento por estarem em um ambiente compartilhado de trabalho e sem uma rotina fixa, situações nas quais pode acarretar um maior risco psicossocial ligados a desgastes ocupacionais como *stress*, sobrecarga mental e *burnout* (OIT, 2000). Nessa modalidade de trabalho a questão da cultura e clima ficam confusas, distanciando-se dos elementos propostos por Stephan e Jones (2017) e colocando questões não respondidas nos estudos de Hobfoll, Halbesleben, Neveu, e Westman (2018) e Rattrie, Kittler, e Paul (2020) em rela-

ção a importância da cultura regional e organizacional, quando no ABW os ambientes são compartilhados.

A última modalidade estudada nesta pesquisa foi o *Part Time Working*, na qual atuam Mãe Pig e Anne Frank. Nos dois casos, as participantes relataram terem tido demandas mais elevadas em seus inícios de carreira na modalidade e no nascimento de seus primogênitos e menores recursos, principalmente individuais, devido a adaptação a nova função de mãe e a conciliação dos papéis profissionais e pessoais. Após a estabilidade na função de mães, oscilando com a chegada do segundo filho, as demandas continuaram altas, mas em contrapartida os recursos se elevaram também, seja pela autonomia majorada, seja pelo domínio técnico das tarefas a serem realizadas, seja pela composição de equipe na qual confiam e podem delegar partes do trabalho, corroborando os estudos de Bakker e Demerouti (2007) e Bakker, Demerouti, e Sanz-Vergel (2014). No caso de Mãe Pig, que estava no final de sua gravidez e que trabalha na empresa de sua família, sua demanda estava média e estável naquele momento e seu maior problema estava em seus recursos, principalmente no que diz respeito ao contexto social, que faz com que ela tenha que desprender grande energia para manter a estabilidade de relacionamento com seus familiares, principalmente sua irmã que atua em um departamento diferente da empresa. Em nosso encontro dialógico, que foi presencial e pré isolamento social, ela demonstrou em suas falas e expressões corporais, cansaço, desânimo e ressentimento, que são riscos psicossociais que podem evoluir para quadros de *stress*, exaustão e falta de *empowerment* (energia/poder de ação) e gerar consequências mais sérias a sua saúde e desempenho laboral. Anne Frank também relatou altas demandas e baixos recursos em sua posse no tribunal, por não ter equipe formada, familiaridade com os casos e burocracias e nem a confiança em si e em seus subordinados, o que a fazia delegar pouco e assumir grande quantidade de tarefas e trabalhos fora do expediente, os quais levava para casa. Em conjunto com as demandas profissionais, tinha sua primeira filha recém-nascida e estava se descobrindo e adaptando-se como mãe. Com o tempo, ela relatou ter ganhado vivência no cargo de juíza e como mãe dos, nesta altura,

dois filhos e apesar de permanecer com altas demandas por ser a única juíza de um tribunal visado e com muitos casos, possuía também altos recursos, com a formação de uma equipe eficiente e de confiança no aspecto profissional e com o domínio familiar organizado e estável até antes do novo e difícil contexto trazido pelo coronavírus.

Com os tópicos apresentados e discutidos, esse capítulo é encerrado, mostrando claramente que as mulheres pesquisadas, apesar de vários ganhos evolutivos sejam eles sociais, de leis e políticas públicas ou conquistas individuais e sociais, ainda enfrentam grande disparidade em vários níveis: financeiro, profissional, de oportunidade de carreira, de divisão de tarefas de casa e cuidados com os filhos e períodos para descanso e autocuidado muito aquém do ideal e com grande e injusta diferenças entre os gêneros feminino e masculino.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou compreender como mulheres, que são mães de crianças de 0 a 6 anos e que trabalham em diferentes modalidades laborais, lidam com seus domínios e papéis pessoais e profissionais em suas vidas diárias. O método empregado foi o qualitativo fenomenológico husserliano, utilizando o recurso das narrativas compreensivas criado no grupo de pesquisa “Atenção Psicológica Clínica em Instituições: prevenção e intervenção” e que vem sendo utilizado também pelo grupo “Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial”, ambos do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas).

Os elementos captados pela pesquisadora nos encontros dialógicos e posterior construção das narrativas compreensivas e englobados na narrativa síntese, trouxeram os elementos estruturais dos fenômenos com os aspectos essenciais das experiências vividas pelas participantes, estabelecendo a estrutura essencial da experiência coletiva das mulheres-mães-trabalhadoras.

Esta pesquisa pôde ampliar a discussão sobre as relações trabalho e família, e as demandas principais que cada modalidade de trabalho acarreta e quais recursos podem ser utilizados por essas mulheres para que um possível equilíbrio entre esses dois polos dicotômicos possa ser alcançado. Para isso recorreu-se ao Modelo Demandas-Recursos-JD-R visando manter a coerência e compatibilidade entre a base teórica e o desenho metodológico do presente estudo. Assim, foi possível alcançar ganhos para o entendimento, a partir da perspectiva subjetiva das trabalhadoras, a respeito da multiplicidade de papéis femininos, sobre as consequências provenientes desta sobrecarga de duplas jornadas e os riscos psicossociais envolvidos, que podem ser minimizados ou maximizados a depender da modalidade laboral e das políticas e ferramentas organizacionais implementadas e ofertadas.

Este estudo também trouxe uma valiosa contribuição para a academia, à medida que se propôs a discutir a situação das mulheres-mães que atuam em modalidades alternativas de trabalho, uma temática ainda pouco explorada no meio científico, o que resulta uma escassa literatura, principalmente nacionalmente. Contudo, há que se indicar uma ressalva, decorrente do contexto peculiar imposto pela pandemia da Covid-19. Ainda que as participantes tivessem sido escolhidas em função das diferentes modalidades de trabalho que exerciam e estas diferenças apareceram durante os relatos, de alguma maneira todas foram forçadas a exercer uma mesma modalidade, o teletrabalho. Por essa razão não foi possível constatar nuances significativas a respeito das diferenças entre as modalidades, uma vez que as participantes estavam bastante impactadas pelas restrições impostas pelo isolamento social e necessárias acomodações para que a vida continuasse. Por essa razão, seria interessante replicar este mesmo desenho em uma situação estabilizada pós-pandemia a fim de se buscar captar, com maior clareza, as vivências específicas de mulheres que trabalham em regimes de *Flex Working*, *Activity Based Working*, *Part Time Working*.

O recorte desta pesquisa, deixa claro que as mulheres que são mães de crianças pequenas e trabalham sofrem com maior ou menor frequência dificuldades para manter o equilíbrio emocional e qualidade de vida, são mais obrigadas a escolher em qual domínio (profissional ou pessoal) investirão maior energia e tempo, principalmente no que se refere aos cuidados com seus filhos. Nesta pesquisa ficou explícito que o grupo das mulheres trabalhadoras se divide entre aquelas que optam por valorizar mais suas carreiras e as que preferem priorizar o papel maternal, sendo este segundo grupo a maioria da amostra.

Devido a utilização do recurso de bola de neve, condizente com a estratégia metodológica empregada, todas as participantes possuem nível escolar de formação no ensino superior. Esse elemento comum a elas confere mais e melhores possibilidades diante das dificuldades, além de impactar sua visão de mundo. Assim, suas percepções em relação ao binômio trabalho-família são afetadas, permitindo maior mobilidade e escolhas profissionais, sendo um importante recurso para o

enfrentamento das demandas. Por isso, sugere-se que próximos estudos abordem participantes que atuem em posições operacionais ou que não tenham tido a oportunidade de cursar uma faculdade e investir tanto em suas formações técnico-profissionais. Pesquisas que empreguem metodologias quantitativas ou mistas também podem oferecer relevantes informações a respeito dessa temática.

Algumas das participantes desta pesquisa foram explícitas em dizer que a maternidade deveria ser uma experiência totalmente positiva na vida da mulher, independente da sobrecarga gerada na rotina e das perdas de ascensão de carreira, que a multiplicidade de papéis da mulher-mãe-trabalhadora ainda traz. Devido à maternidade, as mulheres ficam impossibilitadas de fazer muitas horas extras, viagens pela empresa, participar de eventos formais e informais das organizações e das equipes de trabalho, como conferências e *happy hour*, por exemplo.

Seria de grande valia, portanto, que políticas públicas e privadas fornecessem cursos de formação profissional para capacitar as equipes para lidar melhor com essas questões, rompendo paradigmas históricos preconceituosos e que colocam as trabalhadoras em situação de desvantagem. Assim, as organizações deveriam elaborar políticas de gestão que garantam oportunidades igualitárias para a ascensão das mulheres a melhores cargos empresariais, formalizadas em protocolos e manuais de conduta. As experiências de mulheres que conseguiram ter sucesso em conciliar seus domínios pessoais e profissionais poderiam ser compartilhadas em *blogs* ou páginas especializadas, de forma a contribuir com recursos para o enfrentamento dessas demandas.

Várias pesquisas (Albertuni & Stengel, 2017; Ceribeli & Silva, 2017; Feijó et al., 2017) concluem ser necessária uma mudança estrutural nas relações entre gêneros para que as oportunidades profissionais para mulheres e homens sejam igualitárias, assim como no tocante às responsabilidades em âmbito familiar. Para tanto, a literatura especializada indica ser necessária uma readequação nas políticas e práticas sociais, organizacionais e da esfera pública, a fim de possibilitar que as mulheres estendam suas licenças-maternidade, trabalhem à distância em atividades com demandas adequadas e que possam não ter que trabalhar em período de amamentação exclusiva. Tais ide-

ais parecem muito distantes do modelo capitalista em que estamos inseridos, no qual os trabalhadores vendem sua força física e/ou intelectual e as empresas as compram.

Neste estudo ficou evidenciado que algumas condições podem atenuar a sobrecarga das mulheres-mães-trabalhadoras, que se dividem entre a dedicação aos domínios pessoais e laborais. Dentre essas, destacam-se: (a) possuir uma rede de apoio estruturada, que conta com a participação do marido ou de parentes próximas, como mães ou sogras, na efetiva divisão de tarefas com os afazeres domésticos e cuidados com os filhos; (b) as políticas de algumas organizações ou a opção por modalidades alternativas de trabalho além do regime CLT; e (c) a possibilidade de escolha livre das mulheres em se dedicarem integralmente à maternidade, caso assim desejarem, com a segurança de poder retornar ao mercado de trabalho sem prejuízos quando as crianças estiverem maiores.

O ponto crítico em questão é que essas possibilidades se devem muito mais a arranjos informais ou pouco usuais e se mostraram como soluções que, via de regra, as próprias trabalhadoras tiveram que buscar, por conta própria. Em outras palavras, significa que, uma vez mais, as mulheres têm que lidar com uma carga extra de preocupações e demandas para poder exercer suas atividades profissionais. Entretanto, a garantia de condições como as citadas deveria ser responsabilidade de todos, especialmente das organizações, e não das trabalhadoras em si. Espera-se que esta dissertação contribua para a mudança de conscientização a respeito de tais questões a fim de se alcançar maior justiça nos ambientes de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G. S., & Legentil, J. (2020). Novas Demandas de Aprendizagem dos Trabalhadores Face à Pandemia da COVID-19. Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho. In Moraes, M. M. (Ed), *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Aguiar, G. S. D., Siqueira, M. V. S. (2007). Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. *Anais do XXXI Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Recuperado de http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/EOR-B1663.pdf
- Albertuni, P. S., & Stengel, M. (2016). Maternidade e novos modos de vida para a mulher contemporânea. *Psicologia Em Revista*, 22(3), 709. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9523.2016V22N3P709>.
- Aldrighi, J. D., Wall, M. L., & Souza, S. R. R. K. (2018). Vivência de mulheres na gestação em idade tardia. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 39. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2018.2017-0112>
- Ales Bello, A. (2006). *Introdução à Fenomenologia*. Bauru: EDUSC.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>.
- Alves, J. E. D. (2013). *O crescimento da PEA e a redução do hiato de gênero nas taxas de atividade no mercado de trabalho*. Recuperado de: <http://www.dmtemdebate.com.br/o-crescimento-da-pea-e-a-reducao-do-hiato-de-genero-nas-taxas-de-atividade-no-mercado-de-trabalho/>

haviours, Productivity, and Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 1005. <https://doi.org/10.3390/ijerph15051005>

Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A.B. (2009). Building engagement in the workplace. In Burke, R. J. & Cooper, C. L. (Ed.), *The Peak Performing Organization*. (pp. 50–72). Abingdon: Routledge.

Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000006>

Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>

Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>

Barbosa, A.L.N.H. (2018). *Tendências nas horas dedicadas o trabalho e lazer: uma análise da alocação do tempo no Brasil*. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA]. Recuperado de http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9310/1/td_2416.pdf.

Beauvoir, S.(2016). *O segundo sexo: fatos e mitos*. (3a.ed.). Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

- Beltrame G. R., Donelli, T. M. S. (2012). Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. *Aletheia*, (38-39), 206-217. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942012000200017&lng=pt&tlng=pt
- Bentivi, D.R., Carneiro, L.L, & Peixoto, A.L. (2020). Trabalhadores em Arranjos Alternativos de Trabalho diante da COVID-19. In Moraes, M. M. (Ed), *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho*. Porto Alegre: Artmed.
- Bernardi, D., Féres-Carneiro, T., & Magalhães, A. S. (2018). Entre o desejo e a decisão: a escolha por ter filhos na atualidade. *Contextos Clínicos*, 11(2). <https://doi.org/10.4013/etc.2018.112.02>
- Bertoncelo, V., & Junqueira, L. (2017). Novas Formas de Ocupação, do Trabalho e Condições. *Revista Organizações Em Contexto*, 14(27), 187. <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n27p187-210>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Biff, M. (2014). *Narrativas de jovens casais sobre o projeto de ter filhos na contemporaneidade*. Dissertação de mestrado, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, Brasil.
- Borelli, J. L., Nelson, S. K., River, L. M., Birken, S. A., & Moss-Racusin, C. (2017). Gender Differences in Work-Family Guilt in Parents of Young Children. *Sex Roles*, 76(5–6), 356–368. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0579-0>
- Boz, M., Martínez-Corts, I., & Munduate, L. (2016). Types of Combined Family-to-Work Conflict and Enrichment and Subjective Health in Spain: A Gender Perspective. *Sex Roles*, 74(3–4), 136–153. <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0461-5>

- Brandão, C. D. V., & Lopes, D. G. (2017). Conciliando a Liderança e a Maternidade: Um Estudo com Recurso a Histórias de Vida. *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, 6(4), 270. <https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v6i4.1702>
- Brasil (2020). Ministério da economia do Brasil. *Boletim das medidas tomadas em função da Covid-19*, maio de 2020. https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/covid-19/boletim-das-medidas-tomadas-em-funcao-da-covid-19-coronavirus?b_start:int=150
- Brasil (2017). Ministério do trabalho e emprego. Anuário RAIS.
- Brasil (2012). Ministérios da Saúde. *Manual Técnico de Gestão de Alto Risco*. Brasília: DF. Recuperado de: <https://portaldeboaspraticas.iff.fiocruz.br/biblioteca/gestacao-de-alto-risco-manual-tecnico/>**
- Brisola, E. B. V., & Cury, V. E. (2015). Singing your troubles away: The experience of singing from a psychological standpoint – Contributions from a heuristic research. *The Humanistic Psychologist*, 43(4), 395–408. <https://doi.org/10.1080/08873267.2015.1047934>
- Brisola, E. B. V., Cury, V. E., & Davidson, L. (2017). Building comprehensive narratives from dialogical encounters: A path in search of meanings. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 34(4), 467–475. <https://doi.org/10.1590/1982-02752017000400003>
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 433–451. <https://doi.org/10.1348/014466609X466594>
- Brunia, S., De Been, I., & van der Voordt, T. J. M. (2016). Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases. *Journal of Corporate Real Estate*, 18(1), 30–47. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0028>

- Bruschini, C., & Puppim, A. B. (2004). Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. *Cadernos de Pesquisa*, 34(121), 105–138. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742004000100006>
- Bruzamarello, D., Patias, N. D., & Cenci, C. M. B. (2019). *Female professional growth, late pregnancy and conjugal relationship*. *Psicologia em Estudo*, 24, e41860. <https://dx.doi.org/10.4025/1807-0329e41860>
- Caetano, C.; Martins, M.S., & Motta, R.C. (2016). Família contemporânea: estudo de casais sem filhos por opção. *Pensando Famílias*, 20(1), 43-56. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2016000100004&lng=pt&tling=pt
- Calás, M. B., Smircich, L. (1999). Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: Clegg, S. R., Hardy, C.; Nord, W. R. (Eds.). *Handbook de Estudos Organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Camargos, M. C. S., Riani, J. L. R., & Marinho, K. R. L. (2014). Mercado de trabalho e gênero: uma análise das desigualdades em Minas Gerais. *Revista Pretexto*, 15(2), 41-57. Recuperado de http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1971/Artigo_3_V_15_n2_2014
- Campagnolo, A.C.(2019). *Feminismo: perversão e subversão*. Campinas: Vide editorial.
- Campos, A. P. de S., & Cury, V. E. (2009). Atenção psicológica clínica: encontros terapêuticos com crianças em uma creche. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 19(42), 115–121. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2009000100014>
- Canabarro, J. R. dos S., & Salvagni, J. (2015). Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88–110. <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>

- Carlotto, M. S., Câmara, S. G., Braun, A. C., Rodriguez, S. S., & Diehl, L. (2017). Psicologia da saúde ocupacional: uma revisão integrativa. *Aletheia*, 50(1-2). Recuperado de <http://www.periodicos.ulbra.br/index.php/aletheia/article/view/4171>
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Michele Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work–family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330–355. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Cecatti, J. G., Aquino, M. M. A., & Faúndes, A. (2000). Gravidez na idade materna avançada e na grande múltipara. In B. Neme (Ed.), *Obstetrícia básica* (pp. 1202–1209). São Paulo: Sarvier.
- Ceribeli, H.B., & Ferreira, F.R. (2016). Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. *Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 10(3), 37–56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5118/511854477004>
- Ceribeli, H. B., Rocha, G. B. de S., & Pereira, M. R. (2017). Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. *Diálogo*, (36), 09. <https://doi.org/10.18316/dialogo.v0i36.3738>
- Ceribeli, H. B., & Silva, E. R. (2017). Interrupção voluntária da carreira em prol da maternidade. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 11(5), 116. <https://doi.org/10.12712/rpca.v11i5.1056>
- Choi, Y., & Hon, L. C. (2002). The Influence of Gender Composition in Powerful Positions on Public Relations Practitioners' Gender-Related Perceptions. *Journal of Public Relations Research*, 14(3), 229–263. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1403_4
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, 71(1), 47–72. <https://doi.org/10.1177/0018726717713828>

- Chung, H. (2018). ‘Women’s work penalty’ in access to flexible working arrangements across Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 25(1), 23–40. <https://doi.org/10.1177/0959680117752829>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Cury, V. E. (2015). Narrativas compreensivas sobre sofrimento e cuidado em contextos institucionais. *Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia e Fenomenologia e IV Congresso Sul-Brasileiro de Fenomenologia: Pensar e fazer Fenomenologia no Brasil*. UFPR, Curitiba, PR.
- Debebe, G. (2017). Navigating the double bind: Transformations to balance contextual responsiveness and authenticity in women’s leadership development. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1313543. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1313543>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dejours, C. (2000). Travail, souffrance et subjectivité. *Sociologie Du Travail*, 42(2), 329–340. [https://doi.org/10.1016/S0038-0296\(00\)00111-4](https://doi.org/10.1016/S0038-0296(00)00111-4)
- de Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 452–474. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00301.x>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 119–130. <https://doi.org/10.1037/a0019988>
- Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573–598. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- Edwards, M. R. (2006). The Role of Husbands' Supportive Communication Practices in the Lives of Employed Mothers. *Marriage & Family Review*, 40(4), 23–46. https://doi.org/10.1300/J002v40n04_03
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474–493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>
- Engelen, L., Chau, J., Young, S., Mackey, M., Jeyapalan, D., & Bauman, A. (2019). Is activity-based working impacting health, work performance and perceptions? A systematic review. *Building Research & Information*, 47(4), 468–479. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1440958>
- Fadda, G.M. (2015). *A experiências de mães e pais no relacionamento com o filho diagnosticado com autismo*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, Brasil.**
- Feijó, M.R.; Goulart Jr, E., do Nascimento, J.M., & do Nascimento, N.B.. (2017). Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. *Pensando famílias*, 21(1), 105-119. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2017000100009&lng=pt&tlng=pt

- Ferreira, M. C., & Falcão, J.T. (2020). Trabalho em Contexto de Pandemia, Saúde Mental e Qualidade de Vida no Trabalho: Diretrizes Essenciais. In **Moraes, M. M. (Ed), *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho***. Porto Alegre: Artmed.
- Ferreira, J. B., Sadoyama, A. S. P., Correia, A. F. C., & Gomes, P. A. T. de P. (2015). Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9(3), 45. <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i3.571>
- Fidelis, D.Q., Falcke, D., & Mosmann, C.P. (2017). Conjugalidade e coparentalidade tardia. *Ciências Psicológicas*, 11(2): 189-199. <https://doi.org/10.22235/cp.v11i2.1490>
- Finlay, L. (2009). Debating Phenomenological Research Methods. *Phenomenology & Practice*, 3(1). <https://doi.org/10.29173/pandpr19818>
- Fleck, A. C., & Wagner, A. (2003). A mulher como a principal provedora do sustento econômico familiar. *Psicologia em Estudo*, 8(spe). <https://doi.org/10.1590/S1413-73722003000300005>
- Flor, T.C., & Goto, T.A. (2015). Atuação do psicólogo no CRAS: uma análise fenomenológico-empírica. *Revista da Abordagem Gestáltica*, 21(1), 22–34. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672015000100004&lng=pt&tlng=pt
- Giddens, A. (2005). *Sociologia*. (4a.ed.) Porto Alegre: Artmed.
- Giorgi, A. (1997). The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235–260. <https://doi.org/10.1163/156916297X00103>
- Giorgi, A., & Sousa, D. (2010). *Método Fenomenológico da investigação em Psicologia*. Lisboa: Fim de Século.
- Gomes, A.F.; Santana, W.G.P.; & Araújo, U.P. (2009) Empreendedorismo Feminino: O Estado-da-arte. In: *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – ENANPAD*. São Paulo.

- Gondim, S., & Borges, L. O. (2020). Significados e Sentidos do Trabalho do Home Office: para a Regulação Emocional. In Queiroga, F. (Orgs). *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19*. Porto Alegre: Artmed.
- Goto, T. A., Costa, I. I. da, & Schievano, B. A. (2019). Vivências psicológicas de homens que buscam profissionais do sexo. Uma proposta de análise psicológico-fenomenológico. *Revista de Psicologia, 10*(1), 90–104.
- Geco, P. B. T., Magnago, T. S. B. de S., Prochnow, A., Beck, C. L. C., & Tavares, J. P. (2011). Utilização do modelo demanda-controle de Karasek na América Latina: uma pesquisa bibliográfica. *Revista de Enfermagem da UFSM, 1*(2), 272. <https://doi.org/10.5902/217976922566>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review, 10*(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Grover, S. L., Teo, S. T. T., Pick, D., Roche, M., & Newton, C. J. (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. *Personnel Review, 47*(4), 968–984. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0213>
- Guerra, E.L. (2014). *Manual de Pesquisa Qualitativa*. Belo Horizonte: Editora Ânima Educação.
- Guiginski, J., & Wajnman, S. (2019). A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. *Revista Brasileira de Estudos de População, 36*, 1–26. <https://doi.org/10.20947/s0102-3098a0090>
- Guimarães, L.A.M.; Borges, L.O., & Silva, S.S. (2013). *Diagnóstico e Promoção da Saúde Psíquica no Trabalho. O Trabalho e as Organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>

- Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., & Jahncke, H. (2018). Sitting patterns after relocation to activity-based offices: A controlled study of a natural intervention. *Preventive Medicine, 111*, 384–390. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2017.11.031>
- Heckenberg, R. A., Kent, S., & Wright, B. J. (2018). Investigating the JD-R occupational stress model with Australian direct-care workers: A focus group approach. *Health & Social Care in the Community, 26*(5), 751–758. <https://doi.org/10.1111/hsc.12603>
- Heilman, M. E., Block, C. J., & Martell, R. F. (1995). Sex stereotypes: Do they influence perceptions of managers? *Journal of Social Behavior & Personality, 10*(6), 237–252.
- Higgins, C., Duxbury, L., & Johnson, K. L. (2000). Part-time work for women: Does it really help balance work and family? *Human Resource Management, 39*(1), 17–32. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(200021\)39:1<17::AID-HRM3>3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(200021)39:1<17::AID-HRM3>3.0.CO;2-Y)
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hsueh, Y. (2002). The Hawthorne experiments and the introduction of Jean Piaget in American industrial psychology, 1929-1932. *History of Psychology, 5*(2), 163–189. <https://doi.org/10.1037/1093-4510.5.2.163>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2015). *Síntese de Indicadores Sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira*. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95011.pdf>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2018). *População*. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao>

- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA] (2014). *Políticas sociais: acompanhamento e análise*, n. 22. Brasília: IPEA. Recuperado de https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/politicas_sociais/140930_bps22.pdf
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA] (2016). *Jornada Parcial de Trabalho no Brasil*, n. 61. Brasília: IPEA. Recuperado de https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/mercadodetrabalho/161117_bmt_61.pdf
- Ioannidi, D.-E., Nikolatou, I., Sioula, E., Galanakis, M., Chrousos, G. P., & Darviri, C. (2016). The Implications of the Conflict between Work and Family in Strain Levels: A Review Paper. *Psychology*, 07(08), 1138–1145. <https://doi.org/10.4236/psych.2016.78114>
- Jacomini, A.C., Mazzetto, F.C., Ferreira, M.L, Marim, M.J., Siqueira, F.P., & Orso, L.F. (2019). O puerpério tardio sob a ótica materna. *Anais do Congresso Ibero-Americano de Investigação Qualitativa (CIAQ)*. Atas - Investigação Qualitativa em Saúde , 2 , 862–870.
- Jancey, J. M., McGann, S., Creagh, R., Blackford, K. D., Howat, P., & Tye, M. (2016). Workplace building design and office-based workers' activity: a study of a natural experiment. *Australian and New Zealand Journal of Public Health*, 40(1), 78–82. <https://doi.org/10.1111/1753-6405.12464>
- Junior, J. M & Messias, J. C. (2019). Texto de opinião: demandas e recursos: importantes critérios para a saúde ocupacional. *R. Laborativa*, 8(2), 120–127. Recuperado de <https://ojs.unesp.br/index.php/rlaborativa/article/view/2890>
- Kakabadse, N. K., Figueira, C., Nicolopoulou, K., Hong Yang, J., Kakabadse, A. P., & Özbilgin, M. F. (2015). Gender Diversity and Board Performance: Women's Experiences and Perspectives. *Human Resource Management*, 54(2), 265–281. <https://doi.org/10.1002/hrm.21694>
- Kanter, R. M. (1977). *Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women*. *Am. J. Sociol.* 82, 965–990. doi: 10.1007/s002210000407

- Kanter, R. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2777808?seq=1>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R.A., & Theörell, T. (1990). *Healthy work-stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Nova Iorque: Basic Books.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd.ed.). New York: Wiley.
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616–642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438–449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>
- Lazzaretti, K., Kleinübing Godoi, C., Parodi Oliveira Camilo, S., & Marcon, R. (2013). Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. *Gender in Management: An International Journal*, 28(2), 94–110. <https://doi.org/10.1108/17542411311303239>
- Lewis, P., & Simpson, R. (Eds.). (2010). *Revealing and Concealing Gender*. Londres: Palgrave Macmillan UK.

- Lima, G. S., Carvalho Neto, A., Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65-80. Recuperado de <https://dialnet.unirio-ja.es/descarga/articulo/5058644.pdf>
- Lopes, A.B.M. (2018). *Liderança feminina: uma revisão sobre barreiras e estratégias*. Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/23323>
- Lopes, M. N., Dellazzana-Zanon, L. L., & Boeckel, M. G. (2014). A multiplicidade de papéis da mulher contemporânea e a maternidade tardia. *Temas em Psicologia*, 22(4), 917-928. <https://doi.org/10.9788/TP2014.4-18>
- Loureiro, C. M. P., Da Costa, I. de S. A., & Freitas, J. A. de S. B. e. (2012). Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências da Administração*, 130-144. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2012v14n33p130>
- Manente, Milena Valelongo, & Rodrigues, Olga Maria Piazzentin Rolim. (2016). Maternidade e Trabalho: Associação entre Depressão Pós-parto, Apoio Social e Satisfação Conjugal. *Pensando famílias*, 20(1), 99-111.
- Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A conciliação de papéis profissionais e familiares: o mecanismo psicológico de spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 28(2), 235-244. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722012000200012>
- Martin, L. M., Lord, G., & Warren-Smith, I. (2018). Unseen and unheard? Women managers and organizational learning. *The Learning Organization*, 25(1), 40-50. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2017-0057>
- Martins, G. F., Leal, C. L., Schmidt, B., & Piccinini, C. A. (2019). Motherhood and Work: Experience of Women with Established Careers. *Temas em Psicologia*, 27(1), 69-84. <https://doi.org/10.9788/TP2019.1-06>

- Maume, D. J. (2016). Can Men Make Time for Family? Paid Work, Care Work, Work-family Reconciliation Policies, and Gender Equality. *Social Currents*, 3(1), 43–63. <https://doi.org/10.1177/2329496515620647>
- McIntosh, B., McQuaid, R., Munro, A., & Dabir-Alai, P. (2012). Motherhood and its impact on career progression. *Gender in Management: An International Journal*, 27(5), 346–364. <https://doi.org/10.1108/17542411211252651>
- Meeussen, L., & Van Laar, C. (2018). Feeling Pressure to Be a Perfect Mother Relates to Parental Burnout and Career Ambitions. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02113>
- Mendonça, M., & Matos, P. M. (2015). Conciliação família-trabalho vivida a dois: Um estudo qualitativo com casais de duplo emprego. *Análise Psicológica*, 33(3), 317–334. <https://doi.org/10.14417/ap.904>
- Mill, J.S.(2006). *A sujeição das mulheres*. São Paulo: Editora Escala.
- Miranda, R. M. R., & Cury, V. E. (2010). Dançar o adolescer: estudo fenomenológico com um grupo de dança de rua em uma escola. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 20(47), 391–400. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2010000300011>
- Monteiro, R. C. (2016). Pesquisa qualitativa como opção metodológica. *Pro-Posições*, 2(2), 27–35. Recuperado de <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/proposic/article/view/8644453>
- Moreira, L. E., & Nardi, H. C. (2009). Mãe é tudo igual? Enunciados produzindo maternidade(s) contemporânea(s). *Revista Estudos Feministas*, 17(2), 569–594. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2009000200015>
- Morgan Jaques, B. (2019). *Reinstated but downgraded: Mothers' experiences of postmaternity leave demotions and psychological contract violation*. Tese de Mestrado, School of Labour

Studies, McMaster University. Ontario, Canadá. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11375/25143>

Mozena, H., & Cury, V. E. (2010). Plantão psicológico em um serviço de assistência judiciária.

Memorandum: Memória E História Em Psicologia, 19, 65–78. Recuperado de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/memorandum/article/view/6574>

Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94. <https://doi.org/10.1037/a0021484>

Nelson, D., & Cooper, C. (2007). *Positive Organizational Behaviour*. Londres: Sage

Noer, M. (2006). *Don't marry career women*. Forbes, 22 de agosto de 2006. Recuperado de https://www.forbes.com/2006/08/23/Marriage-Careers-Divorce_cx_mn_land.html?sh=42e94cd21d66

Nouroudine, A. (2004). Risco e atividades humanas: acerca da possível positividade aí presente. In: Figueiredo, M., Athayde, M., Brito, J., Alvares, D. (Orgs.). *Labirintos do trabalho: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo*. (p. 37-62) .Rio de Janeiro: DP&A.

Oliveira, A. E. G. de, & Cury, V. E. (2017). Cuidar em oncologia: uma experiência para além do sofrimento. *Memorandum: Memória E História Em Psicologia*, 31, 237–258. Recuperado de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/memorandum/article/view/6438>

Oliveira, A.A.S.; Sarmiento, M.; da Rocha, M.L.B.; Bueno, L.D. (2019). *Metassíntese de áreas de conhecimentos que investigam Infância(s) no Brasil*. *Investigação Qualitativa em Educação*, 2, 315-324. Recuperado de <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ2019/article/view/2101/2031>

Oliveira, D.R. (2017). *Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Sociolo-

gia, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10792>

Origo, F., & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe. *International Journal of Manpower*, 29(6), 539–566. <https://doi.org/10.1108/01437720810904211>

Organización Mundial de la Salud (2008). *Sensibilizando sobre el Estrés Laboral en los Países en Desarrollo*. Un riesgo moderno en un ambiente tradicional de trabajo/Consejos para empleadores y representantes de los trabajadores. Recuperado de https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43770/9789243591650_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Organização Internacional do Trabalho (2015). *Women in business and management: gaining momentum*. Geneva: OIT. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_316450.pdf

Pacelli, L., Pasqua, S., & Villosio, C. (2013). Labor Market Penalties for Mothers in Italy. *Journal of Labor Research*, 34(4), 408–432. <https://doi.org/10.1007/s12122-013-9165-1>

Papalia, D. E., & Feldman, R. D. (2013). *Desenvolvimento humano* (12^a.ed). Porto Alegre: Artmed.

Parker, L. D. (2016). From scientific to activity-based office management: a mirage of change.

Journal of Accounting & Organizational Change, 12(2), 177–202. <https://doi.org/10.1108/JAOC-01-2015-0007>

Pederneiras, M. M. M., Lopes, J. E. de G., Ribeiro Filho, J. F., & Feitosa, M. G. G. (2011). Exame

Nacional de Desempenho dos Estudantes na visão de líderes formais. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Em Educação*, 19(71), 381–400. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362011000300009>

Pope, C. & Mays, N. (2009). Métodos qualitativos na pesquisa em saúde. In Pope, C. & Mays, N.

(orgs.), *Pesquisa qualitativa na atenção à saúde*. Porto Alegre: Artmed.

- Qian, Y., & Fan, W. (2019). Men and Women at Work: Occupational Gender Composition and Affective Well-Being in the United States. *Journal of Happiness Studies*, 20(7), 2077–2099. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-0039-3>
- Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. (2015). Home-office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431–441. <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>
- Rattrie, L. T. B., Kittler, M. G., & Paul, K. I. (2020). Culture, Burnout, and Engagement: A Meta-Analysis on National Cultural Values as Moderators in JD-R Theory. *Applied Psychology*, 69(1), 176–220. <https://doi.org/10.1111/apps.12209>
- Ray, S. L., Wong, C., White, D., & Heaslip, K. (2013). *Compassion satisfaction, compassion fatigue, work life conditions, and burnout among frontline mental health care professionals*. *Traumatology*, 19(4), 255–267. <https://doi.org/10.1177/1534765612471144>
- Robert H. (2016). “Mulheres e o Mundo Corporativo”. Recuperado de https://www.roberthalf.com.br/sites/roberthalf.com.br/files/legacy-pdfs/robert_half_-_mulheres_e_o_mundo_corporativo_0.pdf
- Rapoport, A., & Piccinini, C. A. (2004). A escolha do cuidado alternativo para o bebê e a criança pequena. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 9(3), 497–503. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2004000300012>
- Rodrigues, A.C.A. (2009). *Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia. Salvador, Brasil.
- Rodrigues, A.C.A., Moscon, D.C.B., Queiroz, G.C., & Silva, J.C. (2020). Trabalhadores na Pandemia: Múltiplas Realidades, Múltiplos Vínculos. In Moraes, M. M. (Ed), *Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho*. Porto Alegre: Artmed.

- Rothmann, I., & Cooper, C. L (2015). *Work and Organizational Psychology*. (2nd.ed.). Londres: Routledge.
- Ruiz, V. S., & Araujo, A. L. L. de. (2012). Saúde e segurança e a subjetividade no trabalho: os riscos psicossociais. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 37(125), 170–180. <https://doi.org/10.1590/S0303-76572012000100020>
- Sandall, H., Mourão, L., & Queiroga, F. (2020). *Corona Vírus e desempenho no trabalho: desafios para trabalhadores e gestores em teletrabalho compulsório*. Porto Alegre: Artmed.
- Santos, C. A. (2006). *Significado do trabalho e conduta ético profissional: um estudo de caso na Polícia Militar baiana*. 2006. 146f. Dissertação (Mestrado), Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Santos, C.M.M., Tanure, B., de Carvalho Neto, A.M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), p. 56-75. <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791>
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
- Schlaflly, P. & Denker, S.(2015). *O outro lado do feminismo*. Santos: Ed. Simonsen.
- Schmidt, B., Crepaldi, M. A., Bolze, S. D. A., Neiva-Silva, L., & Demenech, L. M. (2020). Saúde mental e intervenções psicológicas diante da pandemia do novo coronavírus (COVID-19). *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 37. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200063>
- Schultz, D., & Schultz, S.E. (2014). *Psychology and Work Today*. Nova Iorque: Pearson Education.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

- Shelton, N., & Johnson, S. (2006). 'I think motherhood for me was a bit like a double-edged sword': the narratives of older mothers. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, *16*(4), 316–330. <https://doi.org/10.1002/casp.867>
- Simões, F. I. W., & Hashimoto, F. (2012). Mulher, mercado de trabalho e as configurações familiares do século XX. *Vozes dos Vales*, *1*(2), 1-25. Recuperado de http://site.ufvjm.edu.br/revis-tamultidisciplinar/files/2011/09/Mulher-mercado-de-trabalho-e-as-configura%0c3%a7%0c3%b5es-familiares-do-s%0c3%a9culo-XX_fatima.pdf
- Sina, A. (2005). *Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade*. São Paulo: Saraiva.
- Slaughter, A.M. (2015). *Unfinished Business. Women, Men, Work, Family*. Nova Iorque: Random House.
- Souza, I. F., Teixeira, K. M. D., Loreto, M. D. S., & Bartolomeu, T. A. (2011). Não tem jeito de eu acordar e dizer: Hoje eu não vou ser mãe! Trabalho, maternidade e redes de apoio. *Oikos: Revista Brasileira de Economia Doméstica*, *22*(1), 46-63. Recuperado de <https://periodicos.ufv.br/oikos/article/view/3610>
- Stake, R.E. (2011). *Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam* (1aed). Porto Alegre: Editora Penso.
- Steffens, M. C., Viladot, M. A., & Scheifele, C. (2019). Male Majority, Female Majority, or Gender Diversity in Organizations: How Do Proportions Affect Gender Stereotyping and Women Leaders' Well-Being? *Frontiers in Psychology*, *10*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01037>
- Stein, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, São Paulo, *32*(3), 62-69.
- Stephan, U., & Jones, R.J. (2017). *The AP:IR measure chest: New scales and measurement across cultures*. *Applied Psychology: An International Review*, Virtual Issue, April 2017.

- Strobino, M. R. de C., & Teixeira, R. M. (2014). Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no comércio de material de construção da cidade de Curitiba. *Revista de Administração*, 49(1), 59–76. <https://doi.org/10.5700/rausp1131>
- Sutherland, J.-A. (2010). Mothering, Guilt and Shame. *Sociology Compass*, 4(5), 310–321. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2010.00283.x>
- Teixeira, A. N., Lôbo, K. R. G., & Duarte, A. T. C. (2016). A Criança e o Ambiente Social: Aspectos Intervenientes no Processo de Desenvolvimento na Primeira Infância. *Id on Line Revista de Psicologia*, 10(31), 114. <https://doi.org/10.14295/idonline.v10i31.530>
- Thornton (2016). *Women in business: Transformando promessas em prática*. Recuperado de: https://www.grantthornton.com.br/globalassets/_markets_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/gt_wib_turning_promise_into_practice_online.pdf
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
- Travassos-Rodriguez, F., & Féres-Carneiro, T. (2013). Maternidade tardia e ambivalência: algumas reflexões. *Tempo psicanalítico*, 45(1), 111-121. Recuperado de 19 de fevereiro de 2021, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-48382013000100008&lng=pt&tlng=pt.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Troup, C., & Rose, J. (2012). Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes? *Community, Work & Family*, 15(4), 471–486. <https://doi.org/10.1080/13668803.2012.724220>

- Vasconcelos, M. C. C., & Boto, C. (2020). A Educação domiciliar como alternativa a ser interrogada: problema e propostas. *Praxis Educativa*, 15, 1–21. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v15.14654.019>
- Vaz, D. V. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, 22(3), 765–790. <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>
- Viana, R. B., Paula, H. C. de, Valente, G. S. C., Coropes, V. B. A. dos S., & Paula, C. L. de. (2019). Dilemas da maternidade das mulheres contemporâneas: revisão integrativa. *Revista Enfermagem*, 85(23). <https://doi.org/10.31011/reaid-2018-v.85-n.23-art.248>
- Vieira, A., & Amaral, G. A. (2013). A arte de ser Beija-Flor na tripla jornada de trabalho da mulher. *Saúde e Sociedade*, 22(2), 403–414. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902013000200012>
- Voydanoff, P. (2002). Linkages Between the Work-family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138–164. <https://doi.org/10.1177/0192513X02023001007>
- Woleck, A. (2002). O trabalho, a ocupação e o emprego: uma perspectiva histórica. *Revista de divulgação Técnico-científica do instituto Catarinense de Pós-Graduação*, 1, 33-39. Recuperado de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1911865/mod_resource/content/1/trabalho%20e%20ocupa%C3%A7%C3%A3o.pdf
- Wright, T. A., & Wright, V. P. (2002). Organizational Researcher Values, Ethical Responsibility, and the Committed-to-Participant Research Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(2), 173–185. <https://doi.org/10.1177/10592602011002012>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2012). A diary study on the happy worker: How job resources relate to positive emotions and personal resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(4), 489–517. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.584386>

- Yannoulas, S. C. (2013). *Sobre o que nós, mulheres, fazemos*. In: Yannoulas, S. C. (Coord.). *Trabalhadoras: análise da feminilização das profissões e ocupações*. Brasília: Editorial Abaré.
- Zilles, U. (2008). A fenomenologia husserliana como método radical. In Edmund Husserl (Ed.), *A crise da humanidade europeia e a filosofia* (3a.ed.). Porto Alegre: EDIPUCRS.

APÊNDICES

APÊNDICE A- Modelo Termo de Consentimento Livre Esclarecido

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

A pesquisa que você está sendo convidada a participar, intitulada “Vivências de mães-trabalhadoras acerca das demandas e recursos em modalidades laborais alternativas”, está sob a responsabilidade da psicóloga Ana Paula Pagan Rossini, pesquisadora do Grupo de Pesquisa Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial da Pontifícia Universidade Católica de Campinas, estou realizando uma pesquisa com a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa, com objetivo de estudar os impactos na saúde mental das trabalhadoras nessas modalidades de arranjo do trabalho, focando principalmente nas mulheres que são mães de crianças na primeira infância. A relevância deste estudo são ampliar o conhecimento acadêmico sobre o assunto e servir de base para mais estudos sobre o assunto e promover o diálogo sobre o tema e a possibilidade de ressignificação de experiências. Os resultados esperados são: identificar elementos qualitativos sobre o equilíbrio ou não da vida profissional e pessoal bem como fornecer informações que possam contribuir com políticas públicas na Psicologia da Saúde Ocupacional (PSO).

Venho a convidá-la para participar desta pesquisa e suas respostas serão bem vindas. Caso queira participar da pesquisa, por favor verifique as condições a seguir, a fim de proteger a sua participação:

- Os procedimentos aplicados oferecem riscos mínimos à sua integridade moral, física, mental ou efeitos colaterais conhecidos e não é esperado que esse projeto venha causar algum constrangimento.
- Sua participação deverá ser voluntária, podendo haver recusa na sua participação ou mesmo a retirada do consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização ou prejuízo para você.
- Você será convidada a participar de uma entrevista (encontro dialógico) acerca do tema, cuja duração aproximada será de 2 horas, no máximo.
- Seus dados pessoais serão mantidos *em sigilo e privacidade*. Os resultados gerais obtidos por meio da pesquisa serão utilizados apenas para alcançar os objetivos do trabalho acima exposto, cujos dados poderão ser publicados em periódicos científicos sem qualquer identificação que remete à sua pessoa.
- Os dados dos participantes da pesquisa serão armazenados no laboratório do grupo “Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial” do Programa de Pós-Graduação em Psicologia, no Campus II, da Pontifícia Universidade Católica de Campinas e serão descartados após 5 (cinco) anos.
- Este projeto foi analisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas, telefone de contato (19) 3343-6777, *e-mail*: comitedeetica@puc-campinas.edu.br, endereço Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1.516 – Parque Rural Fazenda Santa Cândida - CEP 13087-571 - Campinas - SP, com horário de funcionamento de segunda a sexta-feira, das 8h às 12h e das 13h às 17h. Você poderá entrar em contato diretamente com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da PUC-Campinas, quanto às questões éticas da pesquisa.
- Você poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável pelo estudo, Ana Paula Pagan Rossini, sempre que julgar necessário, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa, pelos emails: ana.ppr@puc-campinas.edu.br ou anappagan@yahoo.com.br, ou pelo telefone: +55 19 98131-9339.
- Você terá a oportunidade para perguntar a respeito de qualquer questão que desejar, e todas as dúvidas serão respondidas a seu contento.

- Este documento foi redigido em duas vias idênticas. Após devidas assinaturas, você receberá uma via e a outra ficará com a pesquisadora. Concordo que recebi todas as informações necessárias para poder decidir se desejo aceitar conscientemente o convite para participar desta pesquisa. Sendo assim, eu, _____, RG _____ dou o consentimento livre e esclarecido para a participação na mesma.

_____, _____ de _____ de 2020.

Local

Data

Assinatura do Voluntário

Assinatura da Pesquisadora

APÊNDICE B- Aplicação do Consolidated criteria for reporting qualitative studies

(COREQ): 32-item checklist

Guia de questões	Descrição	Presente na Página #
Domínio 1: Equipe de pesquisadores e reflexividade		
<i>Características Pessoais</i>		
1. Entrevistador - Qual autor conduziu a entrevista ou grupo focal?	Ana Paula Pagan Rossini	1
2. Credenciais - Quais eram as credenciais do pesquisador? ex. Dr., MD.	Graduação em Psicologia e Especialização em Gestão e Estratégias de Empresa e Educação no Ensino Superior.	13-14
3. Profissão - Quais eram as ocupações do pesquisador no momento do estudo?	Pesquisadora (Bolsista de Mestrado CAPES I).	
4. Gênero - O pesquisador era homem ou mulher?	Mulher.	13-14
5. Experiência e treinamento - Qual experiência ou treinamento o pesquisador teve?	A pesquisadora possui graduação e pós-graduação em Psicologia e Educação e trabalhou por 18 anos na área de Recursos Humanos.	13-14
<i>Relacionamento com participantes</i>		
6. Relacionamento estabelecido - O relacionamento foi estabelecido antes do início do estudo?	Alguns participantes já eram conhecidos da pesquisadora, por meio de contatos comuns.	65

7. Conhecimento do participante sobre o pesquisador - O que os participantes tinham de conhecimento sobre o pesquisador? Ex. objetivos pessoais-, razões para executar a pesquisa.	As participantes obtiveram conhecimentos sobre a pesquisa e suas razões no início do estudo, quando convidadas para participação.	66
8. Características do entrevistador - Quais características foram mencionadas pelo entrevistador? Ex. Tendência e.g. Bias, suposições, razões e interesses no tópico pesquisado.	A pesquisadora também é mãe de criança de 0 a 6 anos, e o tema propriamente da pesquisa foi dito, quando feito o convite para participação.	13-14
Domínio 2: Desenho do estudo		
<i>Cenário Teórico.</i>		
9. Orientação metodológica e teoria - Qual foi a orientação metodológica utilizada no estudo? Ex. <i>grounded theory</i> , análise do discurso, etnografia, fenomenologia, análise de conteúdo.	Fenomenologia e com o pano de fundo o modelo demandas-recursos.	59-65

<i>Seleção dos participantes</i>		
11. Método de recrutamento - Como os participantes foram recrutados? ex. face a face, telefone, carta, email.	A partir de <i>emails</i> , convites pessoais, via <i>WhatsApp</i> e por indicação de outras participantes.	66-73
12. Tamanho da Amostra - Quantos participantes atenderam ao estudo?	11 indivíduos.	66-73
13. Não-participantes - Quantos participantes recusaram ou se retiraram da pesquisa? Razões?	Nenhum.	
<i>Cenário</i>		

14. Cenário da captação de dados - Onde foram realizadas as coletas de dados? Ex. casa, clínica, local de trabalho.	De acordo com a escolha do participante baseado na sua conveniência. Casa, local de trabalho e cafeteria são exemplos de locais e videoconferência foi realizada as participantes, após instauração do isolamento social pela Covid-19.	66-73
15. Presença de não- participantes - Havia mais alguém presente no momento da coleta além dos participantes e pesquisador?	Não.	
16. Descrição da amostra - Qual era a característica mais importante da amostra? Ex. dados demográficos, data.	Mulheres-mães-Trabalhadoras com filhos de 0 a 6 anos de idade. Todas casadas e com superior completo.	66-73
<i>Coleta de dados</i>		
17. Guia de entrevista - Quais questões, protocolos, guias ou diretrizes ou guias foram fornecidas pelo autor? Foi um estudo piloto?	A questão norteadora foi desenvolvida pela autora de acordo com a proposta de pesquisa. O primeiro participante também é integrante do estudo piloto.	74-109
18. Repetição de entrevistas - Foram realizadas repetições de entrevistas? Se sim, quantas?	Não. Todos os encontros aconteceram somente uma vez.	
19. Gravação Áudio/visual - O pesquisador usou gravação de áudio ou vídeo para coletar os dados?	De acordo com o método fenomenológico e dos encontros dialógicos nenhum encontro foi gravado. Todos os resultados apresentados nesta pesquisa são provenientes do instrumento de narrativas compreensivas.	66-73
20. Notas de campo - Foram realizadas anotações durante e/ou depois da entrevista ou grupo focal?	De acordo com o instrumento narrativas compreensivas, depois da elaboração das narrativas foram apresentadas para o grupo “Psicologia e Trabalho: Abordagem Experiencial” para garantir que, tanto indivíduos e método, não apresente viés de tendência ou mal entendimento de conceitos.	74-109

21. Duração - Qual foi a duração da entrevista ou grupo focal?	Um encontro dialógico por participante, com duração de 2 horas cada, aproximadamente.	74-109
22. Saturação dos dados - Foi discutida a saturação de dados?	Os pontos que levaram a saturação dos dados foram: permanência das falas e sentimentos sobre a sobrecarga, o conflito trabalho-família e a importância da rede de apoio.	109-112
23. Retorno dos resultados - As transcrições foram retornadas para os participantes comentarem ou corrigir?	De acordo com o método, não existe a necessidade de retorno dos resultados para conferência dos participantes. Entretanto, foi proporcionado um <i>feedback</i> individual para cada participante baseado na narrativa síntese.	
Domínio 3: Análises e resultados		
<i>Análise de dados</i>		
24. Número de codificadores de dados - Quantos códigos foram utilizados como codificadores de dados?	<i>Spillover</i> ; Sobregarga, Maternidade Tardia, Rede de Apoio, Engajamento e Esgotamento e adaptação ao CoronaVirus.	113-144

25. Descrição da árvore de códigos - Os autores forneceram a descrição da árvore de dados?	De acordo com o método e modelo JD-R para a discussão não houve necessidade de oferecer árvore de descrição.	
26. Derivação de temas - Os temas foram identificados previamente ou derivaram dos dados coletados?	Derivaram do processo experiencial exposto pelos próprios participantes e expressos nas narrativas.	113-144
27. Software - Qual software, se aplicável, foi utilizado para o gerenciamento dos dados?	De acordo com o método Fenomenológico e o modelo JD-R, não houve a necessidade de uso de <i>software</i> .	

28. Checagem dos Participantes - Os participantes forneceram feedback sobre os achados?	De acordo com a o método, não houve obrigatoriedade de devolver os resultados de cada narrativa. Porém, foi oferecido um <i>feedback</i> para cada participante num encontro individual a partir da narrativa síntese.	
<i>Relatório</i>		
29. Presença de citações - A fala dos participantes foram ilustradas com citações? Ex. número de participantes.	Em cada narrativa existem citações entre aspas para ilustrar as falas diretas das participantes, recordadas pela pesquisadora dos encontros dialógicos.	74-109
30. Consistência de dados e resultados - Houve consistência entre os dados apresentados e resultados?	Sim.	109-112
31. Clareza dos temas- chave - Houve clareza nos temas e resultados apresentados?	Sim.	113-144
32. Clareza dos temas- menores - Existem descrições de diversos casos ou discussão sobre temas menores.	Sim, em cada tópico da Discussão foram colocados temas secundários/menores colocados pelas participantes, E cada narrativa compreensiva é particular do encontro dialógico com cada participante.	113-144

ANEXO



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: TRABALHO E PÓS TRABALHO NA PERSPECTIVA DE MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA E MÃES DE CRIANÇAS NA PRIMEIRA INFÂNCIA

Pesquisador: Ana Paula Pagan Rossini

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 28908919.6.0000.5481

Instituição Proponente: Pontifícia Universidade Católica de Campinas - PUC/ CAMPINAS

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.857.706

Apresentação do Projeto:

Trata-se de pesquisa para mestrado em Psicologia, do Centro de Ciências da Vida. De natureza qualitativa e caráter exploratório, trabalhará com Narrativas Compreensivas a partir de encontros dialógicos entre a pesquisadora e 10 participantes, em amostragem por conveniência. Elas serão buscadas a partir da rede (estendida) de relacionamentos da pesquisadora, com ou sem interveniências. Os encontros dialógicos ocorrerão de maneira individual, pessoal ou por meio de videoconferências.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo principal, segundo o projeto, é "Estudar como as mulheres líderes e mães de crianças na primeira infância equilibram ou não seus papéis no âmbito profissional e pessoal, a partir da abordagem Experiencial."

Enquanto objetivo secundário, pesquisadora aponta "Ampliar a discussão sobre as relações Trabalho-Família / Família-Trabalho, no contexto brasileiro; Clarificar os pontos chave dessa relação profissional e pessoal para essas mulheres e quais recursos podem ser utilizados para que o equilíbrio seja alcançado; e proporcionar referenciais e critérios para gestão de pessoas."

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Proposta aponta que "os riscos são mínimos ao se considerar a aplicação de um método consagrado, contudo pode haver algum tipo de desconforto emocional dada a temática proposta.

Endereço: Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516
Bairro: Parque Rural Fazenda Santa Cândida **CEP:** 13.087-571
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3343-6777 **Fax:** (19)3343-6777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br



Continuação do Parecer: 3.857.706

Neste caso será retomada a possibilidade de interrupção do encontro caso a participante preferir e a pesquisadora, que é psicóloga, fará o devido acolhimento, e se necessário for, a encaminhará para a clínica-escola da PUC-Campinas, que realiza atendimento gratuito."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa apresenta-se relevante no momento histórico vivenciado pelas protagonistas. Está clara e adequadamente redigida, sinalizando resultados importantes para a produção de conhecimento na área em que é realizada.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Os documentos necessários estão todos presentes, com as respectivas assinaturas. O TCLE redigido atende a todas as exigências para um documento desta natureza, havendo uma ressalva anotada em RECOMENDAÇÕES, abaixo.

O TCLE informa às participantes que "Você será convidada a participar de uma entrevista (encontro dialógico) acerca do tema, cuja duração aproximada será de 2 horas, no máximo." No projeto, a autora indica que haverá uma questão norteadora: "Como você experiencia sua vida profissional e pessoal?".

Recomendações:

Retirar do rodapé do TCLE a identificação deste CEP, pois fica parecendo tratar-se de um formulário emitido por esta instituição. Basta a menção, corretamente feita, no corpo do texto.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há.

Considerações Finais a critério do CEP:

Dessa forma, e considerando a Resolução CNS nº. 466/12, Resolução CNS nº 510/16, Norma Operacional 001/13 e outras Resoluções vigentes, e, ainda que a documentação apresentada atende ao solicitado, emitiu-se o parecer para o presente projeto: **Aprovado**.

Conforme a Resolução CNS nº. 466/12, Resolução CNS nº 510/16, Norma Operacional 001/13 e outras Resoluções vigentes, é atribuição do CEP "acompanhar o desenvolvimento dos projetos, por meio de relatórios semestrais dos pesquisadores e de outras estratégias de monitoramento, de acordo com o risco inerente à pesquisa". Por isso o/a pesquisador/a responsável deverá encaminhar para o CEP PUC-Campinas os Relatórios Parciais a cada seis meses e o Relatório Final de seu projeto, até 30 dias após o seu término.

Endereço: Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516
Bairro: Parque Rural Fazenda Santa Cândida **CEP:** 13.087-571
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3343-6777 **Fax:** (19)3343-6777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br



Continuação do Parecer: 3.857.706

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1450557.pdf	08/02/2020 12:49:46		Aceito
Orçamento	assinadadeclaracaocustosCEP.jpg	08/02/2020 12:49:15	Ana Paula Pagan Rossini	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	assinadadeclaracaoinfraCEP.jpg	08/02/2020 12:47:05	Ana Paula Pagan Rossini	Aceito
Cronograma	assinadocronogramaCEP.jpg	08/02/2020 12:46:35	Ana Paula Pagan Rossini	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLEAprovadoCEP.pdf	18/11/2019 16:36:06	Ana Paula Pagan Rossini	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoAprovadoCEP.pdf	18/11/2019 16:35:43	Ana Paula Pagan Rossini	Aceito
Folha de Rosto	FolhadeRostoCEP.pdf	11/11/2019 16:49:28	Ana Paula Pagan Rossini	Aceito
Brochura Pesquisa	CEPout19.pdf	08/10/2019 23:29:50	Ana Paula Pagan Rossini	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAMPINAS, 27 de Fevereiro de 2020

Assinado por:
Mário Edvin GreTERS
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Professor Doutor Euryclides de Jesus Zerbini, 1516
Bairro: Parque Rural Fazenda Santa Cândida **CEP:** 13.087-571
UF: SP **Município:** CAMPINAS
Telefone: (19)3343-6777 **Fax:** (19)3343-6777 **E-mail:** comitedeetica@puc-campinas.edu.br

