

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO  
“PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY”**

**DIANA REBELLO NEVES FERNANDES**

**A DIVISÃO ENTRE TRABALHO, FAMÍLIA E  
ORGANIZAÇÕES PARA CASAIS DE DUPLA JORNADA: UM  
ESTUDO SOBRE HOMENS E MULHERES QUE VIVENCIAM  
A CULTURA DO ALTO DESEMPENHO**

**RIO DE JANEIRO  
2017**

**DIANA REBELLO NEVES FERNANDES**

**A DIVISÃO ENTRE TRABALHO, FAMÍLIA E ORGANIZAÇÕES PARA  
CASAS DE DUPLA JORNADA: UM ESTUDO SOBRE HOMENS E  
MULHERES QUE VIVENCIAM A CULTURA DO ALTO  
DESEMPENHO**

Tese apresentada à Universidade do Grande Rio  
“Prof. José de Souza Herdy”, como parte dos  
requisitos parciais para obtenção do grau de  
Doutora em Administração.

Área de Concentração:  
Gestão Organizacional

Orientadora: Rejane Prevot Nascimento

**RIO DE JANEIRO  
2017**

## CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

F363d

Fernandes, Diana Rebello Neves.

A divisão entre trabalho, família e organizações para casais de dupla jornada: um estudo sobre homens e mulheres que vivenciam a cultura do alto desempenho / Diana Rebello Neves Fernandes. – 2017.

184 f.: il. ; 30 cm.

Tese (doutorado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2017.

“Orientadora: Profª. Rejane Prevot Nascimento”.

Bibliografia: f. 178- .

1. Administração 2. Relações familiares. 3. Cultura organizacional. 4. Relações familiares. 5. Trabalho doméstico. 6. Desempenho. I. Nascimento, Rejane Prevot. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD - 658

## Diana Rebello Neves Fernandes

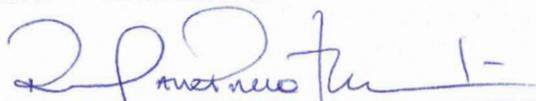
"A Divisão entre Trabalho, Família e Organizações para Casais de Dupla Jornada: Um Estudo sobre Homens e Mulheres que vivenciam a Cultura do Alto Desempenho"

Tese apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Área de Concentração:  
Gestão Organizacional.

Aprovado em 15 de Dezembro de 2017.

Banca Examinadora



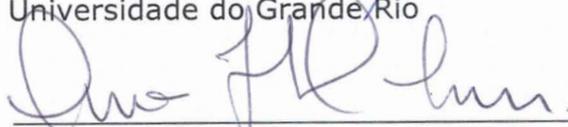
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rejane Prevot Nascimento  
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Michel Jean-Marie Thiollent  
Universidade do Grande Rio



Prof. Dr. Eduardo André Teixeira Ayrosa  
Universidade do Grande Rio



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Heloísa da Costa Lemos  
PUC-Rio



Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Christina Celano Teixeira  
IBMEC

Dedico esta tese a todas as pessoas que, assim como eu, acreditam na importância de um maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e lutam por um modelo social em que o trabalho não tenha um peso tão grande na vida, a ponto de comprometer o tempo disponível para a família, os filhos e o lazer.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, e todas as forças superiores, que me deram inspiração, força de vontade, disciplina e paciência para chegar ao final deste trabalho.

À minha orientadora de Mestrado, Ana Heloísa da Costa Lemos, que foi a responsável pelo meu início na vida acadêmica e tanta força me deu durante o Mestrado e na luta para entrar no Doutorado.

À minha orientadora de Doutorado, Rejane Prevot Nascimento, por toda a ajuda, disponibilidade, paciência, compreensão e conselhos durante essa jornada de 4 anos, que envolveu uma Tese, um casamento e dois filhos. Sem ela, nada disso teria sido possível!

A todos os professores do PPGA da UNIGRANRIO pela disponibilidade, ensinamentos e trocas de experiência durante esses 4 anos de Doutorado – em especial ao Prof. Eduardo Ayrosa, sempre tão querido comigo e por quem tenho muito carinho.

A todos os pais e mães que aceitaram participar dessa pesquisa e tanto contribuíram para a conclusão desta tese. Sem a disponibilidade, interesse e sinceridade dos relatos desses entrevistados não seria possível chegar ao final deste trabalho tão enriquecedor.

Aos meus filhos Arthur, de 2 anos e 10 meses, e Maria Luiza, que ainda está na barriga, que serviram de inspiração para o tema desta tese, e por quem eu vou sempre lutar por um mundo mais justo, equilibrado, leve e sem pressões por todos os lados.

À minha mãe, Maria Cristina Freitas Silva, por todos esses anos ao meu lado, sempre me apoiando nas minhas escolhas.

Ao meu marido, Aurélio Marques Fernandes, por entrar nessa aventura de formar uma família e dividir uma vida comigo.

À FAPERJ, pela bolsa de pesquisa concedida. Vale destacar os inúmeros atrasos no recebimento das bolsas ao longo desses 4 anos, chegando a 3 meses consecutivos sem receber nenhuma bolsa, em função da falta de incentivo do Estado do RJ. Dessa forma, esta tese foi desenvolvida graças ao esforço e à determinação da autora.

A sociedade atual tem um interesse vital em que a questão do trabalho não seja discutida.

Para evitar todo debate, ela nos inculcou todos os tipos de bons princípios.

A duração do trabalho, em particular, aparece determinada com o rigor de um dado natural. Diminuir o horário de 8 horas, fixado há mais de cinquenta anos, parece tão inconcebível quanto reduzir o número de dias do ano, quanto mudar o número de horas que conta o dia.

ADRET (“Travailler deux heures par jour”)

## RESUMO

Esta tese tem como objetivo analisar as consequências geradas pela cultura do alto desempenho nas empresas sobre a vida familiar e pessoal de homens e mulheres casados e com filhos pequenos (até 12 anos), inseridos na realidade de dupla jornada (*two-job couples*), ou seja, em que ambos os parceiros trabalham no mercado corporativo. Abordou-se, no referencial teórico, a cultura do alto desempenho e suas consequências para a vida dos trabalhadores, a inserção das mulheres no mercado de trabalho, como se dá a divisão de trabalho de homens e mulheres dentro de casa, além da terceirização da vida pessoal. Para realização da pesquisa optou-se pela utilização da abordagem qualitativa, com o uso de entrevistas narrativas e análise narrativa como método de análise. Os resultados sugerem que os profissionais entrevistados continuam se submetendo a um ritmo de trabalho bastante intenso, com alongamento da jornada de trabalho frequentemente para 12 ou mais horas diárias, o que exerce um impacto direto no tempo que esses pais e mães têm disponíveis para os filhos. Para que possam permanecer tanto tempo longe de casa esses pais contam com a ajuda de babás, empregadas domésticas ou da família nos cuidados diários com os filhos, resultando na terceirização da vida. Com base na pesquisa desenvolvida, concluiu-se que os trabalhadores não parecem perceber a importância da participação das empresas na vida dos pais – através, por exemplo, da implantação de políticas específicas voltadas para esses pais. Por fim, a tese traz como resultado um novo entendimento sobre os conceitos de maternidade e paternidade que levantam uma discussão ainda pouco explorada na academia a respeito das mudanças trazidas pela chegada dos filhos na visão dos homens, e não somente das mulheres.

### **Palavras-chave:**

Cultura do Alto Desempenho. Casais de Dupla Jornada. Trabalho Doméstico. Terceirização da Vida Pessoal.

## **ABSTRACT**

This thesis aims to analyze the consequences of the culture of high performance in companies on the family and personal life of men and women married and with small children (up to 12 years old), inserted in the reality of two-job couples, that is, in which both partners work in the corporate market. In order to develop this study, the theoretical framework was the culture of high performance and its consequences for the lives of workers, the insertion of women in the labor market, as the division of labor of men and women within in addition to the outsourcing of personal life. For the accomplishment of the research we opted for the use of the qualitative approach, with the use of narrative interviews and narrative analysis as method of analysis. The results suggest that the interviewed professionals continue to undergo a very intense work pace, with a longer working day for 12 or more hours a day, which has a direct impact on the time that these fathers and mothers have available to their children. So that they can stay away from home for such a long time these parents rely on the help of nannies, housekeepers or the family in the daily care with the children, resulting in the outsourcing of life. Based on the research developed, it is concluded that the employees do not seem to realize the importance of the participation of the companies in the life of the parents - through, for example, the implantation of specific policies directed to these parents. Finally, the thesis results in a new understanding of the concepts of motherhood and parenthood that raise a discussion still little explored in academia about the changes brought about by the arrival of children in the view of men, and not only of women.

### **Keywords:**

High Performance Culture. Two-Job Couples. Housework. Outsourcing of Personal Life.

## SUMÁRIO

|   |     |
|---|-----|
| 1 INTRODUÇÃO  | 11  |
| 1.1. Objetivos  | 18  |
| 1.2. Delimitação da Pesquisa  | 18  |
| 1.3. Relevância do Trabalho   | 19  |
| 1.4. Organização Geral do Trabalho  | 20  |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO   | 22  |
| 2.1. Casais de Dupla Jornada ( <i>Two-Job Couples</i> )                           | 23  |
| 2.2. A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho                               | 24  |
| 2.3. O Contexto do Gerencialismo e a Cultura do Alto Desempenho                   | 28  |
| 2.3.1 As Consequências da Cultura do Alto Desempenho para os Trabalhadores        | 34  |
| 2.4. A Necessidade de se Trabalhar mais e seus Reflexos na Vida dos Casais        | 36  |
| 2.4.1. Como o Estilo de Vida de Dupla Jornada pode Transformar a Relação do Casal | 39  |
| 2.4.2. Como se dá a Divisão de Trabalho de Homens e Mulheres dentro de Casa       | 42  |
| 2.5. A Terceirização da Vida Pessoal  | 46  |
| 2.5.1 O Movimento de Reformulação do Tempo de Trabalho ( <i>Time Movement</i> )   | 51  |
| 2.6. Trabalho e Consumo   | 53  |
| 3 METODOLOGIA   | 56  |
| 3.1. A Coleta de Dados  | 56  |
| 3.2. Sujeitos da Pesquisa   | 58  |
| 3.3. Método de Análise dos Dados  | 59  |
| 3.4. Categorias de Análise <i>A Priori</i>  | 61  |
| 3.5. Categorias de Análise Emergentes   | 62  |
| 3.6. Limitações da Pesquisa   | 63  |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS   | 65  |
| 4.1. A Cultura do Alto Desempenho   | 73  |
| 4.1.2. As Consequências da Cultura do Alto Desempenho para os Trabalhadores       | 82  |
| 4.1.3. As Consequências da Cultura do Alto Desempenho para os Filhos              | 84  |
| 4.2. O Impacto da Chegada dos Filhos na Relação do Casal                          | 92  |
| 4.3. O “Tempo de Qualidade”: O Tempo das Crianças com os Pais                     | 102 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.4. A Terceirização da Vida Pessoal                              | 110 |
| 4.4.1. A Rede Familiar de Ajuda                                   | 127 |
| 4.5. A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho               | 131 |
| 4.6. A Nova Maternidade   | 140 |
| 4.7. A Nova Paternidade   | 144 |
| 4.8. A Divisão do Trabalho Doméstico e dos Cuidados com os Filhos | 147 |
| 4.9. Políticas das Empresas para Pais e Mães                      | 157 |
| 4.10. A Redução da Jornada de Trabalho                            | 165 |
| 4.11. O Tempo de Deslocamento Trabalho Casa/ Casa Trabalho        | 168 |
| <br>  |     |
| 5 CONCLUSÃO   | 171 |
| 5.1. Sugestões para Estudos Futuros                               | 177 |
| <br>  |     |
| 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS                                      | 178 |

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2013, a autora desta tese defendeu sua dissertação de Mestrado, cujo objetivo principal era entender as bases do “contrato psicológico” estabelecidas entre trabalhadores e empresas de alta *performance* (NEVES, 2013). Compreendeu-se, para desenvolvimento da análise realizada na dissertação, “contrato psicológico” como as crenças dos indivíduos sobre os termos do acordo de troca que estabelecem com suas organizações (ROUSSEAU, 1995).

Durante a realização da pesquisa de campo verificou-se, nas entrevistas, que haviam custos atrelados a esse tipo de trabalho, ou seja, aspectos negativos enfrentados pelas pessoas que trabalham em empresas de alta *performance*, fazendo surgir questões referentes à intensificação do trabalho e suas consequências. Foi possível constatar, pela fala dos entrevistados, que a extensão da jornada de trabalho para muito além das oito horas diárias contratuais é considerada um custo, já que prejudica a vida pessoal dos trabalhadores, ainda que eles sintam prazer na realização de suas tarefas. Atividades como a prática de exercícios ou o estudo ficam prejudicadas e acabam sendo jogadas para segundo plano. Além disso, a vida familiar é diretamente afetada, já que o tempo destinado ao parceiro e aos filhos se torna cada vez mais escasso, em função das longas horas que as pessoas permanecem dentro das organizações (NEVES, 2013).

Outro ponto importante verificado no estudo foi o fato de que boa parte dos entrevistados encarava a extensão da jornada de trabalho como um “momento” da vida profissional. Para eles, o fato de trabalharem por longas horas era encarado como um período das respectivas carreiras em que precisavam se dedicar mais ao trabalho para obterem o crescimento e sucesso profissional que desejavam. Muitos deles acreditavam que, com o passar dos anos e com a formação de uma família, conseguiriam diminuir o ritmo e vivenciar uma realidade de trabalho menos intensa, permanecendo menos horas nas organizações e dedicando-se mais à vida pessoal e familiar do que à profissional (NEVES, 2013). Essa dedicação ao trabalho, que se traduz em longas jornadas de trabalho, tem como consequências mais direta o adiamento do casamento e da chegada dos filhos, o que pode significar, para as mulheres, o aumento dos riscos associados à gravidez e a maternidade tardia.

Considerando as constatações anteriormente apresentadas, o interesse da autora na realização desta pesquisa é examinar o cotidiano de casais de dupla jornada (*two-job*

*couples*)<sup>1</sup>, levando em consideração que ambos os cônjuges estão inseridos na chamada cultura do alto desempenho. Pessoas submetidas a essa realidade vivenciam uma cultura de se trabalhar cada vez mais, com jornadas que constantemente ultrapassam as oito horas diárias. Portanto, para fins desta pesquisa foram entrevistados casais que passam em torno de 12 horas fora de casa em função de seus trabalhos, sendo esse tempo gasto também com o deslocamento para ir e vir, ou seja, com a jornada de transporte. É importante destacar que a pesquisa foi realizada com trabalhadores da cidade do Rio de Janeiro, onde o trânsito vem se tornando cada vez mais intenso, o que pode aumentar consideravelmente o tempo gasto no trajeto para o trabalho e o retorno para casa.

Tendo em vista o interesse dessa pesquisa, investigou-se casais de classe média e classe média alta, com filhos pequenos (até 12 anos), a fim de entender como esses homens e mulheres dividem as tarefas domésticas e os cuidados com os filhos e quais as consequências para o cotidiano do trabalho e a vida familiar dessa nova realidade em que ambos os cônjuges estão inseridos no mercado de trabalho, após a chegada dos filhos.<sup>2</sup> Considera-se a chegada dos filhos na vida destes homens e mulheres que trabalham fora como um marco muito importante, pois altera intensamente a vida desses casais, que precisam adaptar suas rotinas domésticas e laborais para atender as demandas dos filhos.

Não há um consenso com relação à distribuição de classes no Brasil. Para fins desta pesquisa as classificações que mais se adequam às famílias entrevistadas são as da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) e do Critério Brasil. A SAE define a classe média brasileira como o grupo composto por famílias com renda per capita entre R\$ 300 e R\$ 1 mil. A nova classe média, definida em 2012, foi dividida entre a baixa classe média, com renda per capita entre R\$ 300 a R\$ 440; classe média, com ganho entre R\$ 440 a R\$ 640; e classe média alta, com rendimento entre R\$ R\$ 640 a R\$ 1.020.<sup>3</sup> Já o Critério Brasil 2015 realizou uma atualização da distribuição de classes para 2016, cuja metodologia está descrita no livro *Estratificação Socioeconômica e Consumo no Brasil* dos professores Wagner Kamakura (*Rice University*) e José Afonso Mazzon (FEA /USP), baseado na Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) do IBGE. As estimativas do tamanho dos estratos atualizados referem-se ao total Brasil e são resultados das Macro Regiões, além do total das 9 Regiões Metropolitanas e resultados

<sup>1</sup> O termo “*two-job couple*” (Hochschild, 2012a, p. 5)” é utilizado por Hochschild em seu livro “*The Second Shift. Working Families and Revolution at Home*” para caracterizar casais em que ambos os cônjuges trabalham fora de casa, no mercado de trabalho corporativo.

<sup>2</sup> A autora tem conhecimento que essa é uma realidade que já faz parte das classes mais baixas, em que as mulheres possuem a dupla jornada de trabalhar fora e cuidar dos filhos há muitos anos, embora seja uma realidade relativamente nova para a classe média e classe média alta.

<sup>3</sup> <http://www.valor.com.br/brasil/2682174/nova-definicao-da-classe-media-abrange-54-da-populacao-brasileira>  
Acesso em: 29/08/17.

para cada uma das RM's (Porto Alegre, Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Salvador, Recife e Fortaleza). As estimativas são baseadas em estudos probabilísticos do Datafolha, IBOPE Inteligência, GFK, IPSOS e Kantar IBOPE Media (LSE). As estimativas de renda domiciliar mensal para os estratos socioeconômicos apresentadas no quadro abaixo se baseiam na PNAD 2014 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios) e representam aproximações dos valores que podem ser obtidos em amostras de pesquisas de mercado, mídia e opinião. O objetivo da divulgação dessas informações é oferecer uma ideia de característica dos estratos socioeconômicos resultantes da aplicação do Critério Brasil.<sup>4</sup>

| Estrato Sócio Econômico | Renda Média |
|-------------------------|-------------|
| A                       | 20.888      |
| B1                      | 9.254       |
| B2                      | 4.852       |
| C1                      | 2.705       |
| C2                      | 1.625       |
| D-E                     | 768         |

Gaulejac (2007) define dois tipos de modelos existentes nas relações de trabalho: o primeiro é o que ele compreende como o modelo hierárquico, em que o contrato é muito claro: é preciso estar nas organizações durante um número de horas fixado previamente, tendo, em contrapartida, uma remuneração. Há, portanto, um “compromisso recíproco e formalizado”, representado pelo contrato formal de trabalho, que caracterizou por muitos anos as relações de trabalho tradicionais. Esse modelo, ainda segundo o autor, transformou-se recentemente em um segundo modelo, que é chamado por ele de modelo gerencialista. Nele, o essencial do contrato recai em outro aspecto, em que é evocada sua dimensão narcísica. “A empresa propõe ao homem gerencial satisfazer seus fantasmas de onipotência e seus desejos de sucesso, contra adesão total e uma mobilização psíquica intensa” (GAULEJAC, 2007, p. 117). Portanto, o modelo gerencialista, na compreensão de Gaulejac, é um modelo em que o trabalhar mais intensamente vira a regra, em que não há mais um contrato formal e claro que defina as obrigações e direitos do trabalhador. Ao contrário, o trabalhador submetido a esse modelo está cada vez mais disponível, tanto em termos de horas trabalhadas quanto em termos de dedicação mental à empresa em que trabalha.

No modelo gerencialista, “não se trata mais de uma disponibilidade obrigatória durante as horas de trabalho, mas de uma disponibilidade permanente e livre. (...) O agente

<sup>4</sup> <http://www.abep.org/criterio-brasil> Acesso em: 20/09/2017.

não é desapossado de seu tempo pessoal, mas possuído pelo seu tempo de trabalho” (GAULEJAC, 2007, p. 112 e 113). Com o avanço da tecnologia é possível que o trabalhador esteja permanentemente conectado à rede, sendo capaz de transportar o escritório com ele. Isso faz com que ele possa trabalhar durante um período de tempo que pode facilmente chegar a 24 horas corridas, já que ele não precisa mais estar fisicamente no escritório para realizar suas atividades (GAULEJAC, 2007).

A categoria de trabalho pesquisada neste estudo é aquela associada ao modelo gerencialista, que tem como característica a chamada “cultura do alto desempenho”, termo definido por Vincent de Gaulejac (2007). Segundo Gaulejac (2007) a cultura do alto desempenho é caracterizada pelo fato de que o trabalhador é “convidado” a trabalhar cada vez mais: mais horas, mais intensamente, com maior dedicação. É isso que a empresa espera de seus funcionários, que eles trabalhem mais depressa, que possam suprimir os tempos “perdidos”, justificando os atrasos e problemas. O autor entende ainda que “a cultura do alto desempenho se impõe como modelo de eficiência e põe o mundo sob pressão” (GAULEJAC, 2007, p. 28). O termo cultura do alto desempenho explica como a necessidade de se trabalhar mais é criada no imaginário dos trabalhadores contemporâneos.

Tratar da cultura do alto desempenho neste trabalho é fundamental para compreender o contexto em que estão inseridos os trabalhadores, homens e mulheres, que possuem carreiras que demandam nível superior em grandes corporações. Cabe ressaltar que o alongamento das jornadas de trabalho é um tema tratado dentro da academia por outros autores que, embora não usem o conceito de cultura do alto desempenho, definem um tipo de envolvimento que se assemelha àquilo que Gaulejac identifica com as características desta cultura. Dal Rosso (2008) define a chamada intensificação do trabalho, Hewlett e Luce (2006) definem o padrão de trabalho extremo, Brett e Stroh (2003) estudam o fenômeno de por que as pessoas trabalham por mais horas. Todos esses fenômenos serão discutidos no referencial teórico desse estudo.

Quando se trata do tema “intensificação do trabalho” pode-se citar Dal Rosso (2008), já que o autor destaca que a sociedade contemporânea está passando por uma intensa “onda de exigências” sobre os trabalhadores, fazendo surgir uma necessidade cada vez maior por trabalho e por resultados imediatos. A revolução tecnológica contribui para essa realidade, na medida em que provoca nos indivíduos um aumento nas suas capacidades de produzir cada vez mais. Esse envolvimento superior dos trabalhadores, seja físico, mental ou emocional, é resumido pelo autor com a expressão “mais trabalho”. Intensificar, para ele, é exigir mais

trabalho e “resultados superiores” no mesmo espaço de tempo. Significa, portanto, aumentar a exploração do trabalho (DAL ROSSO, 2008).

Sob a influência dessa cultura de se trabalhar cada vez mais ocorre, em paralelo, um fenômeno que, embora não seja novo, gera consequências ainda não totalmente conhecidas. Esse fenômeno é a inserção da mulher no mercado de trabalho, que assume hoje um caráter definitivo, alterando não só a dinâmica das empresas, que deveriam se adaptar à nova realidade de mulheres e mães que ingressam no mercado – embora essa adaptação ainda não seja visível, como veremos mais a frente – mas, sobretudo, alterando a vida pessoal e familiar de mulheres e homens individualmente e também dos casais.

O tema da inserção da mulher no mercado de trabalho tem sido explorado por diferentes autores na academia (FLECK e WAGNER, 2003; ROCHA-COUTINHO, 2004; DANIEL, 2011; CRAMER *et al.* 2012; HOCHSCHILD, 2012a). Algumas teses no Brasil têm abordado o tema da mulher na força de trabalho, como as de Santos (2011), Morgado (2012) e Andrade (2012). Santos (2011) explora o fenômeno de *dual career* no Brasil, identificando os fatores a ele associados, sendo o termo *dual career* entendido como o casal que desenvolve suas carreiras em conjunto, e em que ambos os parceiros assumem, ao mesmo tempo, as responsabilidades familiares e profissionais. Morgado (2012) analisa os sentidos que a mulher gerente intermediária atribui a si própria e ao trabalho nesta posição hierárquica, oferecendo uma reflexão acerca da fragilidade da identidade destas mulheres. Já Andrade (2012) avaliou as perspectivas de carreiras de mulheres profissionais, considerando o novo contexto do mercado de trabalho e as mudanças nas organizações e na gestão de recursos humanos.

O fenômeno da inserção da mulher no mercado de trabalho e seus desdobramentos sobre as tarefas domésticas e a organização familiar têm sido amplamente estudados por Arlie Russell Hochschild desde a década de 90, apesar de seus estudos serem pouco conhecidos no Brasil (Bonelli, 2003). Hochschild é socióloga, professora emérita da Universidade da Califórnia, em Berkeley, e estuda temas como família, cultura de mercado, padrões globais de cuidados de trabalho, psicologia social e a relação entre cultura e emoção. A autora possui amplos estudos sobre a sociologia das emoções, campo em que discute as noções culturais de gênero no trabalho. Em seus estudos a autora conclui, entre outras questões, que o influxo das mulheres na economia não foi acompanhado por uma adaptação das demandas do casamento e do trabalho, fazendo com que essa transição gere no casal uma grande sobrecarga (HOCHSCHILD, 2012a).

Segundo Hochschild (2005b), mais mulheres da classe média no chamado “primeiro mundo” trabalham atualmente. Em 2005, 72% de todas as mulheres norte-americanas

trabalhavam. A maioria também trabalhava mais horas por mais meses ao ano, portanto, precisavam de ajuda para cuidar da família (HOCHSCHILD, 1997). As avós e irmãs que, há 30 anos, ficavam em casa para cuidar dos filhos de parentes que trabalhavam, agora também estão trabalhando.

No caso do Brasil, Fleck e Wagner (2003) destacam que o modelo da família tradicional de classe média, que consagrava uma divisão clara de papéis, passa a não ser mais tão comum. No modelo antigo, de divisão de papéis na família, geralmente era o homem quem saía para trabalhar, sendo responsável pelo sustento de todos. Paralelo a isso, as mulheres continuavam trabalhando somente como donas de casa, dedicando-se às tarefas da vida familiar, incluindo a administração das atividades domésticas e os cuidados com os filhos.

Sobre o tema, Teykal e Rocha-Coutinho (2007) acrescentam que ao longo das últimas décadas, mais especificamente a partir do final dos anos de 1960 e início de 1970, as mulheres, especialmente as das camadas médias e altas da sociedade – já que as mulheres das classes mais baixas sempre trabalharam para buscar o seu sustento e/ou ajudar no sustento da família – vêm assumindo um espaço cada vez maior no mercado de trabalho, um mundo que, até bem pouco tempo atrás, era considerado quase que exclusivamente masculino. Aos poucos, as mulheres foram se inserindo e conquistando posições de maior poder e prestígio em diversos setores profissionais, inclusive nas grandes corporações nacionais e multinacionais. Atualmente, elas se encontram quase que em igualdade com os homens no mercado profissional.

Hochschild (2012a) levanta um ponto de fundamental importância em torno desta discussão. A autora destaca que, apesar da inserção das mulheres no mercado de trabalho, a maioria das empresas e corporações se manteve inflexível em face das demandas familiares dos seus trabalhadores, e em casa, a maioria dos homens ainda tem de se adaptar às mudanças em função da ida da mulher para o mercado. Esta tensão entre a mudança das mulheres e a ausência de mudanças em muitas outras esferas da vida corporativa leva a autora a tratar estas transformações como uma “revolução estagnada”.

Considerando o contexto descrito acima, esta pesquisa visa lançar luz sobre os impactos na vida dos casais com filhos pequenos que trabalham no mercado corporativo na contemporaneidade. Neste sentido, esta pesquisa tem como questão central: quais as consequências geradas pela cultura do alto desempenho nas empresas sobre a vida familiar e pessoal dos casais de dupla jornada (*two-job couples*) com filhos pequenos (até 12 anos)?

O objetivo do presente estudo é analisar as consequências geradas pela cultura do alto desempenho nas empresas sobre a vida familiar e pessoal de homens e mulheres casados<sup>5</sup> e com filhos pequenos (até 12 anos), inseridos na realidade de dupla jornada (*two-job couples*), ou seja, em que ambos os parceiros trabalham fora. Busca-se, com isso, compreender como a vida familiar e pessoal destes homens e mulheres que trabalham fora – em um mercado caracterizado por uma cultura de se trabalhar cada vez mais – foi alterada pela chegada dos filhos, em função das novas demandas exigidas pelos mesmos. A partir da visão dos casais entrevistados, pretende-se ainda compreender como as organizações se posicionam frente a essa nova realidade, ou seja, como as empresas lidam com as necessidades de pais que buscam conciliar a vida profissional com as responsabilidades e cuidados com os filhos.

É importante destacar que esta pesquisa, diferente das teses citadas anteriormente e da grande maioria dos artigos publicados sobre o tema, pretende levantar uma discussão ainda pouco explorada na academia, a respeito das mudanças trazidas pela chegada dos filhos na visão dos homens. A contribuição deste trabalho está justamente em trazer as consequências da dupla jornada – homens e mulheres trabalhando em horário integral – para a vida do casal com filhos na visão de ambos os cônjuges. A análise recai não somente sobre a visão da mulher – já abordada em outros trabalhos – mas também sob a perspectiva dos homens que assumem a responsabilidade de pais e os cuidados com os filhos, analisando como eles lidam com essa questão. Somado a isso, o pano de fundo desta tese está centrado na cultura do alto desempenho, ou seja, em uma cultura de se trabalhar cada vez mais, caracterizada pelo alongamento da jornada de trabalho. O tema, que já vem sendo tratado na academia há aproximadamente 10 anos, torna-se cada vez mais atual e poucos são os artigos que tratam das consequências desse tipo de trabalho para a vida familiar no Brasil. A contribuição dessa pesquisa está em aprofundar a discussão sobre como a intensificação do trabalho na contemporaneidade exerce influência na vida pessoal e familiar de homens e mulheres que estão submetidos a essa realidade, enfatizando questões que dizem respeito à chegada e à criação dos filhos e à realização das tarefas domésticas por esses casais.

Além disso, esta tese traz como contribuição a perspectiva da autora Arlie Russell Hochschild que, apesar de estudar o fenômeno da inserção da mulher no mercado de trabalho e seus desdobramentos sobre as tarefas domésticas e a organização familiar desde a época de 90, os estudos da autora são pouco conhecidos no Brasil (Bonelli, 2003). Com poucos trabalhos traduzidos para o português, a autora, apesar de tratar de um tema bastante atual e

---

<sup>5</sup> A palavra “casados” refere-se a qualquer tipo de relacionamento estável existente entre homens e mulheres, não somente ao legal.

que encontra grande respaldo em estudos acadêmicos, é pouco conhecida e pouco estudada nas universidades brasileiras. A tese traz ainda como contribuição o entendimento sobre a nova paternidade e a nova maternidade, bem como uma discussão a respeito de trabalho e consumo, ou seja, como a cultura do alto desempenho é sustentada por uma cultura de alto consumo, que serão melhor explorados na análise dos resultados. Todas as contribuições teóricas serão melhor abordadas na conclusão deste trabalho.

### **1.1. Objetivos**

O presente estudo tem como objetivo analisar as consequências geradas pela cultura do alto desempenho nas empresas sobre a vida familiar e pessoal de homens e mulheres casados e com filhos pequenos (até 12 anos), inseridos na realidade de dupla jornada (*two-job couples*). Os objetivos intermediários desta pesquisa são:

- Realizar uma pesquisa de campo com estes casais, identificando quais as mudanças ocorridas na vida destes homens e mulheres com a chegada dos filhos.
- Analisar quais as consequências de se trabalhar em um mercado caracterizado pela cultura do alto desempenho para a vida familiar e pessoal dos casais com filhos pequenos.
- Compreender, a partir da visão dos casais entrevistados, como as organizações se posicionam frente a essa nova realidade, ou seja, como as empresas lidam com as necessidades de pais que buscam conciliar a vida profissional com as responsabilidades e cuidados com os filhos.

### **1.2. Delimitação da Pesquisa**

O campo teórico desta tese será delimitado pelos temas referentes ao cotidiano dos casais de dupla jornada e a cultura do alto desempenho nas empresas, sendo norteados pelos autores Arlie Russell Hochschild, quando se trata da inserção das mulheres no mercado de trabalho e da divisão das tarefas domésticas e dos cuidados com os filhos, e Vincent de Gaulejac, quando se trata da cultura de alto desempenho e do modelo gerencialista.

Casais em que ambos os cônjuges trabalham sentem o peso dessa demanda no cuidado com os filhos e com as tarefas domésticas, já que sobra menos tempo para se dedicarem às atividades do lar, fazendo com que dependam cada vez mais de uma ajuda externa. Essa realidade é intensificada pela cultura do alto desempenho, visto que os homens e mulheres

inseridos nessa dinâmica precisam dedicar um tempo cada vez maior do seu dia às corporações em que trabalham, permanecendo por mais horas e com uma “dedicação psíquica intensa” (Gaulejac, 2007) a essas empresas, comprometendo ainda mais o tempo que seria dedicado à vida familiar.

Com relação à delimitação do campo de pesquisa, foram pesquisados casais heterossexuais com idades entre 25 e 50 anos, com filhos pequenos (até 12 anos), ambos inseridos no mercado de trabalho em cargos médios ou gerenciais. Para que a análise pudesse levar em consideração o impacto na vida familiar optou-se pela escolha de casais com filhos pequenos (até 12 anos) – o que também justifica a idade selecionada, entre 25 e 50 anos – pois a chegada dos filhos torna as demandas dos casais cada vez maiores, já que precisam se dedicar intensamente às empresas e também ao cuidado com os filhos e tarefas domésticas. Essa é, portanto, uma fase de mudanças em que os pais precisam estruturar suas vidas de maneira que as necessidades das crianças sejam supridas – o que pode se tornar ainda mais complicado quando o casal trabalha fora, já que a necessidade de ajuda externa é maior.

### **1.3. Relevância do Trabalho**

Para compreender a relevância deste trabalho é importante destacar inicialmente que o fenômeno dos casais de dupla jornada vem sendo estudados por outros autores na academia, sendo debatido em teses de Doutorado e artigos, embora com termos diferentes para explicar um mesmo fenômeno.

A autora Heliani Berlato dos Santos vem estudando o fenômeno dos casais de dupla jornada – denominados como *dual career* – em seus estudos na academia. Santos e Casado (2011a) destacam que, no Brasil, não existem trabalhos empíricos que tratem o tema *dual career* sob as óticas individual e organizacional. A contribuição desta tese está justamente em trazer a ótica individual desses casais de dupla jornada – denominados nesta pesquisa como *two-job couples* – contribuindo com os trabalhos desenvolvidos por Santos. Este é, portanto, um tema bastante atual e que ainda encontra espaço para discussão na academia.

O tema desse projeto de tese foi tangenciado por Santos (2011) em sua tese de Doutorado, quando a autora conclui que os casais pesquisados por ela, de dupla carreira, gastam mais tempo com o trabalho do que com as tarefas domésticas. A tese de Santos (2011) teve como objetivo explorar o fenômeno da *dual career* no Brasil e identificar os fatores associados a ele. A autora sugere que um próximo estudo analise “como esses casais se organizam em relação à família”, em função do menor tempo que estão passando dentro de

casa. Essa é uma das contribuições desta tese, já que pretende analisar as consequências geradas pela cultura do alto desempenho sobre a vida familiar e pessoal de homens e mulheres casados e com filhos pequenos (até 12 anos), inseridos na realidade de dupla jornada. Ou seja, como esses casais que trabalham fora se organizam com relação ao cuidado com os filhos e com a realização das tarefas domésticas. A contribuição dessa pesquisa está em aprofundar a discussão sobre como a intensificação do trabalho na contemporaneidade exerce influência na vida pessoal e familiar de homens e mulheres que estão submetidos a essa realidade, enfatizando questões que dizem respeito à chegada e à criação dos filhos e à realização das tarefas domésticas por esses casais.

Outro ponto relevante desta tese é trazer para a academia brasileira os trabalhos de Arlie Russell Hochschild. Com poucos trabalhos traduzidos para o português, a autora, apesar de tratar de um tema bastante atual e que encontra grande respaldo não só em estudos acadêmicos como dentro das empresas brasileiras, é pouco conhecida e pouco estudada nas universidades brasileiras. Além disso, seus trabalhos não foram citados em nenhuma das teses pesquisadas neste trabalho que tratam sobre uma temática semelhante a esta tese.

#### **1.4. Organização Geral do Trabalho**

Esta tese está dividida em seis partes, sendo a primeira dela uma Introdução, que traz a contextualização geral do tema de pesquisa, a pergunta de pesquisa, os objetivos (principal e intermediários), a delimitação da pesquisa, a relevância do trabalho e esta seção, com a organização geral do trabalho.

O segundo capítulo é composto pelo Referencial Teórico, que apresenta, em seções separadas, os temas que dão embasamento ao estudo, a saber: Casais de Dupla Jornada (*Two-Job Couples*); A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho; O Contexto do Gerencialismo e a Cultura do Alto Desempenho, com o subitem As Consequências da Cultura do Alto Desempenho para os Trabalhadores; A Necessidade de se Trabalhar mais e seus Reflexos na Vida dos Casais, sendo essa seção dividida nos subitens: Como o Estilo de Vida de Dupla Jornada pode Transformar a Relação do Casal e Como se dá a Divisão de Trabalho de Homens e Mulheres dentro de Casa; A Terceirização da Vida Pessoal, com o subitem O Movimento de Reformulação do Tempo de Trabalho (*Time Movement*) e Trabalho e Consumo.

No terceiro capítulo a Metodologia é apresentada, sendo esse capítulo dividido nas seções: A Coleta de Dados; Sujeitos da Pesquisa; Método de Análise dos Dados; Categorias de Análise *A Priori*, Categorias de Análise Emergentes e Limitações da Pesquisa.

O quarto capítulo traz a Apresentação e Análise dos Resultados, tendo por base as entrevistadas realizadas com os casais identificados como sujeitos da pesquisa. Esse capítulo está dividido em 11 categorias, listadas a seguir: A Cultura do Alto Desempenho, com os subitens As Consequências da Cultura do Alto Desempenho para os Trabalhadores e As Consequências da Cultura do Alto Desempenho para os Filhos; O Impacto da Chegada dos Filhos na Relação do Casal; O “Tempo de Qualidade”: O Tempo das Crianças com os Pais; A Terceirização da Vida Pessoal, com o subitem A Rede Familiar de Ajuda; A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho; A Nova Maternidade; A Nova Paternidade; A Divisão do Trabalho Doméstico e dos Cuidados com os Filhos; Políticas das Empresas para Pais e Mães; A Redução da Jornada de Trabalho e, por fim, O Tempo de Deslocamento Trabalho Casa/ Casa Trabalho.

O quinto capítulo traz as conclusões encontradas nesta tese. Por fim, o sexto e último capítulo traz as referências utilizadas ao longo do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura que servirá de base para a análise a ser realizada no estudo. O primeiro tema explorado serão os casais de dupla jornada (*Two-Job Couples*) e o segundo abordará a inserção das mulheres no mercado de trabalho. Posteriormente, no terceiro tema os conceitos de modelo gerencialista e da cultura do alto desempenho serão explorados, bem como quais as consequências do alongamento das jornadas de trabalho e da intensificação do trabalho para os funcionários submetidos a essa realidade. Em seguida, no quarto tema serão apresentadas as consequências da necessidade de se trabalhar mais sobre a vida dos casais de dupla jornada (*two-job couples*), analisando como o estilo de vida de dupla jornada pode transformar a relação do casal e mostrando como se dá a divisão das tarefas domésticas e do cuidado com os filhos por esses casais. Em seguida será abordada a questão da terceirização da vida pessoal, que surge como reflexo da falta de tempo desses trabalhadores para as atividades do lar, e o movimento de reformulação do tempo de trabalho (*Time Movement*), proposto por Hochschild. Por fim, o último tema aborda uma discussão a respeito de trabalho e consumo, descrevendo de que forma a cultura do alto desempenho vem sendo sustentada por uma cultura do alto consumo.

## 2.1. Casais de Dupla Jornada (*Two-Job Couples*)

Existem, na literatura, muitos termos para definir a situação em que ambos os cônjuges estão inseridos no mercado de trabalho. Segundo Perlin e Diniz (2005), o casamento em que ambos os cônjuges trabalham fora em tempo integral é definido como de duplo trabalho ou de dupla carreira. Hochschild (2012a) refere-se a esses casais com o termo “*two-job couples*”, conforme abordado na Introdução desse estudo. Smith (2011) utiliza o conceito de *dual-earner couples* para definir esses casais. Em sua tese de Doutorado, Santos (2011) utiliza o termo “*dual career*” para definir casais que, segundo a autora, tem como essência o fato de que homens e mulheres desenvolvem suas carreiras em conjunto, sendo que ambos assumem as responsabilidades pelas tarefas domésticas e os cuidados com os filhos paralelamente às suas carreiras profissionais. Ainda segundo a autora, o termo foi criado há várias décadas por Rapoport e Rapoport (1976, *apud* SANTOS, 2011, p. 10).

Santos e Casado (2011a, p. 14) destacam que “o fenômeno de dupla carreira vem aumentando gradativamente e, com isso, várias mudanças no contexto social e econômico são percebidas”. Ainda segundo as autoras, novos conceitos vêm surgindo para caracterizar a relação entre casais em que ambos os cônjuges trabalham fora, sendo eles definidos “de acordo com as pretensões do casal”. Ainda segundo Santos (2013, p. 2), “o tema *dual career*, tendo quase meio século de vida, ainda incita descobertas, principalmente em razão de toda a metamorfose social, econômica, cultural e política que a sociedade vem vivenciando”.

Santos (2012) entende que a inserção da mulher no mercado de trabalho e o surgimento dos casais de dupla jornada alteraram “o modelo familiar tradicional e a identidade de homens e mulheres em relação ao desempenho de suas funções” (Santos, 2012, p. 1). Portanto, o desafio passa a ser encontrar estratégias que permitam conhecer o comportamento dessas famílias que optaram pela dupla carreira. Uma delas é identificar as principais prioridades dos casais, para entender quais são suas necessidades mais importantes no campo pessoal e organizacional, ou seja, definir o perfil desses casais para entender seu estilo de vida (SANTOS, 2015).

Um ponto importante levantado por Santos (2015) está no fato de que aspectos como carreira e família afetam diretamente esses casais, embora de maneira diferente para homens e mulheres. Essas diferenças podem ser mais facilmente percebidas nas reações dos mesmos à crises, expectativas e oportunidades de carreira ao longo da vida.

Santos (2013) chama a atenção para as consequências que a opção pela dupla carreira pode trazer para os casais, tema esse que será abordado mais profundamente em outra seção.

Segundo a autora, “a sobrecarga ou a incompatibilidade de funções entre os cônjuges são grandes geradoras de conflitos e interferem no campo pessoal e profissional do indivíduo” (SANTOS, 2013, p. 2). Segundo Santos e Casado (2011b):

a prática da *dual career* pelos casais está completamente imbuída de questões conflituosas sobre a relação trabalho-família, visto o “universo” – individual e social – na qual está envolvida. (...) é relevante entender os conflitos que tais mudanças trazem em relação ao trabalho e a família (*work-family conflict*), a fim de compreender melhor os aspectos do indivíduo e da organização. (SANTOS e CASADO, 2011b, p. 14).

Pode-se concluir, com esta seção, que o tema “casais de dupla carreira” vem sendo estudado pela academia há quase 50 anos e, por ser um fenômeno que cresce cada vez mais, merece ser alvo de novos estudos que tragam olhares ainda não explorados na academia. Outro aspecto que merece nota diz respeito ao impacto que esta configuração familiar acarreta não apenas para a família, mas principalmente para os indivíduos e as organizações. Segundo Santos e Casado (2011b, p. 14) é importante “refletir sobre a necessidade de se conhecer e entender o impacto do tema dupla carreira dentro da sociedade contemporânea, tendo em vista o aumento do número de casais que buscam esse estilo de vida”.

## **2.2. A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho**

Ainda que o fenômeno da inserção feminina no mercado de trabalho não seja o foco central desta tese, as transformações por ele acarretadas trazem repercussões para a vida dos casais e para a própria organização da família que, estes sim, constituem elementos cuja compreensão é essencial para esse estudo. Desta forma, o objetivo deste subitem consiste em abordar estas transformações e discutir como essa inserção exerce influência na vida dos casais em que ambos os cônjuges trabalham, analisando quais foram as mudanças ocorridas na vida de ambos.

Embora não seja um tema de pesquisa recente na área de administração, a discussão sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho é em geral analisada sobre o ponto de vista de seus impactos na vida das mulheres (ROCHA-COUTINHO, 2004; PERLIN e DINIZ, 2005; OLIVEIRA *et al.*, 2011; BRITO, FRANÇA e BARRETO, 2012; HOCHSCHILD, 2012a; LOUREIRO, COSTA e FREITAS, 2012; ROCHA *et al.*, 2014). A proposta desse estudo é, contudo, lançar luz também sobre as consequências para os homens na vida dos casais em que ambos exercem atividades profissionais.

Loureiro, Costa e Freitas (2012, p. 131) destacam que “um dos fenômenos mais significativos no mundo contemporâneo é a diversificação da mão de obra, com a entrada

maciça das mulheres no mercado de trabalho”. Hochschild (2012a) afirma que o número de mulheres no trabalho remunerado tem aumentado constantemente desde antes da virada do século nos Estados Unidos, mas a partir de 1950 o aumento foi impressionante. Em 1950, 30% das mulheres norte-americanas estavam na força de trabalho; em 2011 esse número subiu para 59%. Mais de dois terços das mães, casadas ou solteiras, passaram a trabalhar; na verdade, mais mães do que não-mães trabalham. As mulheres passaram a representar metade da força de trabalho e os casamentos em que homens e mulheres trabalham representam até dois terços de todos os casamentos com crianças.

Ainda segundo a autora, em 1975 apenas 39% das mulheres com filhos menores de seis anos estavam na força de trabalho. Por volta de 2009, esse número tinha subido para 64%. Em 1975, 34% das mães de crianças com menos de três anos estavam no mercado de trabalho; em 2009, esse número tinha subido para 61%. O mesmo ocorreu com as mães de crianças com um ano ou menos: 31% em 1975 e 50% em 2009. O que se percebe é que cada vez mais mães de filhos pequenos estão entrando no mercado de trabalho, fazendo surgir os chamados *two-job couple* e acarretando uma série de consequências para a vida familiar e doméstica (HOCHSCHILD, 2012a).

Considerando a realidade brasileira, Fleck e Wagner (2003) destacam a relevância de se compreender a entrada das mulheres no mercado de trabalho como um marco, principalmente em função do crescimento, nos últimos anos, “do número de lares brasileiros em que o trabalho feminino passa a representar a principal fonte de sustento econômico da família” (FLECK e WAGNER, 2003, p. 32). É importante, ainda, “considerar como as transformações sociais contemporâneas e os novos arranjos familiares atingem a estrutura e os padrões de funcionamento familiar, a partir da inserção da mulher no âmbito profissional” (FLECK e WAGNER, 2003, p. 32).

Loureiro, Costa e Freitas (2012) afirmam que:

no Brasil, as estatísticas apontam que a taxa de incorporação das mulheres ao mercado de trabalho é mais rápida que a dos homens e que as mulheres vêm ascendendo a cargos de direção nas organizações, apesar da existência reconhecida de fortes barreiras a essa ascensão. As possibilidades de construção de uma vida profissional bem sucedida estão, naturalmente, condicionadas a exigências organizacionais específicas, mas também ao contexto mais amplo – econômico, institucional e cultural – do trabalho. (LOUREIRO, COSTA e FREITAS, 2012, p. 131).

Os resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, realizada pelo IBGE<sup>6</sup>, referentes ao segundo trimestre de 2015, mostraram que as mulheres continuam

---

<sup>6</sup> IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

sendo maioria entre as pessoas em idade de trabalhar. Nesse período, elas representavam 52,3% desta população. Ainda assim, os homens representavam a maioria (56,9%) dentre as pessoas ocupadas de todas as regiões do país. Da mesma forma, ao pesquisar a população fora da força de trabalho verificou-se que a maioria era composta por mulheres, representando 65,8%, comportamento esse que se mostrou similar em todas as regiões.

Cramer *et al.* (2012) chamam a atenção para o fato de que a inserção da mulher no mercado de trabalho traz novos significados, por vezes mais complexos, para as organizações. Os autores acreditam que:

as relações de trabalho ganham novos significados e complexidades a partir da inserção feminina no espaço organizacional. A disputa acirrada no espaço de trabalho passa a ser vivida por homens e mulheres que buscam igualar suas oportunidades por cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento na profissão. No processo de construção de uma nova identidade, as mulheres procuram desconstruir estereótipos sociais e culturais há tempos construídos para que seja possível a transposição de barreiras, principalmente de natureza psicológica, que ainda permanecem e que se mostram como as mais difíceis de serem superadas. (CRAMER *et al.*, 2012, p. 54).

Rocha-Coutinho (2004) chama a atenção para o fato de que a identidade feminina sofreu uma alteração com a entrada da mulher no mercado de trabalho, incluindo um novo papel: o de profissional com uma carreira a ser desenvolvida, mostrando que a mulher não está limitada ao papel de esposa e mãe. Hochschild (2012a) entende que as mulheres estão estabelecendo uma nova base de poder e identidade: se anteriormente as mulheres baseavam seu poder na atratividade para os homens ou na influência sobre os filhos, agora elas se baseiam mais nos salários ou na autoridade que exercem em seus trabalhos.

Sobre o tema, Lehner (2012) entende que as mulheres enxergam o trabalho como uma “fonte primordial de identidade”, ajudando a formar a essência delas. O trabalho passa a assumir um lugar central em suas vidas, sendo visto como “seu primeiro projeto como pessoa”. Muitas das mulheres entrevistadas pelas autoras afirmaram que “não poderiam viver sem trabalhar”, sendo esta atividade vista como indispensável em suas vidas.

Ao analisar os conflitos entre trabalho e família vivenciados pelas mulheres empreendedoras do setor de confecção, Bandeira *et al.* (2017) buscam compreender o empreendedorismo feminino como uma alternativa às mulheres que buscam conciliar melhor as demandas do trabalho e família, principalmente àquelas com filhos pequenos. Entretanto, por serem donas do negócio, as mulheres se envolvem bastante e acabam dedicando quase metade do seu dia ao empreendimento, em média onze horas, pois querem estar fisicamente presentes. Com isso, às vezes percebem que a flexibilidade é confundida com a disponibilidade de tempo, o que acaba ocasionando a sobrecarga, pois além da excessiva

dedicação ao trabalho estão sempre conectadas com as atividades laborais e ‘não desligam nunca’. Além disso, por priorizarem o trabalho e a família, dedicam pouco tempo a si (BANDEIRA, *et al.* 2017).

Mesmo com todo o crescimento da mulher no mercado de trabalho nos últimos anos e ocupação de melhores postos de trabalho, incluindo as transformações no papel e na posição da mulher na sociedade brasileira, é preciso não superestimar a profundidade dessas mudanças (ROCHA-COUTINHO, 2004). Para a autora, as desigualdades entre homens e mulheres nas empresas permanecem, sejam elas públicas ou privadas:

na prática, o que se pode observar é que o discurso social mudou muito pouco a sua definição de mulher, apesar de ter incorporado este novo papel – o de profissional interessada e competente – à identidade feminina e de ter, até certo ponto, questionado a doutrina da maternidade como essência. Isto é, ele continua a atribuir à mulher todos os encargos com a casa e a família, tributário ainda a características que, no fundo, a sociedade considera até agora como essencialmente femininas. Ou seja, na verdade, a identidade feminina não foi substancialmente alterada, mas sim ampliada para incluir este novo papel da mulher. (ROCHA-COUTINHO, 2004, p. 5)

Sobre o tema, Nascimento (2017) entende que, mesmo com a crescente participação da mulher no mercado de trabalho e sua ascendência profissional aos cargos estratégicos das organizações, as mulheres ainda são impostas a escolher entre o trabalho e a família. Para analisar essa questão, a autora escreveu um artigo com o objetivo de compreender as concepções de maternidade das mulheres e mães executivas e seus respectivos desdobramentos em relação ao significado da maternidade e da parentalidade, na visão das mesmas. A autora acredita que toda a discussão em torno da maternidade sugere que um novo modelo de família e maternidade está prestes a surgir e afetará o ambiente organizacional (NASCIMENTO, 2017).

O que se pode concluir a partir da discussão desenvolvida nesta seção é que as mudanças ocorridas nos papéis exercidos por homens e mulheres estão fortemente ligadas à inserção das mulheres no mercado de trabalho. Uma vez que a mulher assume uma nova função – a de mulher trabalhadora, com uma carreira profissional – ocorre o surgimento de uma nova identidade, de um novo papel para essa mulher que até então era vista como mãe e esposa. Entender como os casais lidam com o dia a dia a partir destas mudanças, com a divisão das tarefas domésticas e, sobretudo, com as necessidades de cuidado que surgem com a chegada dos filhos, torna-se uma questão importante, e será abordada nas seções seguintes desse referencial. Antes disso, o contexto organizacional em que estes casais estão inseridos, dominado pela ideologia do gerencialismo e a cultura do alto desempenho, será analisado.

### 2.3. O Contexto do Gerencialismo e a Cultura do Alto Desempenho

Neste item será abordado o “modelo gerencialista” e a noção de “cultura do alto desempenho”, definidos por Vincent de Gaulejac. Estes termos possuem conceitos semelhantes àqueles definidos por autores como Dal Rosso (2008) – intensificação do trabalho; Hewlett e Luce (2006) – trabalho extremo e Brett e Stroh (2003) – por que as pessoas trabalham por mais horas. O objetivo desta seção consiste em definir esses conceitos e entender como a cultura do alto desempenho e o trabalho extremo, que geram a intensificação do trabalho, exercem consequências na vida dos trabalhadores.

Gaulejac (2007) trata em seu livro “Gestão como Doença Social”, dentre outras questões, do poder e da ideologia gerencialista. Para o autor:

a gestão gerencialista é uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenhos, e esses desempenhos em custos ou em benefícios. (...) as ciências da gestão servem, definitivamente, de suporte para o poder gerencialista. Elas legitimam um pensamento objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista. Constroem uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa, contribuindo, assim, para sua instrumentalização. (GAULEJAC, 2007, p. 36 e 37, grifo da autora).

De forma semelhante, Onuma, Zwick e Brito (2015) acreditam que o gerencialismo naturaliza as práticas de gestão que levam ao maior exercício de poder pelas pessoas. Para os autores, “ela contribui para a construção de um universo gestor que substitui a dignidade pela utilidade e a solidariedade coletiva pela celebração do mérito individual” (ONUMA, ZWICK e BRITO, 2015, p. 106).

Já para Salimon e Siqueira (2013) o gerencialismo está em crescente avanço nas organizações, trazendo impactos para as pessoas que nelas trabalham, pois estas acabam reproduzindo com convicção os discursos nele contidos, como o do determinismo econômico e o controle gerencial. Existe ainda, segundo os autores, uma aceitação por parte desses funcionários do sofrimento, da psiquiatrização e da precarização das relações de trabalho.

Para Gaulejac (2007, p. 78), “o indivíduo submetido à gestão deve adaptar-se ao ‘tempo do trabalho’, às necessidades produtivas e financeiras”. Mas ser flexível e adaptável é uma exigência de mão única: cabe ao trabalhador adaptar-se ao tempo da empresa, e não o inverso. Espera-se dos empregados uma dedicação intensa e uma afeição pela empresa em que trabalham. “Essa implicação não é canalizada sobre as pessoas, mas sobre a própria organização” (GAULEJAC, 2007, p. 108). Já os funcionários esperam das empresas o reconhecimento, e acabam experimentando por ela sentimentos como a paixão, a raiva ou o despeito.

O universo gerencialista de Gaulejac (2007, p. 121) “promete um ideal sem limites: zero de atraso, zero de falha, zero de papel, qualidade total etc. Nesse contexto, não é mais normal ser limitado”:

É pedido o crescimento permanente dos desempenhos e ao mesmo tempo a diminuição dos custos. Criam-se exigências cada vez mais elevadas, além daquilo que se sabe poder fazer. O ideal se torna a norma. Os procedimentos não são estabelecidos a partir de uma análise concreta dos processos de produção e das atividades reais, mas para clientes perfeitos, trabalhadores sempre no auge de sua forma, jamais doentes, em um contexto sem obstáculo. A fraqueza, o erro, o contratempo, a imperfeição, a dúvida, tudo aquilo que caracteriza o humano “normal”, não têm mais lugar de ser. A gestão preconiza o ideal em um mundo sem contradição. O ideal não é mais um horizonte a atingir, mas uma norma a aplicar. (GAULEJAC, 2007, p. 121).

Segundo Gaulejac (2007), não é só o tempo de trabalho que se torna ilimitado, mas também o espaço; é preciso trabalhar a qualquer momento e em qualquer lugar. “O *manager* hipermoderno encontra-se obrigatoriamente plugado. Ele pode trabalhar permanentemente com o conjunto de suas “interfaces” no mundo inteiro. Ou seja, não há mais necessidade de um escritório fixo, mas de um escritório que ele transporta consigo” (GAULEJAC, 2007, p. 111).

Nesse contexto surge a chamada cultura do alto desempenho sob a qual, conforme abordado na Introdução desta tese, cada um é convidado a trabalhar mais: mais depressa, mais intensamente, cometendo menos erros e dedicando-se cada vez mais as empresas. Para Gaulejac (2007) os altos salários, que são frequentemente utilizados como justificativa pelos trabalhadores que se submetem a essa cultura, nem sempre compensam o aumento de trabalho e a tensão que ela provoca.

No contexto da cultura do alto desempenho “não se procura mais indivíduos dóceis, mas ‘batalhadores’, *winner*s que têm gosto pelo desempenho e pelo sucesso, que estão prontos para se dedicar de corpo e alma” (GAULEJAC, 2007, p. 116). Além disso:

A empresa espera de seus empregados que sejam fortes, dinâmicos, competentes, disponíveis, seguros de si, capazes de enfrentar as contradições e de preencher objetivos sempre mais ambiciosos. É preciso estar “acima das expectativas” para ser apreciado. O contexto suscita uma pressão contínua, um sentimento de jamais fazer o suficiente, uma angústia de não estar à altura daquilo que a empresa exige (GAULEJAC, 2007, p. 216).

Um exemplo do ambiente competitivo estabelecido por esta cultura é descrito por Onaga (2012), em matéria publicada pela Revista Exame. Nela, o autor destaca o fato de que uma das explicações para o excesso de trabalho de nossa era está ligada ao fenômeno da globalização, que se intensificou na última década e empurrou a competitividade entre as empresas para um patamar inédito. Quem quer se manter no “jogo” tem de aprender a produzir mais, melhor e por menos, em função desta competição intensa. Ainda segundo

Onaga (2012) não apenas presidentes e diretores realmente atarefados ficam na empresa além do expediente normal, mas também gerentes e aspirantes a cargos mais altos que querem copiar as atitudes de seus chefes. Parece, portanto, estar surgindo uma cultura nessas empresas em que trabalhar, no mínimo, doze horas por dia tornou-se um padrão a ser seguido pelos funcionários que desejam não só ascender em suas carreiras, mas até mesmo permanecer dentro das organizações. O fato desta discussão ter repercussão em uma revista de negócios de grande circulação nos revela o quanto tal comportamento entre os gerentes está naturalizado.

A orientação de que o funcionário deve se adaptar ao tempo da empresa traz à tona a questão do alongamento da jornada de trabalho. Para Cardoso (2009), além de trabalharem além da jornada legal, existe ainda uma forte pressão sobre os trabalhadores no sentido de aumentarem a jornada de trabalho em setores em que os funcionários já haviam conquistado jornadas inferiores ao previsto em lei, como no setor bancário e outras categorias profissionais. Em 1989, Harvey já chamava a atenção para este fato, tema amplamente discutido quando se trata da cultura do alto desempenho e da necessidade de se trabalhar mais que é imposta aos trabalhadores na contemporaneidade. Segundo o autor:

mesmo para os empregados regulares, sistemas como “nove dias corridos” ou jornadas de trabalho que têm em média quarenta horas semanais ao longo do ano, mas obrigam o empregado a trabalhar bem mais em períodos de pico de demanda, compensando com menos horas em períodos de redução da demanda, vinham se tornando muito mais comuns. Além disso, o autor destaca a importância da aparente redução do emprego regular em favor do crescente uso do trabalho em tempo parcial, temporário ou subcontratado. (HARVEY, 1989, p. 143).

Segundo Dal Rosso (2008), o alongamento da jornada de trabalho é o mais tradicional e elementar meio de tornar o trabalho mais intenso, sendo menos tradicional somente do que a escravidão. O trabalhador acaba reduzindo o seu tempo livre, destinado à vida pessoal e familiar, para colocá-lo a serviço da empresa. Dessa forma, o aumento do tempo no trabalho implica na diminuição do tempo de não-trabalho à disposição do indivíduo, o que gera consequências para a vida de homens e mulheres. Sobre o tema, Cardoso (2009) destaca que:

a discussão sobre a jornada de trabalho, no caso do Brasil, tem se concentrado muito mais em torno da sua flexibilização, no sentido de diminuir as limitações impostas à gestão do tempo de trabalho por parte do empresariado. O que tem significado a perda de direitos historicamente conquistados pelos trabalhadores, limitando também, a própria discussão sobre a redução do tempo de trabalho, o aumento do tempo livre, assim como a própria geração de empregos. (CARDOSO, 2009, 123).

Cardoso (2009) destaca as mudanças que vem ocorrendo no tempo de trabalho ao longo da história pois, ao mesmo tempo que a duração do trabalho foi sendo reduzida por causa da pressão dos trabalhadores, ela foi, simultaneamente, sendo flexibilizada e

intensificada, pela pressão do capital. No caso brasileiro, a partir de 1990, essa flexibilização e intensificação ocorreu mesmo sem a redução da duração do trabalho. Esse é um movimento que pode ser verificado em diversos países, não só no Brasil.

Para Dal Rosso (2008), um trabalho é considerado mais intenso do que outro quando:

sob condições técnicas e de tempo constantes, os trabalhadores que o realizam despendem mais energias vitais, sejam físicas, emocionais, intelectuais ou relacionais, com o objetivo de alcançar resultados mais elevados quantitativamente ou qualitativamente superiores aos obtidos sem esse acréscimo de energias. O trabalho mais intenso consome mais energias do funcionário com vistas a obter maiores ou melhores resultados, razão pela qual alguns autores passaram a denominar a intensificação de aumento de carga de trabalho. A intensificação do trabalho visa a um único objetivo: obter mais resultados do que se conseguiria em condições normais. Por isso, ela é também denominada apenas pelo termo de “mais trabalho” (DAL ROSSO, 2008, 196 e 197).

Para Cardoso (2009, p. 118), “desde a instituição do ‘banco de horas’ os trabalhadores têm enfrentado diversos problemas, entre eles a falta de controle sobre as horas trabalhadas a mais (saldo positivo no banco) e sobre as horas trabalhadas a menos (saldo negativo)”. Além disso, no caso das horas positivas, os funcionários enfrentam dificuldades na utilização dessas horas em função da negativa empresarial, quando ocorre a solicitação, sobre a alegação de que a produção não pode parar. A autora destaca ainda que o banco de horas tem gerado forte intensificação do trabalho, além de que a elevação da jornada semanal podem levar ao surgimento de doenças profissionais, ao stress e ao aumento do número de acidentes de trabalho. Por fim, representa a dificuldade do planejamento do tempo livre do trabalhador, já que ele está constantemente a mercê das demandas da empresa (CARDOSO, 2009).

Cardoso (2009) ressalta que desde o final dos anos 1980 não existe, no Brasil, um movimento de redução da jornada de trabalho. Ainda assim, “foram diversas as legislações e negociações que tiveram como foco, ou como consequência, a flexibilização e a intensificação do tempo dedicado ao trabalho” (CARDOSO, 2009, p. 101).

Dal Rosso (2008) entende que a intensidade do trabalho é medida não somente pelo esforço físico, mas também pelo esforço intelectual, nos casos em que os trabalhos não apresentam componentes físicos. O autor destaca que todo trabalho envolve componentes físicos, intelectual, emocional e relacional, que ocorrem simultaneamente. Para abranger o envolvimento emocional dos trabalhadores em suas atividades é necessário ampliar o conceito de intensidade.

Enquanto Dal Rosso (2008) utiliza o termo “trabalho intenso”, Hewlett e Luce (2006) definem como padrão de “trabalho extremo” aquele que assume um mínimo de 60 horas por semana, além de ter pelo menos cinco das dez características a seguir (2006, p. 51):

1. Fluxos imprevisíveis de trabalho;

2. Trabalho em ritmo acelerado e com prazos apertados;
3. Âmbito desordenado de responsabilidade que equivale a mais de um emprego;
4. Eventos relacionados com o trabalho fora do horário de trabalho regular;
5. Disponibilidade para os clientes de 24/7<sup>7</sup>;
6. Responsabilidade por lucros e perdas;
7. Responsabilidade pela orientação e recrutamento;
8. Grande quantidade de viagens;
9. Grande número de subordinados diretos;
10. Presença física no local de trabalho por, pelo menos, 10 horas por dia.

No chamado trabalho extremo, as 40 horas de trabalho semanais tornam-se coisa do passado. Mesmo a semana de trabalho de 60 horas, que já foi o caminho para o topo, passa a ser considerada como tempo parcial, como publicado em artigo da revista *Fortune* (2006). Neste artigo, dados revelam que 62% dos indivíduos caracterizados como funcionários de alta *performance* trabalham mais de 50 horas por semana, 35% trabalham mais de 60 horas por semana, e 10% trabalham mais de 80 horas por semana (HEWLETT e LUCE, 2006).

Gascoigne, Parry e Buchanan (2015) sugerem que o termo "trabalho extremo" descreve o trabalho de profissionais muito bem pagos e gestores que dedicam longas horas a suas funções, que são cada vez mais demandantes. De maneira semelhante, Turnbull e Wass (2015) entendem que o trabalho extremo é usualmente definido em termos de horas de trabalho, combinado com a intensidade do trabalho.

Granter e McCann (2015) destacam que, nos últimos anos, a ideia de trabalho extremo vem sofrendo um movimento para que seja normalizada dentro das empresas. Mesmo nas profissões que não são caracterizadas por tarefas de trabalho intenso ou de risco, há um sentimento crescente de que os locais de trabalho antes considerados 'normais' estão se tornando extremos, especialmente em relação à intensidade do trabalho, a cultura de longas horas de trabalho e a normalização de comportamentos de trabalho extremo.

Ainda segundo os autores, o conceito de extremo torna-se "normal" nos locais de trabalho à medida que as organizações vão se tornando cada vez mais sobrecarregadas. O trabalho extremo passa a ser considerado comum e socialmente aceitável, sendo esperado dos profissionais que eles encontrem uma maneira de lidar com esse novo conceito de trabalho e até mesmo de abraçar este "novo normal".

---

<sup>7</sup> A escala 24/7 significa trabalhar 24 horas, 7 dias por semana.

Sobre o tema, Turnbull e Wass (2015) destacam justamente uma maior preocupação com a "normalização" do trabalho extremo que, para os autores:

é atribuída a tendências sociais (por exemplo, globalização, liberalização e concorrência), os desenvolvimentos setoriais específicos (por exemplo, as inovações tecnológicas) e as condutas organizacionais (por exemplo, cadeias de suprimentos enxuta, práticas de trabalho flexíveis, e acompanhamento mais intrusivo e mais intensivo do desempenho). (TURNBULL e WASS, 2015, p. 514).

Gaulejac (2007) também aborda a questão da “normalização” desse tipo de trabalho, ao destacar que “a hiperatividade é uma sobrecarga de trabalho que se instala duravelmente porque é considerada como normal e aceita voluntariamente” (2007, p. 219). Para o autor ela:

é vivida como uma resposta a uma exigência da organização, ainda que resulte, de fato, de uma “opção” pessoal, em um contexto em que os critérios para definir a carga de trabalho são vagos ou inexistentes. Ela é fonte de orgulho, acompanhado de uma queixa pouco convincente de “vitimização”: “não aguento mais”, “estou esgotado”, “não tenho mais tempo para mim”. Ela traduz um superinvestimento no trabalho que vem a preencher um sentimento de falta. Diante das exigências da gestão gerencialista, os trabalhadores têm o sentimento de que não fazem o bastante. Como se o trabalho realizado jamais fosse satisfatório. (GAULEJAC, 2007, p. 219).

Gaulejac (2007) destaca que a maioria dos trabalhadores que vivenciam a realidade de trabalho extremo acredita não ter escolha: ou aceitam aquela realidade ou saem da empresa. A partir do momento que se fecham em uma “alternativa radical”, tentam racionalizar esse pensamento e “legitimar sua conduta”. Portanto:

Não é o menor dos paradoxos constatar que, de um lado, eles celebram as virtudes do liberalismo e da livre empresa e, do outro, eles se apresentam como totalmente dependentes e submissos às exigências de um sistema do qual eles são, ao mesmo tempo, os produtores e os produzidos. Tomados individualmente, eles parecem aderir apenas parcialmente a esse poder. Alguns até lhe fazem uma crítica virulenta, o que não os impede de o exercer sobre seus colaboradores e sobre seus subordinados. É possível ver nessa realidade as consequências de uma socialização segundo essa “ordem paradoxal”: não podemos nela sobreviver a não ser tornando-nos nós mesmos paradoxais, não por duplicidade, mas por necessidade. (GAULEJAC, 2007, p. 124).

Podemos compreender a partir destas considerações que existem diversos conceitos capazes de definir um mesmo fenômeno: a necessidade de se trabalhar mais imposta aos trabalhadores. Dentro desta realidade, os funcionários são “convidados” a alongar cada vez mais sua jornada de trabalho, dedicar-se mais intensamente às suas atividades e diminuir o tempo de não-trabalho, tendo como consequência o impacto na sua vida pessoal e familiar. Esse fenômeno vem sendo “normalizado” dentro das organizações ao redor do mundo, sendo mais presentes em países como os Estados Unidos e o Brasil.

### 2.3.1 As Consequências da Cultura do Alto Desempenho para os Trabalhadores

Nesta seção serão apresentadas as consequências da cultura do alto desempenho, caracterizada por um aumento na jornada de trabalho e por uma maior dedicação às empresas, para a vida dos trabalhadores. Temas como o estresse e os demais efeitos do excesso de trabalho para o corpo e a vida pessoal de homens e mulheres serão abordados, assim como as consequências geradas na vida dos casais.

Gaulejac (2007) observa que uma das características do atual cenário das empresas, inseridas na cultura do alto desempenho é que o esgotamento profissional, o estresse e o sofrimento no trabalho vêm sendo banalizados. O estresse está naturalizado nessas empresas de tal forma que a “resistência ao estresse é exigida como uma qualidade necessária para ter sucesso. Mais do que se interrogar sobre suas causas, aprende-se a gerenciá-lo” (GAULEJAC, 2007, p. 221). Para Lima (2008), ocorre uma deterioração das relações dentro das empresas, pois:

é preciso manter o emprego a qualquer preço, não importando os meios para se alcançar este fim. A relação de confiança dá lugar à relação de desconfiança, instaurando-se condutas “paranoicas” em graus variados, que aumentam o distanciamento entre as pessoas do mesmo ambiente de trabalho. (LIMA, 2008, p.14).

Para a autora, uma série de fatores contribuem para esta deterioração, como:

Mudar sem planejamento e sem limites, racionalizar o máximo que puder, terceirizar processos sem acompanhamento e sem co-responsabilizar-se por isso, cobrar maior capacidade produtiva e metas inatingíveis, incentivar a competitividade exacerbada e predatória, tornar a empresa o palco de assédios morais explícitos e implícitos, exigir atuação em níveis sempre mais estratégicos, exigir elevada dedicação e sempre melhor qualificação e atualização, mas oferecendo em contrapartida baixa remuneração. (LIMA, 2008, 14).

Para Gaulejac (2007), a violência na empresa hipermoderna, provocada pela pressão para se trabalhar cada vez mais, é principalmente uma violência psíquica:

A empresa propõe ao homem gerencial satisfazer seus fantasmas de onipotência e seus desejos de sucesso, contra uma adesão total e uma mobilização psíquica intensa. A idealização e a identificação o colocam em uma dependência psíquica importante (...) Não é mais um compromisso recíproco que regula as relações entre o indivíduo e a organização, mas uma injunção paradoxal. Quanto mais ele “tem sucesso”, mais sua dependência aumenta. Onde a empresa progride é definitivamente a parte do indivíduo que regride. Quanto mais ele se identifica com a empresa, mais ele perde sua própria autonomia. (GAULEJAC, 2007, p. 117 e 118).

Para Gaulejac (2007, p. 224) “os comportamentos de assédio, tanto do lado de quem o faz como do lado das vítimas, são a consequência de uma pressão generalizada que se desenvolve no mundo do trabalho”. O autor acredita que a gestão da empresa deve ser questionada quando o assédio, o estresse a depressão ou o sofrimento psíquico se

desenvolvem. “O sofrimento psíquico e os problemas relacionais são os efeitos dos modos de gerenciamento” (GAULEJAC, 2007, p. 225). A ideia de cerco moral tende a enfatizar o problema sobre o comportamento das pessoas, mais do que sobre os processos que o geram. Entretanto, na maioria das vezes, o cerco não está relacionado a uma pessoa em particular, mas em uma situação de conjunto (GAULEJAC, 2007). “Os empregados, em sua maioria, sentem-se individualmente assediados porque são coletivamente submetidos a uma pressão intensa” (GAULEJAC, 2007, p. 225). Gaulejac (2007) destaca ainda que:

Poder focalizar o sentimento de assédio sobre uma pessoa é tranquilizador, como se bastasse que essa pessoa mudasse de comportamento para resolver o problema. Isso significa ocultar um fato maior: na empresa hipermoderna, todo o mundo encontra-se sob tensão. Cada um sofre e exerce pressões em uma corrente sem fim, em que cada elo pode encontrar-se em uma posição de assediador ou de assediado. (GAULEJAC, 2007, p. 226).

Como consequência do trabalho ilimitado, explorado no capítulo anterior, Dal Rosso (2008) destaca que esse processo de intensificação não ocorre sem efeitos sobre os corpos, a inteligência e a psique dos trabalhadores. Hirata (2011) também chama a atenção para as consequências geradas pela intensificação do trabalho, principalmente sobre a saúde física e mental. Para ela:

o trabalho precário conduz à intensificação do trabalho, porque há uma ameaça sobre os trabalhadores estáveis dos que estão desempregados e que procuram trabalho, e estão dispostos, de certa forma, a aceitar condições salariais e condições de trabalho mais difíceis e mais penosas. Ao mesmo tempo, essa intensificação é também o resultado das novas formas de organização do trabalho e da produção. Trata-se de organizações flexíveis do trabalho e da produção, essenciais para a própria reprodução do sistema de trabalho e de emprego. (HIRATA, 2011, p. 18).

A autora destaca ainda que o resultado dessa intensificação é duplo: “em primeiro lugar, danos múltiplos à saúde física e psíquica; em segundo lugar, o aumento da distância entre os trabalhadores e aqueles que se encontram sem emprego” (HIRATA, 2011, p. 18).

Dal Rosso (2008) chama a atenção para os efeitos sobre os corpos dos trabalhadores que a elevação da carga de trabalho produz, que podem muitas vezes resultar em um conjunto de problemas de saúde com características diversas. A transformação do trabalho, que ocorre por meio da revolução tecnológica e da reorganização social, pode gerar a precarização e a intensificação do trabalho. Como resultado desse fato ocorre o surgimento de um maior volume de problemas na saúde mental dos trabalhadores, além dos efeitos sobre os corpos gerados pelos acidentes de trabalho – no trabalho material – lesões físicas e doenças permanentes.

Dejours (2007) entende que os trabalhadores se submetem ao sistema justamente em função do sofrimento crescente gerado por ele, e é assim que o sistema se mantém

funcionando. O sofrimento no trabalho surge em função de todas as questões já discutidas nesta seção: o alongamento das jornadas de trabalho, a intensificação do trabalho, o fato dos trabalhadores estarem sempre disponíveis ao tempo da empresa. Todas essas práticas geram consequências sobre a mente e o corpo do trabalhador, que são banalizadas e levam ao sofrimento. Para Dejours (2007), o sofrimento ocorre porque os funcionários temem não satisfazer as imposições das empresas, sejam elas de horário, ritmo, formação, informação, aprendizagem, nível de instrução, dentre outros. Ainda segundo o autor:

O sofrimento aumenta porque os que trabalham vão perdendo gradualmente a esperança de que a condição que hoje lhes é dada possa amanhã melhorar. Os que trabalham vão cada vez mais se convencendo de que seus esforços, sua dedicação, sua boa vontade, seus “sacrifícios” pela empresa só acabam por agravar a situação. Quanto mais dão de si, mais são “produtivos”, e quanto mais procedem mal para com seus companheiros de trabalho, mais eles os ameaçam, em razão mesmo de seus esforços e de seu sucesso. Assim, entre as pessoas comuns, a relação para com o trabalho vai-se dissociando paulatinamente da promessa de felicidade e segurança compartilhadas: para si mesmo, primeiramente, mas também para os colegas, os amigos e os próprios filhos. (DEJOURS, 2007, p. 17).

Ainda segundo o autor, aqueles que “sofrem por causa da intensificação do trabalho, por causa do aumento da carga de trabalho e da fadiga, ou ainda por causa da degradação progressiva das relações de trabalho encontram muitas dificuldades para reagir coletivamente”. (DEJOURS, 2007, p. 43).

Considerando o exposto nesta seção, a grande questão está em entender por que os trabalhadores continuam a se submeter a essa dinâmica de trabalho, ao alongamento das horas trabalhadas e as consequências geradas por essa realidade, que passam pelo estresse, efeitos diversos sobre o corpo e a mente dessas pessoas, além do reflexo na vida pessoal e familiar.

#### **2.4. A Necessidade de se Trabalhar mais e seus Reflexos na Vida dos Casais**

Ao longo dos últimos 30 anos nos Estados Unidos e grande parte da Europa, o mercado de trabalho tem absorvido mais pessoas e por períodos mais longos a cada ano. A maioria das mulheres norte-americanas está agora no trabalho remunerado e, para muitas, a jornada de trabalho tem se tornado cada vez mais extensa. Além disso, muitas empresas criaram uma cultura de trabalho que serve como isca para trabalhar longas horas (HOCHSCHILD, 2005a). Portanto, não são apenas os homens que estão inseridos em uma realidade de longas jornadas de trabalho, mas também as mulheres.

Segundo Hochschild (1997), os pais norte-americanos parecem estar trabalhando cada vez mais horas. No estudo feito pela autora numa empresa norte-americana (Amerco), dos trabalhadores com filhos menores de 12 anos, apenas 4% dos homens e 13% das mulheres

trabalhavam menos de 40 horas por semana, sobrando pouco tempo para se dedicarem à vida familiar.

Radcliffe e Cassell (2015) relatam que a intensificação do trabalho e a cultura de trabalhar longas horas no Reino Unido vêm levando homens e mulheres a trabalhar algumas das mais longas horas já registradas na Europa. Casais em que ambos os cônjuges trabalham estão agora substituindo o modelo da família em que somente o homem era o provedor, tornando-se cerca de 60% de todas as famílias com filhos. Conseqüentemente, um número crescente de casais em que ambos trabalham enfrenta a pressão de equilibrar múltiplos papéis: a carreira e a família. Isso faz com que a maioria dos trabalhadores experimente um conflito entre as exigências do trabalho e as responsabilidades pessoais ou familiares.

Para Hochschild (1997), embora o trabalho possa complementar – e até melhorar – a vida familiar, nas décadas mais recentes ele vem competindo, e ganhando, da família. Quando a empresa investe em seus trabalhadores, muitas vezes ganha a lealdade emocional deles, e acaba ganhando também cada vez mais o tempo dos trabalhadores.

Para Cardoso (2009) a flexibilização cada vez maior do trabalho acaba colocando o tempo de trabalho em uma posição desigual com relação aos outros “tempos sociais”, como o tempo destinado à família, ao lazer, ao descanso, ao amor, à educação, entre outros. Cardoso (2009) entende que deve existir um questionamento a respeito dos tempos dedicados ao trabalho fora do espaço formal, quando se analisa as vivências do tempo de trabalho remunerado. O tempo gasto com o deslocamento dos funcionários da casa ao trabalho é um deles.

Segundo Hochschild (1997), as empresas têm muito mais poder sobre as famílias do que as famílias têm sobre as empresas. Então, as exigências de tempo no trabalho se tornam implacáveis, enquanto aquelas em casa são maleáveis. Os trabalhadores frequentemente mantêm as longas horas de trabalho nas empresas e diminuem o tempo destinado à família e à vida pessoal. Dessa forma, o estresse, a tensão e a frustração oriundas do mundo do trabalho acabam refletindo no ambiente familiar. Quando o trabalho e a família se confundem, quando o local de casa se torna o local de trabalho, os comportamentos e sentimentos gerados pelo trabalho ameaçam inundar a vida familiar (SMITH, 2011).

Ainda segundo Hochschild (1997), as pessoas geralmente têm o desejo de passar mais tempo naquilo que elas valorizam mais e no que se sentem mais valorizadas. Como resultado de sua pesquisa realizada no livro *“The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work”*, alguns dos trabalhadores entrevistados disseram se sentir mais “em casa” no trabalho, e uma razão para isso é que eles se sentem mais valorizados e mais competentes no

trabalho. Mesmo amando seus filhos, os pais achavam a vida no trabalho mais interessante do que a vida em casa. Essa tendência pode ajudar a explicar por que as pessoas dedicam cada vez menos tempo à vida familiar e doméstica, enquanto aumentam amplamente as horas passadas nas empresas (HOCHSCHILD, 1997).

Sobre o tema, Smith (2011) destaca que as fronteiras entre o trabalho e vida doméstica vêm sendo deslocadas. A penetração da tecnologia – computadores, Internet, telefones celulares – nas famílias pode desconectar seus membros, já que muitas pessoas passam longas horas trabalhando de casa, de seus computadores ou celulares, negligenciando seus parceiros e filhos. Acordos feitos entre as empresas e seus empregados empurram os limites de trabalho cada vez mais para dentro de casa, porque a casa se torna, literalmente, o local de trabalho. Dessa forma, os pais lidam com os desafios de entregar um trabalho de qualidade, ainda que esse seja feito dentro de casa, e de cuidar de aspectos relacionados à rotina familiar: dar cuidado e atenção aos filhos e lidar com as tarefas domésticas.

Cardoso (2009, p. 53) destaca que “o tempo dedicado às tarefas levadas para casa, na maior parte das vezes, ocorrem de maneira informal e não são contabilizadas”, e embora ocorram fora do espaço formal de trabalho, deve haver um questionamento a respeito desse tempo quando se analisa as vivências do tempo de trabalho remunerado. Essas tarefas são executadas com facilidade cada vez maior em função dos instrumentos que viabilizam a realização das mesmas, como celular, laptop, internet, que “servem para acionar os trabalhadores a qualquer momento e em qualquer lugar” (CARDOSO, 2009, p. 53).

Uma consequência desse fato é que os trabalhadores minimizam os efeitos que as longas horas trabalhadas exercem sobre seus filhos e sobre si mesmos. Pais que estão sob pressão no trabalho e permanecem muito tempo dentro das empresas frequentemente não têm tempo para arcar com as demandas de seus filhos. A forma que esses pais encontram para lidar com essa situação é minimizar as necessidades de cuidado, ou seja, eles redefinem como não essencial as necessidades da criança de segurança e companheirismo, assim como as suas próprias (HOCHSCHILD, 1997). Dessa forma, segundo a autora, eles estão “rebaixando emocionalmente” a vida e se tornando “ascetas emocionais” (HOCHSCHILD, 1997).

Dessa forma, parte da paternidade moderna inclui lidar com a resistência das crianças dentro dessa nova realidade em que a casa se torna o trabalho e o trabalho se torna a casa, já que o tempo de dedicação dos pais aos filhos se torna cada vez menor (HOCHSCHILD, 1997).

O que se conclui, portanto, é que o alongamento da jornada de trabalho de homens e mulheres faz com que a dedicação em casa seja reduzida, impactando não só na vida do casal,

mas principalmente na relação com os filhos, que muitas vezes é abalada. Os filhos acabam se sentindo negligenciados em suas necessidades básicas. Os pais, por outro lado, buscam racionalizar sua ausência de diferentes maneiras, como, por exemplo, concluindo que os filhos não precisam tanto assim da presença deles.

#### **2.4.1. Como o Estilo de Vida de Dupla Jornada pode Transformar a Relação do Casal**

De acordo com Hochschild (2012a), tanto a entrada dos homens na economia industrial como a posterior entrada das mulheres têm influenciado as relações entre homens e mulheres, especialmente as suas relações dentro do casamento. Para Perlin e Diniz (2005, p. 17), “a opção pelo estilo de vida de duplo trabalho pode ser muito estressante devido à grande necessidade de mudanças e/ou adaptações em papéis que antes eram bem definidos”. Ainda segundo as autoras:

as percepções diferentes entre os parceiros acerca de seus papéis no casamento e na família transformam-se em dilemas e desafios que precisam ser enfrentados pelos casais. (...) Essas diferenças na forma de conciliar família e trabalho, vividas por homens e mulheres, podem afetar a satisfação no casamento, a satisfação no trabalho – ou mesmo o desempenho em diferentes áreas da vida. (PERLIN e DINIZ, 2005, p. 17 e 18).

Perlin e Diniz (2005) destacam o fato de que casais que optam pelo estilo de vida em que ambos os parceiros trabalham sofrem com a grande pressão no dia a dia para conciliar as esferas da vida pessoal, conjugal, familiar e as demandas profissionais. Dessa forma, o estilo de vida imposto pela situação de dupla jornada torna-se um desafio tanto para os casais quanto para a sociedade como um todo. Assim, esses casais:

sofrem pressão para manterem valores e padrões morais tradicionais, como a efetivação do contrato matrimonial e o exercício da parentalidade. O meio familiar é valorizado como o lócus de realização de todas as expectativas emocionais e pessoais. Homens e mulheres são estimulados a adotarem modelos tradicionais de sexualidade e uma divisão rígida de papéis e funções na família de acordo com o sexo. Por outro lado, são forçados a adequarem-se às transformações sociais, tais como as exigências do mercado de trabalho, a valorização do crescimento individual, da independência financeira e da flexibilidade no exercício dos papéis de gênero. (PERLIN e DINIZ, 2005, p. 16 e 17).

Em artigo escrito em 2003, Fleck e Wagner buscaram conhecer como se estrutura a família de nível socioeconômico e cultural médio composta pelo casal, e no mínimo um filho (a), em que ambos os cônjuges possuem uma atividade profissional, sendo a mulher a principal responsável pela renda e pelo sustento do lar. Uma das conclusões a que as autoras chegaram é que, neste nível socioeconômico-cultural, as famílias ainda são representadas por um modelo tradicional na concepção e na representação de suas relações. Isso porque muitos dos papéis, funções e atitudes destinados a cada um dos gêneros continua a se manter – a

mulher continua se sentindo responsável pelos cuidados com a casa e os filhos, necessitando agora conciliar as demandas da casa com as do trabalho. Os homens, apesar de auxiliarem nas tarefas domésticas, não o fazem com a mesma responsabilidade feminina (FLECK e WAGNER, 2003). Para as autoras:

Esses aspectos podem apontar que, apesar de já se perceberem algumas transformações nos padrões e no funcionamento da família, muitos outros seguem a repetir-se, principalmente pela manutenção de papéis apreendidos e esperados socialmente que delegam funções específicas aos homens e às mulheres. (FLECK e WAGNER, 2003, p. 37).

Em pesquisa realizada em 2005, Perlin e Diniz buscam avaliar a satisfação no casamento de homens e mulheres que optaram por relacionamentos de duplo trabalho. Uma das conclusões feitas pelas autoras é que as mulheres estão se tornando cada vez mais exigentes sobre diversos critérios, como a satisfação conjugal e a satisfação com o comportamento masculino de maneira geral, como nas áreas sexual, afetiva e profissional. Dessa forma, pode-se dizer que as mulheres estão questionando mais os homens, tendendo a não aceitar mais certos comportamentos de desleixo, como, por exemplo, a não divisão das tarefas domésticas e do cuidado com os filhos. Por outro lado, as mulheres pesquisadas também se mostraram mais atentas à *performance* sexual, exigindo fidelidade, companheirismo, amizade e investimento na relação.

Em artigo desenvolvido em 2007, Teykal e Rocha-Coutinho apresentam os resultados de um estudo exploratório em que se procurou observar como as mudanças recentes na vida das mulheres de classe média vêm afetando os homens atuais. Como conclusão, observam que todos os entrevistados fazem menção a uma desvalorização do trabalho doméstico, ou seja, uma desvalorização da mulher dona-de-casa em decorrência de uma valorização da “mulher profissional”. As autoras chamam a atenção ainda para uma mudança na concepção de masculinidade e de paternidade que essa nova realidade traz. Para as autoras, a saída das mulheres do âmbito exclusivamente doméstico para o mercado de trabalho e a desvalorização do papel de dona de casa por parte delas vem tornando os homens mais participativos e mais envolvidos nos relacionamentos afetivos e familiares.

Sobre o tema, Hochschild (2012a) destaca que, para as mulheres, o trabalho fora de casa vem se tornando mais excitante e o trabalho de casa mais maçante. Embora o motivo mais aceitável de por que as mulheres trabalham fora é porque realmente precisam do dinheiro para o sustento da família, a maioria das mães entrevistadas pela autora não trabalhava somente pelo dinheiro. Nesse sentido, elas começaram a participar de um sistema de valor até então exclusivo dos homens e desenvolveram motivações semelhantes a eles.

Muitas mulheres disseram que se sentiriam entediadas caso ficassem em casa o dia todo e disseram não serem do “tipo doméstico”.

Nesse sentido, Lehner (2012) destaca que muitas mulheres valorizam suas vidas profissionais justamente por poderem sair de casa e por não ocuparem mais o papel de donas de casa, mães e esposas. Esse é o maior motivo pelo qual as mulheres valorizam tanto seus trabalhos fora de casa. Para elas, “um emprego abre as portas para o mundo exterior, permite ter contato com outras pessoas, falar de outras coisas, e é um dos poucos momentos em que estão com adultos” (LEHNER, 2012, p. 59). Muitas das mulheres pesquisadas pela autora expressam certa rejeição ao papel tradicional de dona de casa, por estar associado a ficarem fechadas dentro de casa o dia todo.

Alguns autores trazem à tona um ponto importante dentro dessa nova realidade em que ambos os cônjuges trabalham fora de casa: a falta de apoio do governo e das organizações para que os casais possam realizar satisfatoriamente essa dupla função (carreira profissional e cuidado com a família). Para Perlin e Diniz (2005, p. 25) “o processo de adaptação a novos papéis tem sido dificultado pela ausência de um sistema social que apoie e sustente os novos modelos conjugais e familiares que estão surgindo”.

A interpretação de Hochschild (2012a) se assemelha com o ponto ao destacar que tanto as empresas quanto o governo têm feito pouco para se adaptar às necessidades dos pais que trabalham. Não existe um suporte externo destinado às famílias para que elas possam realizar seus trabalhos satisfatoriamente. Para a autora, os governos, empresas, escolas e fábricas deveriam criar estratégias de ajuda aos pais trabalhadores, para que eles consigam conciliar o trabalho com a vida familiar. Para ela, a maneira como uma nação organiza sua força de trabalho e suas creches e como as escolas ensinam as crianças reflete nos papéis que o trabalho e as famílias planejam para cada sexo.

Os pais e mães entrevistados por Hochschild (2012a) revelaram não sentir apoio por parte das empresas onde trabalhavam. Muitos deles se sentiam obrigados a esconder suas preocupações relacionadas aos filhos. As mulheres que trabalhavam em escritórios eram desencorajadas a ligar para casa. Da mesma forma, os homens temiam que ao fazerem qualquer coisa por motivos familiares – mudar para outra cidade, perder a festa do trabalho, não aceitar uma promoção – isso seria visto como um sinal de falta de ambição ou falta de virilidade. Para esses homens a regra era: “não vá para casa até que sua esposa ligue”. Hochschild (2011) acredita que, sem uma mudança na estrutura das carreiras desses pais e mães, respaldadas pelas empresas em que trabalham, será impossível, para as mulheres casadas, crescer em suas profissões e, para os homens, envolver-se mais com suas famílias.

Com essa seção pode-se concluir que a rotina dos casais em que ambos os parceiros trabalham traz consequências para a relação conjugal desses homens e mulheres. O que se percebe é que a inserção das mulheres no mercado de trabalho traz novos papéis para elas, mas sem excluir aqueles que elas já possuíam anteriormente. Dessa forma, elas passam a solicitar uma maior participação dos maridos nas atividades do lar e no cuidado com os filhos. Entretanto, embora exista uma nova concepção de masculinidade e de paternidade, com homens mais participativos e envolvidos, ainda é a mulher quem assume as maiores responsabilidades nas tarefas domésticas e nos cuidados com as crianças.

#### **2.4.2. Como se dá a Divisão de Trabalho de Homens e Mulheres dentro de Casa**

Conforme já abordado nesse referencial, o fato de homens e mulheres estarem inseridos no mercado de trabalho por tempo integral diminui significativamente o tempo dedicado à casa e à vida familiar. Com isso, sobra menos tempo para a realização das tarefas domésticas e também para o cuidado da família. Portanto, o objetivo desta seção é entender como se dá a divisão dessas atividades pelos casais que trabalham fora e precisam arcar com as duas esferas de suas vidas: a doméstica/ familiar e a profissional.

Para Daniel (2011), “o ingresso da mulher no mercado de trabalho está diretamente relacionado à sua participação na vida familiar, exigindo que elas desenvolvam estratégias de conciliar família e trabalho” (DANIEL, 2011, p. 339). Madalozzo, Martins e Shiratori (2010) chamam a atenção para o fato de que, mesmo com a mudança da mulher para o mercado de trabalho, dividindo com o homem o mercado profissional, as mulheres ainda mantêm o seu papel de ‘dona de casa’, sendo elas as responsáveis pelas tarefas domésticas. Ainda segundo os autores:

A participação dos homens no trabalho doméstico aumentou nos últimos 50 anos, mas é bem inferior a das mulheres e, para bases de dados mais aprofundadas na questão das características do trabalho efetivamente realizado dentro das residências, também se descobre que as tarefas mais ‘nobres’ do trabalho doméstico são relegadas aos homens. (MADALOZZO, MARTINS e SHIRATORI, 2010, p. 551).

O mesmo foi constatado pelos casais pesquisados por Hochschild (2012a), já que o conflito mais difundido entre maridos e esposas parece ser sobre a participação dos homens dentro de casa. Nesse sentido, Diniz (1999) sugere que a falta de igualdade na divisão de tarefas domésticas, na administração da casa e na educação e cuidado dos filhos são fatores geradores de estresse na esfera familiar.

Segundo Hochschild (2012a), como muitas mulheres ingressaram no mercado de trabalho, as famílias foram atingidas por uma “aceleração” no trabalho e na vida familiar e

são principalmente as mulheres que absorvem essa “aceleração”. Mesmo quando os casais dividem mais equilibradamente as tarefas domésticas, as mulheres ainda são responsáveis por dois terços dos trabalhos diários em casa, como cozinhar e limpar – trabalhos que as impõe uma rotina rígida.

Além dos cuidados com a casa, as mulheres também estão mais comprometidas com o cuidado com os filhos. Venturiello (2012) verifica em seu estudo que as mulheres ocupam mais tempo que os homens nesse trabalho. São elas que frequentemente adaptam sua vida profissional a esta tarefa, muitas vezes reduzindo as horas de trabalho para ter mais tempo com os filhos. São as mães que adaptam, na grande maioria das vezes, suas jornadas de trabalho para dar conta dos cuidados demandados pelos filhos. Ainda assim, mesmo que em menor grau, as rotinas de trabalho dos pais também têm sido modificadas.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Hochschild (2012a) destaca, como resultado de sua pesquisa sobre casais em que ambos os cônjuges trabalham, que oito dos dez homens estudados não dividiam as tarefas domésticas e cuidados com os filhos. Isso gerava um trabalho extra para suas esposas e, frequentemente, uma tensão no casamento. De acordo com Lehner (2012), os homens não percebem esse conflito justamente por não realizarem essas tarefas; as responsabilidades parecem cair sobre os ombros das mulheres, não havendo espaço para conciliação.

Sobre o tema, Perlin e Diniz (2005) destacam, como resultado de seu estudo, o “ônus desigual” pago pelas mulheres que vivem a realidade de duplo trabalho. Para as autoras, as mulheres, enfrentam múltiplas jornadas de trabalho, já que são elas as responsáveis pela maioria das tarefas da casa e pelo cuidado com os filhos, o que acaba por gerar a alta insatisfação feminina com relação à divisão do trabalho doméstico.

Diante desse cenário, muitas mulheres acabam abrindo mão de suas próprias necessidades. Atividades como ler, assistir televisão, visitar amigos, fazer exercícios, ou mesmo ter tempo sozinha passam a não existir na vida delas. Faz parte da cultura das mães que trabalham abrir mão de seu lazer (HOCHSCHILD, 2012a). Nesse sentido, Garey (2011) destaca que, na sociedade contemporânea a prática da maternidade lida com duas importantes contradições. A primeira diz respeito ao fato de uma visão cultural das mães como absorvidos inteiramente pelos cuidados de seus filhos, enquanto que as mães reais querem fazer coisas e ter uma vida que não seja totalmente definida por ter filhos. A segunda contradição está no sistema econômico vigente, em que o padrão de vida desejável das famílias, ou até mesmo o padrão mínimo aceitável, exige o emprego e a renda das mulheres. Entretanto, os trabalhos são estruturados sem levar em conta os horários e necessidades de pais e filhos, e a mulher

encara o dilema de querer e precisar trabalhar fora de casa, mas de também querer ser vista como uma mãe boa e amorosa.

Diante do exposto acima torna-se interessante destacar uma certa incoerência/discordância entre a prática e o discurso masculino e feminino, constatada por Perlin e Diniz (2005). Para as autoras:

Ao mesmo tempo que ambos concordam com a necessidade de uma atitude igualitária, no dia-a-dia tendem a adotar uma postura tradicional (...) As mulheres tendem a colocar empecilhos na atuação doméstica dos homens. Talvez isso ocorra pela manutenção do mito social de “rainha do lar”, ou mesmo por receio ou culpa de perder o domínio de uma área da qual, durante muito tempo, foi a principal especialista. (PERLIN e DINIZ, 2005, p. 24 e 25).

Sobre essa questão, Hochschild (2012a) entende que, mesmo quando os homens dividem as horas de trabalho em casa, as esposas se sentem mais responsáveis pela casa e pelos cuidados com as crianças. As mães estão mais preocupadas do que os pais com as consultas no pediatra, são elas que em geral ligam para as babás quando estão no trabalho e ficam responsáveis pelas tarefas da escola, aniversários infantis, dentre outras atividades.

Na mesma linha de pensamento está Venturiello (2012), pois a autora acredita na existência de domínios masculinos e femininos no cuidado com os filhos. Ela constata ainda que boa parte das mulheres pesquisadas por ela acredita ser papel da mãe levar o filho ao médico. Para elas, garantir as necessidades básicas dos filhos, como fome, sono, moradia, ir ao médico, aos aniversários, é responsabilidade delas. Diante dessa constatação, não surpreende que algumas mulheres manifestem dificuldade em delegar tarefas aos seus parceiros (VENTURIELLO, 2012). Da mesma forma, um estudo realizado por Fleck e Wagner (2003) revelou que:

a mulher ainda se sente responsável pelos cuidados com os filhos, necessitando conciliar, constantemente, as demandas das esferas pública e privada. Ao passo que o homem permitia-se buscar um espaço individual, não abdicando de seus momentos de lazer, a mulher sentia culpa e não se permitia abandonar, mesmo que temporariamente, seu papel predominantemente materno. (FLECK e WAGNER, 2003, p. 37).

Em contrapartida, Lehner (2012) ressalta que, ainda que não dividam igualmente as tarefas domésticas, os homens ficam responsáveis por muitas tarefas de cuidados com seus filhos, como dar banho, dar comida, brincar com eles. Para a autora, é possível notar que surgem novas identidades masculinas que qualificam o novo modelo de pai:

A figura paterna se afasta do perfil de outras épocas e permite o surgimento de novos modelos em que os homens assumem mais responsabilidades na criação de seus filhos. No entanto, quando os dois cônjuges trabalham, um maior compromisso dos homens na criação não consegue resolver as tensões entre o trabalho remunerado, doméstico e o cuidado com os filhos. (LEHNER, 2012, p. 65).

Sobre o tema, Hochschild (2012a) utiliza o termo “pais envolvidos” para classificar os pais que têm uma noção mais elaborada do que é ser pai do que aqueles que não se envolvem. Os pais que se envolvem falam sobre a paternidade tanto quanto as mães falam da maternidade. Já aqueles que não se envolvem estão presos a uma missão muito mais restrita – disciplinar os filhos ou ensinar esportes a eles.

A diferença desse novo modelo familiar, segundo Venturiello (2012), é que os homens mostram uma predisposição maior a dar atenção a seus filhos do que as gerações anteriores, que tinham o predomínio de um pai mais distante e provedor. As mães seguem encarregadas das tarefas referentes ao cuidado com a saúde e a educação dos filhos, enquanto os pais se tornam “uma presença mais lúdica que reforça o prazer de compartilhar momentos com os filhos” (VENTURIELLO, 2012, p. 79)

Para Hochschild (2012a), os efeitos dos cuidados desse novo pai com seus filhos surgirão ao longo do tempo – na infância, na vida adulta e provavelmente na própria abordagem da criança quanto à paternidade, assim como nas gerações dos próximos pais.

Ainda, assim, Champalbert (2012) reforça que, mesmo com a mudança no papel masculino dentro de casa, os homens que se veem satisfeitos com seus comportamentos como pais e que evoluíram quanto ao seu desempenho no universo doméstico, não escondem que as responsabilidades das tarefas continuam, majoritariamente, sob o domínio de suas esposas. Ainda segundo a autora:

Talvez a mudança mais importante consista no fato de que os homens admitem sem risco para sua masculinidade o conceito de que devem assumir parte do trabalho doméstico e nenhum deles usa como desculpa o trabalho externo ou termos econômicos para se esquivar destas tarefas. Mas, sem que reparem conscientemente, homens e mulheres submetem-se a papéis que a sociedade ainda mantém como femininos e masculinos, embora as funções originais e os âmbitos de desempenho venham variando notavelmente. (CHAMPALBERT, 2012, p. 91 e 92).

Tendo que dividir sua atenção entre as responsabilidades do trabalho e da casa, muitas mulheres se sentem sobrecarregadas e acabam questionando seu papel como mãe. Nesse sentido, Garey (2011) entende que as mães que trabalham sentem-se mais vulneráveis às críticas quanto a seu desempenho como mães porque o trabalho e a maternidade são retratados como se um diminuísse o outro. Assim, as mulheres utilizam várias estratégias para mostrar aos outros que são “boas mães”. Elas desempenham algumas ações que acreditam serem apropriadas às mães e atribuem a essas ações significados que as validam como mães.

Segundo Garey (2011), uma das maneiras das mães lidarem com essa crítica implícita é através do que ela define como “visibilidade materna”, ou seja, a tentativa de chamar a atenção ou enfatizar seu desempenho com a maternidade. Para a autora, as mães que

trabalham praticam a visibilidade materna como uma forma de lidar com a atitude de outras pessoas que acreditam que o emprego interfere na capacidade da mulher de cuidar de seus filhos, um sentimento que é retratado pela frase "mães em tempo integral" para se referir às mães que não trabalham. A implicação dessa frase é que as mães que trabalham não seriam mães em tempo integral, mas apenas “parte do tempo”.

Pode-se concluir que, embora exista uma maior participação dos homens nas tarefas domésticas e no cuidado com os filhos, ela ainda é muito inferior à feminina. Dessa forma, ao ingressar no mercado de trabalho as mulheres acabam por acumular funções, passando a trabalhar dobrado: um primeiro turno nas empresas, seguido por uma segunda jornada quando chegam em casa, já que são elas as principais responsáveis pela realização das atividades da casa e pelos cuidados com as crianças. Com esse excesso de atividades, as mulheres acabam questionando sua função como mãe, não só pelo pouco tempo que sobra para cuidar e dar atenção aos filhos, mas também pela crítica e cobrança feita sociedade sobre as mulheres que trabalham fora – como se elas não fossem “mães em tempo integral”.

## **2.5. A Terceirização da Vida Pessoal**

Nessa seção será abordado um processo que vem crescendo largamente na vida contemporânea, em que o tempo se torna um recurso cada vez mais escasso: a terceirização da vida pessoal. Nesse processo, as pessoas passam a recorrer ao mercado para contratar serviços até então inimagináveis, resultando na mercantilização da vida pessoal. Segundo Hochschild (2005a), o termo 'terceirização' sugere que situações que deveriam ocorrer dentro de casa estão acontecendo fora dela. O que a terceirização faz é importar imagens culturais de algum lugar de fora de casa para dentro dela; a responsabilidade pelas tarefas não está mais dentro de casa.

Segundo Hochschild (2012b), 70% das crianças norte-americanas vivem em casas em que todos os adultos trabalham. Dessa forma, o trabalho de cuidar das crianças, dos doentes e dos idosos, que no século XIX era feito pelas donas de casa, agora está em aberto. Uma vez que essas mulheres ingressaram no mercado de trabalho e precisam cumprir com as obrigações de suas vidas profissionais, as tarefas de casa e os cuidados com os filhos/ idosos ficam em segundo plano. Portanto, com as mulheres na força de trabalho e os funcionários trabalhando cada vez mais horas e em empregos com pouca estabilidade, as famílias modernas se veem cada vez mais pressionadas.

Contando com pouco ou nenhum suporte das famílias, empresas e governo para resolver a questão da falta de tempo em casa, as pessoas passaram a olhar para a única solução restante – o mercado. As famílias com condições financeiras contratam serviços para realização de tarefas do lar – como motoristas, governantas, babás, empregadas domésticas, amas de leite – terceirizando, assim, boa parte de suas vidas (HOCHSCHILD, 2012b).

Hochschild (2012b) destaca que, ao longo do século passado, o mundo dos serviços mudou significativamente. A autora atrela o grande crescimento desses serviços ao fato de vivermos num mundo que prejudica a comunidade, deprecia o governo, marginaliza organizações sem fins lucrativos, e acredita na superioridade do que está à venda. A autora acredita que, “quanto mais ansiosos e isolados ficamos e menos ajuda recebemos de fontes não ligadas ao mercado, mais nos sentimos tentados a preencher o vazio com ofertas do mercado” (HOCHSCHILD, 2012b, p. 222). Quanto mais entranhado na vida pessoal o mercado está, mais as pessoas se convencem de que precisam dos serviços pagos para boa parte de suas necessidades íntimas (HOCHSCHILD, 2012, b). Ainda segundo Hochschild (2012b):

Mais de “o que” desejamos, o mercado altera “como” desejamos. O foco está naquilo que compramos: o casamento perfeito, uma refeição “tradicional” deliciosa, uma criança bem educada. (...) Limitando nosso sentimento de conquista para os resultados, para o momento da compra, nós perdemos, involuntariamente, os prazeres da realização, a alegria de se conectar a outros, e até mesmo a fê em nós mesmos. (HOCHSCHILD, 2012b, p. 224).

Durante a realização da pesquisa feita para o livro *“The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work”*, Hochschild (1997) concluiu que uma das estratégias utilizadas pelos pais que precisavam lidar com a falta de tempo para os filhos e para os cuidados com a casa foi reajustar suas ideias a respeito de como atender às necessidades da família. Ao invés de tentarem eles mesmos atenderem essas necessidades, eles pagavam outras pessoas para fazer isso por eles. Assim como acontece dentro de muitas empresas, eles terceirizaram partes cada vez maiores do processo familiar.

Para Hochschild (1997), existem muitos substitutos para os serviços familiares – colônia de férias para as crianças e casas de repouso para os idosos, por exemplo – que já se tornaram características aceitáveis da vida moderna. Segundo a autora, “a nova indústria do tempo” vende produtos e serviços prontos que poupam tempo, muitos dos quais são voltados para as mulheres que trabalham, especialmente do meio urbano e classes superiores.

Para a autora, as mães “famintas por tempo” estão sendo cada vez mais forçadas a escolher entre desempenharem elas mesmas seu papel de mães ou comprar uma “cômoda versão de ser mãe” de outra pessoa. Ao contar com uma variedade cada vez maior de produtos

e serviços prontos para substituírem o que elas não podem suprir, as mães tornam-se cada vez mais “gerentes da maternidade”, e passam a coordenar as “peças terceirizadas” da vida familiar. Esta tendência para a mercantilização da vida doméstica parece estar ganhando cada vez mais reforço (HOCHSCHILD, 1997).

Entretanto, Hochschild (2012b) chama a atenção para o fato de que os produtos oferecidos no mercado como uma opção para a crescente falta de tempo das donas de casa, como máquinas de lavar, secadoras, entre outras, não necessariamente aumentam o tempo livre. Segundo a autora, as donas de casa gastam as mesmas oito horas diárias nas tarefas domésticas que elas gastavam antes da chegada desses utensílios, mas agora as horas são gastas fazendo compras, pagando contas e consertando aparelhos com defeito.

Segundo Hansen (2011), os pais constroem uma rede de relacionamentos porque eles precisam de ajuda. Em sua pesquisa com pais e as mães que trabalham fora de casa, Venturiello (2012) constata justamente a necessidade de contar com a ajuda de empregadas domésticas, babás ou familiares. Segundo a autora, cada família resolve essa questão de acordo com sua situação financeira, sempre na tentativa de cobrir as horas que os filhos não estão na escola. Dessa forma:

as mães entrevistadas necessitam de uma rede de pessoas que protejam seus filhos, que podem ser as instituições (escolas e creches), as empregadas domésticas e os familiares. Muitas vezes, as mulheres optam por uma alternativa depois de pensar o que é melhor para seus filhos e que “sistema” é mais eficiente. O caminho que constroem resulta da conjunção entre seus planos ideais, as possibilidades materiais e o cumprimento dos mediadores. (VENTURIELLO, 2012, p. 74).

De maneira semelhante, um estudo feito por Hochschild (2012a) com pais e mães que trabalham fora mostrou que a maior parte da ajuda externa vinha das babás. Algumas vezes as mães tentavam fazer com que as babás fossem “parte da família”, ou pelos menos tentavam criar uma amizade forte com elas, talvez, inconscientemente, para garantir sua lealdade e boa vontade. Essa mesma visão sobre as babás e empregadas é destacada por Venturiello (2012), ao verificar que elas muitas vezes se tornam uma “peça fundamental” na vida dos pais e mães. Segundo a autora, as mães:

Depositam nelas sua confiança e esperam sentir a tranquilidade de que seus filhos estejam em boas mãos. Por isso as empregadas são geralmente recomendadas por contatos e por terem trabalhado anteriormente com alguém da família. (VENTURIELLO, 2012, p. 74).

Uma outra questão levantada por Hochschild (2012a) é a sensação de que, enquanto os pais estavam passando os cuidados com as crianças para as mães, essas, por sua vez, passavam para as babás. A autora constatou que, da mesma forma que os pais sempre elogiavam suas esposas como “mães maravilhosas”, também as mães elogiavam suas babás

como “maravilhosas”. Para Hochschild (2012a) essa situação mostra uma tentativa dos pais de negarem os problemas. O cuidado com os filhos é tão importante para os pais que eles precisavam acreditar que “tudo na creche estava bem”. Não apenas o papel do cuidador era transferido dos pais para as babás, mas às vezes também a ilusão de que a criança estava “em boas mãos”.

Sobre o tema, Hochschild (2005b) destaca o trabalho das mães filipinas que deixam seu país para trabalhar como babás nos Estados Unidos em função do alto salário pago pelas famílias norte-americanas de classe média alta. Como essas mães deixam seus filhos em seu país de origem em busca de um salário que possa ajudar no sustento dos mesmos, elas acabam transferindo o amor que não podem dar aos seus filhos às crianças das famílias que estão cuidando – há um forte vínculo afetivo entre elas. Quanto mais tempo e energia essas babás dão aos filhos de suas patroas – que elas são pagas para amar – menos tempo e energia podem dar aos seus próprios filhos. Para a autora, essas babás fazem “parte de uma cadeia de cuidados globais: uma série de ligações pessoais entre pessoas em todo o mundo baseados no trabalho – remunerado ou não – de cuidar”. (HOCHSCHILD, 2005b, p. 35).

Hochschild (2005b) cita que a idade média das mulheres migrantes nos Estados Unidos é de 29 anos, e a maioria vem de países como o México, onde a identidade feminina está centrada na maternidade e a taxa de natalidade é alta. Na maioria das vezes os migrantes, não podem trazer seus filhos com eles, portanto, a maioria das mães deixam seus filhos sob os cuidados das avós, tias e pais – ou em orfanatos, como último recurso – o que gera culpa e remorso nessas mães, que sentem a separação aguda. Como resultado disso, as babás que trabalham em países ricos contratam babás para cuidar de seus próprios filhos, o que tem efeitos muito negativos nessas crianças, que se tornam mais propensos a expressar raiva, confusão e apatia; além de terem um desempenho escolar inferior (HOCHSCHILD, 2005b).

Em contrapartida, muitos pais e mães de cargos médios não tinham dinheiro suficiente para contratar uma babá ou para matricular seus filhos em atividades extracurriculares após a escola. Por isso, alguns deixavam os filhos sozinhos em casa, o que gerava um sentimento de culpa maior nas mulheres do que os homens que tomavam essa atitude. Outros, contavam com as mães, sogras ou outros membros da família para o cuidado com os filhos, embora em muitos casos essas mulheres também trabalhassem (HOCHSCHILD, 2012a). Sobre essa questão, Venturiello (2012) destaca que:

Recorrer à ajuda de avós e avôs ou outros familiares também faz parte da rotina dos cuidados, embora prefiram não demandá-los constantemente. Um dos principais motivos para isso é que as mães e pais buscam resguardar o vínculo entre avós e netos, que acabaria desgastado se fossem seus cuidadores diários. No entanto, contam com eles para eventualidades como saídas dos pais e doenças dos filhos. Em

vários casos os avós também trabalham, por isso não podem ser os cuidadores diários. (VENTURIELLO, 2012, p. 75).

Para Champalbert (2012), a situação doméstica dos casais de classe média inseridos na realidade de dupla carreira permanece em um “delicado equilíbrio” graças à terceirização dos serviços necessários para a manutenção da casa e dos cuidados com os filhos. Dessa forma, a presença das empregadas domésticas e babás – que são pagas para fazer as tarefas de casa que, por falta de tempo ou por cansaço, essas mulheres não podem fazer em sua totalidade – garantem a “paz” dentro desses lares. Mas o que acontecerá se em algum momento esses casais não puderem mais pagar os serviços das empregadas e babás?

Nesse ponto da pesquisa, torna-se importante ressaltar a diferença existente entre a cultura norte-americana, onde foi realizado o estudo de Hochschild, e a cultura da América Latina, em países como o Brasil e a Argentina, onde ocorreu a pesquisa das demais autoras (CHAMPALBERT, LEHNER, VENTURIELLO, 2012). Nos Estados Unidos existe uma tendência maior das mulheres desempenharem as tarefas domésticas e o cuidado com os filhos porque não existe uma disponibilidade expressiva de empregada doméstica, além de ser um serviço de alto custo. Quando contam com algum tipo de ajuda, em geral, são babás que ajudam no cuidado com os filhos, cobrando um alto salário por isso, mas não necessariamente realizam as tarefas domésticas.

Já em países como a Argentina e o Brasil, a grande maioria das famílias de classe média e classe média alta contam com a ajuda de uma empregada doméstica e/ou babá. Nesses países, o custo do serviço é inferior aos Estados Unidos e, principalmente, existe uma forte questão cultural por trás. Culturalmente, as mulheres estão acostumadas a pagar pelo serviço em troca da “ajuda” no cuidado com os filhos e da realização de praticamente todas as tarefas domésticas.

Para fechar esta seção cabe destacar que, para Hochschild (2012b), a proliferação de serviços tão íntimos sugere que o mercado vem distorcendo o entendimento das pessoas sobre elas mesmas. Na mercantilização da vida íntima, atos que antes eram intuitivos ou ordinários – como decidir com quem casar, escolher o nome do bebê – passam a ser realizados mediante contratação de um serviço, o que traz importantes consequências no entendimento sobre a vida íntima. Para a autora, a simples existência do serviço de “*wantologist*”<sup>8</sup> indica o quão profundamente o mercado penetrou nas vidas íntimas das pessoas. Isso pode ser um sinal de

---

<sup>8</sup> O termo “*wantologist*” é utilizado por Hochschild no livro “*The Outsourced Self. What Happens When we Pay Others to Live our Lives for Us*” e diz respeito a atual tendência vivida pela sociedade de contratar no mercado pessoas para realizarem serviços, tarefas, e até mesmo tomar decisões íntimas e pessoais.

falta de confiança em identificar até os desejos mais ordinários sem a ajuda de um profissional para guiar e decidir (HOCHSCHILD, 2012b).

Pode-se concluir, a partir desta discussão, que as pessoas estão passando por profundas mudanças em suas vidas pessoais na contemporaneidade, em função da terceirização de partes importantes de suas necessidades íntimas. Com o tempo cada vez mais escasso, sobretudo devido a um trabalho com crescentes demandas, as pessoas voltam-se para o mercado. O mercado, por sua vez, oferece serviços que seriam impensáveis há poucas décadas atrás, como sites para “achar o par perfeito”, barrigas de aluguel, venda de óvulos e espermatozoides férteis, babás que são responsáveis por todas as esferas da vida das crianças, casas de repouso em que os idosos passam “o resto de suas vidas”. Esses serviços, dentre outros, são responsáveis pela mercantilização da vida íntima, fato esse que vem tornando as relações cada vez mais despersonalizadas e vazias.

### **2.5.1 O Movimento de Reformulação do Tempo de Trabalho (*Time Movement*)**

Hochschild (1997) não oferece propriamente uma solução para a questão do alongamento da jornada de trabalho e todas as consequências geradas por essa necessidade de se trabalhar mais, discutidas nas seções anteriores. Mas ela sugere a necessidade de um movimento para reformular o tempo de trabalho.

Para a autora, esse movimento deve não só encorajar a empresa a oferecer políticas que permitam a redução ou a flexibilidade das horas trabalhadas como também desafiar as premissas da atual cultura de trabalho. Questionamentos a respeito do desempenho dos funcionários e do tempo que se permanece dentro do local de trabalho devem ser feitos, para que se desvincule a produtividade do tempo dentro da empresa (HOCHSCHILD, 1997).

Algumas outras questões que devem ser levadas em consideração para a realização desse movimento são: quantas horas por dia, por semana, por ano, as pessoas devem trabalhar? Como é possível pressionar por melhores condições de trabalho sem torná-los refúgios da vida em casa? Como os pais podem alcançar um equilíbrio entre família e trabalho? Em uma época de crescente desigualdade de renda, como pode haver mais tempo disponível para os trabalhadores? Para a autora, os mais interessados em uma solução para essa questão são as crianças que passaram uma infância marcada por longas esperas de seus pais ausentes (HOCHSCHILD, 1997).

Muitas das reformas básicas necessárias para um movimento no tempo já foram testadas com sucesso. Países como a Noruega, Suécia e Alemanha desenvolveram alternativas

criativas para administrar o tempo de trabalho de seus funcionários. Esses países têm mantido uma economia próspera durante décadas, com muitos setores da economia tendo uma semana de trabalho de 35 horas. Os trabalhadores suecos e alemães tem uma média de seis semanas de férias por ano; enquanto os holandeses têm cinco semanas. Em contraste, os norte-americanos têm apenas duas semanas e meia de férias por ano. O governo sueco subsidia creches, mantém elevados padrões de segurança e ambientes estimulantes nos centros de acolhimento de crianças em todo o país (HOCHSCHILD, 1997).

A autora acredita que um movimento de tempo não terá sucesso sem mudanças nas condições sociais contemporâneas. O poder crescente do capitalismo global, o declínio dos sindicatos de trabalho, e a erosão da sociedade civil, dentre outras questões, podem enfraquecer esse movimento, ou até mesmo impedir que ele aconteça. A escassez de trabalho pode fazer com que as pessoas trabalhem com medo, e por mais horas, mas também pode forçar as empresas e os sindicatos a olhar para maneiras de compartilhar mais postos de trabalho com menos horas (HOCHSCHILD, 1997).

Sobre o tema, Nascimento (2017, p. 7) entende que “as famílias estão alterando suas ideologias culturais e sociais e isso afetará os modelos organizacionais vigentes, em que as atribuições dos funcionários estão fundamentadas nos papéis de gênero, do homem e da mulher”. Para a autora, em um futuro próximo homens e mulheres vão se complementar no cuidado com a família e nas atividades profissionais. Portanto, há uma “discussão que precisa ser pensada e feita pelas organizações em relação ao tratamento de seus funcionários, pois será com base no contexto familiar contemporâneo que as transformações dessa relação irão acontecer” (NASCIMENTO, 2017, p. 7).

Vilela e Lourenço (2017) destacam a dificuldade existente em conciliar as demandas do trabalho e da família, o que tem contribuído para que homens e mulheres enfrentem conflitos entre essas duas esferas. Visando reduzir os impactos negativos causados por tais conflitos, as organizações e os governos de vários países têm proposto políticas para auxiliar na harmonia entre trabalho e família. Diante dessa realidade, as autoras escreveram um artigo cujo objetivo foi analisar como as políticas organizacionais e governamentais que visam reduzir o conflito trabalho-família se diferem entre países. As autoras concluíram, através da bibliografia utilizada como suporte em sua pesquisa, “que nem sempre as políticas organizacionais e governamentais atingem o fim a que se propõem. Isso acontece muitas vezes devido às expectativas presentes nas entrelinhas das organizações que inibem a utilização dos benefícios por partes dos membros” (VILELA e LOURENÇO, 2017, p. 7). Vale destacar que o trabalho das autoras:

defende políticas públicas que melhoram a qualidade de vida de trabalhadores – sejam homens ou mulheres –, bem como traz implicações para que as organizações disponibilizem políticas capazes de contribuir para que todos os funcionários harmonizem de maneira mais adequada suas atividades do trabalho, da família e da vida em geral. (VILELA e LOURENÇO, 2017, p. 7).

Conclui-se, ao final desta seção, que existe uma discussão em torno da necessidade de um movimento para reformular o tempo de trabalho. Nesse sentido, devem ser feitos questionamentos a respeito do desempenho dos funcionários e do tempo que se permanece dentro do local de trabalho, para que a produtividade não esteja vinculada ao tempo que os trabalhadores passam dentro da empresa. É importante que haja a conscientização das organizações e dos governos no sentido de propor políticas para auxiliar na harmonia entre trabalho e família, situação que hoje ainda não é uma realidade para muitos países.

## 2.6. Trabalho e Consumo

Esta seção aborda a relação entre trabalho e consumo, pertinente para a análise desenvolvida nesta pesquisa, já que se identificou, durante o desenvolvimento do estudo, que a cultura do alto desempenho é sustentada por uma cultura de alto consumo. Isso significa que, para manter o alto padrão de vida a que estão habituados, muitos trabalhadores da classe média e classe média alta acabam intensificando cada vez mais seus trabalhos, a fim de manter um alto padrão de consumo.

Thiry-Cherques (2010), em artigo chamado “Baudrillard: Trabalho e Hiper-Realidade, traz interpretações acerca da relação entre trabalho e consumo. Segundo o autor:

Baudrillard viu o trabalho ser condicionado pela competição e pela “personalização” (customização). A competição, sob o signo de uma suposta liberdade, migrou da produção para o consumo. Ser livre passou a ‘poder consumir o que se deseja’. A personalização criou a ilusão da originalidade, do exercício da preferência pessoal. No plano do trabalho instaurou a ilusão da livre escolha das ocupações. (THIRY-CHERQUES, 2010, p. 3).

De maneira semelhante, Fontenelle (2008) analisa as leituras feitas por Jean Baudrillard ao procurar mostrar como “a sociedade contemporânea foi radicalmente transformada na passagem da produção para o consumo, sendo a sociedade de consumo entendida pelo autor como um sistema no qual os objetos de consumo passam a formatar e dar significado à vida” (FONTENELLE, 2008, p. 80).

Ainda de acordo com Fontenelle (2008):

a necessidade de o mercado produzir uma nova demanda do público consumidor o levou a investir pesadamente em novas formas de consumo que traduzissem ou formatassem estilos de vida associados a produtos, serviços e, fundamentalmente, marcas publicitárias, tornando a produção de mercadorias um fenômeno cultural. A

isso Jameson (2001) chama o “movimento da economia para a cultura”. (FONTENELLE, 2008, p. 80).

Para Fontenelle (2008, p. 83), “a análise sobre a emergência de uma cultura de consumo pós-moderna indica que esse processo se inicia mais claramente a partir dos anos de 1960, refletindo transformações tecnológicas e mercadológicas profundamente interligadas pelas novas técnicas do marketing”.

Para Berardi (2005, p. 44) “o dinheiro, a conta no banco, o enriquecimento econômico não são o único fator da nova afeição ao trabalho, que domina o cenário psíquico e econômico dos últimos 20 anos. Mas, certamente, são um fator decisivo”:

A ideologia da *new economy* está obsessivamente centrada na convicção de que a afeição ao trabalho se traduz em dinheiro e que o dinheiro traz felicidade. Isso é verdade somente em parte (...) Quanto mais tempo dedicamos à obtenção de meios para poder consumir, tanto menos tempo nos resta para podermos gozar do mundo disponível. Quanto mais investimos nossas energias nervosas na conquista de poder aquisitivo, tanto menos podemos investi-las em seu aproveitamento. (BERARDI, 2005, p. 44 e 45).

Ainda segundo o autor:

É em torno desse problema, ignorado pelo discurso econômico, que se trata a questão da felicidade e da infelicidade na sociedade hipercapitalista, que a *new economy* representa ideologicamente. Tendo mais poder econômico (mais dinheiro, mais crédito), é preciso dar cada vez mais tempo ao trabalho socialmente homologado. Isso significa que é preciso reduzir o tempo de fruição, de experiência, de vida. (BERARDI, 2005, p. 45).

Sobre essa questão – redução do tempo de fruição – Baudrillard, em “A sociedade de Consumo” (1970, p. 242-246, *apud* THIRY-CHERQUES, 2010):

retomou e sintetizou o seu pensamento sobre o trabalho. Em vez de somente comprarmos e vendermos o tempo de trabalho, agora devemos comprar o tempo livre para que possamos consumi-lo. O consumo e não a produção rege o trabalho. O trabalho não é somente uma necessidade, mas uma imposição econômico-cultural. (THIRY-CHERQUES, 2010, p.3).

Thiry-Cherques (2010) destaca que “na sociedade de consumo, o tempo do lazer é consumido”. O autor entende que “o lazer é um trabalho, tornou-se um dejetto, um subproduto do tempo produtivo. O lazer reproduz todos os constrangimentos do tempo produtivo. É tempo ocioso, mas não é tempo livre” (THIRY-CHERQUES, 2010, p. 3):

O lazer é um dever. O tempo cronometrado (das férias) não é livre: está preso à sua distinção de tempo de produção abstraído. O trabalho se opõe ao lazer, mas o lazer não é livre. O tempo do não trabalho não é o da calma, do escape da fadiga da vida laboriosa, do repouso, mas o da aquisição. O que chamamos de lazer é o tempo medido – um tempo que não existe nas sociedades primitivas; o tempo do feriado, das férias. Tem-se que fazer coisas, ir a lugares. É um tempo improdutivo, mas que gera valores – *status*, prestígio etc. Não é trabalho e não é descanso (Jung, 2000). (THIRY-CHERQUES, 2010, p.4).

Nesse sentido, o chamado tempo livre tem que ser ganho, tanto comprando-o com o trabalho quanto economizando trabalho com a tecnologia e a produtividade. “O lazer é o consumo do tempo improdutivo. O tempo do lazer não é livre porque não podemos perdê-lo simplesmente não fazendo nada, isto é, temos que produzir sem sentido (*hobby*) ou consumir sem necessidade (turismo)” (THIRY-CHERQUES, 2010, p. 4). Segundo Gaulejac (2007, p. 79) “o gestor não suporta as férias. É preciso que o tempo seja útil, produtivo e, portanto, ocupado. A desocupação lhe é insuportável”. Da mesma forma, Thiry-Cherques (2010) entende que:

O trabalho se tornou uma demanda social, como o lazer. Cada vez menos energia humana é necessária à produção de coisas reais. Vive-se a dramaturgia do trabalho, com seus ritos, suas obrigações, suas férias, suas greves. Trabalhamos para gerar simulacros. O próprio trabalho é um simulacro onde o posto, o nível, o lugar, a organização identificam o signo. Nem o produto nem o esforço produtivo são valorizados. Só o simulacro. (THIRY-CHERQUES, 2010, p. 6).

Verifica-se, ao final desta seção, que na sociedade de consumo o tempo de ócio vira um objeto de consumo, e não de fruição. Isso significa que o tempo de não trabalho, como as férias e o feriado, não é destinado ao lazer, ao ócio, mas sim à aquisição. Não é um tempo de descanso, mas sim de consumo e geração de valor, com o intuito de adquirir *status* e prestígio. Essa busca por prestígio pode ser percebida no discurso dos entrevistados nesta tese, conforme será visto mais a frente, já que, para manter o alto padrão de vida a que estão habituados, muitos trabalhadores da classe média e classe média alta acabam intensificando cada vez mais seus trabalhos, a fim de manter um alto padrão de consumo.

### **3 METODOLOGIA**

Para realização deste estudo optou-se pela utilização da abordagem qualitativa. Segundo Creswell (2010) a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta, análise e interpretação dos dados. Os procedimentos qualitativos baseiam-se em dados de texto e imagem, têm passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes estratégias de investigação.

Ainda segundo Creswell (2010), na pesquisa qualitativa os pesquisadores coletam pessoalmente os dados por meio de exame de documentos, de observação do comportamento ou de entrevistas com os participantes. Não tendem a usar ou a se basear em questionários ou instrumentos de outros pesquisadores. Eles fazem uma interpretação, através de uma lente teórica, do que enxergam, ouvem e entendem, que não pode ser separada de suas origens, história, contextos e entendimentos anteriores. A escolha da pesquisa qualitativa se deu pela natureza investigativa e subjetiva do trabalho, já que busca-se analisar as consequências geradas pela cultura do alto desempenho nas empresas sobre a vida familiar e pessoal de homens e mulheres casados, inseridos na realidade de dupla jornada.

Segundo Czarniawska (1998) a pesquisa qualitativa, utilizando métodos de narrativa, permite aos pesquisadores se colocarem na interface entre pessoas, histórias e organizações, e colocar a pessoa em um contexto emocional e organizacional.

#### **3.1. A Coleta de Dados**

Neste estudo o método utilizado para a coleta de dados na pesquisa de campo foi a entrevista narrativa. Segundo Jovchelovitch e Bauer (2002, p. 95), “a entrevista narrativa é considerada uma forma de entrevista não estruturada, de profundidade, com características específicas”. Nela, não se utiliza o esquema pergunta-resposta, conforme ocorre na maioria das entrevistas. Nas entrevistas narrativas a influência do entrevistador deve ser mínima e o ambiente deve ser preparado de forma a minimizar essa influência. Utilizam um tipo de comunicação cotidiana, ou seja, o contar e escutar histórias, para restringir a participação do entrevistador e para evitar uma pré-estruturação da entrevista (JOVCHELOVITCH e BAUER, 2002).

Para Czarniawska (1998), o atraente nas entrevistas narrativas é que tanto a estrutura (o enredo) quanto os principais conceitos (metáforas) são escolhidos pelo interlocutor ao invés do investigador. Ainda mais importante, estas entrevistas relacionam o real, não generalizado, eventos ou eventos hipotéticos. Apesar de uma entrevista fornecer os chamados "dados de representação", "fazer representações" é uma parte importante da organização e, portanto, desempenha uma função operacional.

Nesse sentido, Jovchelovitch e Bauer (2002) destacam que, nas entrevistas narrativas, a perspectiva do entrevistado se revela melhor, já que ele utiliza sua própria linguagem para contar as histórias. Entretanto, não se pode afirmar que a narração não possui estrutura. Uma narrativa está formalmente estruturada, pois ela segue um esquema autogerador. "Todo aquele que conta uma boa história, satisfaz às regras básicas do contar histórias. Aqui surge o paradoxo da narração: são as exigências das regras tácitas que libertam o contar histórias" (JOVCHELOVITCH e BAUER, 2002, p. 96).

Para Jovchelovitch e Bauer (2002, p. 109) "a tarefa do pesquisador social é escutar a narrativa de um modo desinteressado e reproduzi-la com todos os detalhes e considerações possíveis". Os autores destacam que reproduzir as narrativas com "extrema fidelidade" é crucial para uma entrevista narrativa de qualidade. Antes de começar a pesquisa de campo é necessário, segundo os autores, estar equipado com materiais adequados para que possamos compreender e dar sentido às histórias que coletamos (Jovchelovitch e Bauer, 2002, p. 111).

Alguns passos importantes para a realização de uma entrevista narrativa são enumerados por Jovchelovitch e Bauer (2002, p. 111), conforme listado abaixo:

1. Preparação.
2. Início: começar gravando e apresentar o tópico inicial.
3. A narração central: não fazer perguntas, apenas encorajamento não verbal.
4. Fase de questionamento: apenas questões imanentes.
5. Fala conclusiva: parar de gravar e continuar a conversação informal.
6. Construir um protocolo de memórias da fala conclusiva.

No presente estudo, a maioria das entrevistas foi realizada em encontros presenciais entre a pesquisadora e seus entrevistados, e algumas via Skype. Todas elas foram gravadas para posterior transcrição. Por se tratar de entrevista narrativa, a realização das mesmas deve ser feita de maneira a deixar o entrevistado livre para contar sua história, com a mínima influência do entrevistador. Após cada entrevista, a própria pesquisadora realizou a transcrição de cada uma, o que permitiu uma leitura mais atenta do seu conteúdo.

### 3.2. Sujeitos da Pesquisa

Com a finalidade de analisar as consequências geradas pela cultura do alto desempenho nas empresas sobre a vida familiar e pessoal de casais de dupla jornada foram selecionados 20 casais, somando 40 pessoas, sendo 20 homens e 20 mulheres, heterossexuais, com idades entre 25 e 50 anos, com filhos pequenos (até 12 anos de idade), inseridos no mercado de trabalho em atividades formais e que possuam uma jornada de trabalho extensa (entre 10 e 12 horas de trabalho, levando em consideração o tempo de deslocamento com o transporte). As características listadas são importantes na seleção dos sujeitos dessa pesquisa porque o objetivo desse trabalho é analisar as consequências geradas pela cultura do alto desempenho nas empresas sobre a vida familiar e pessoal de homens e mulheres casados e com filhos pequenos, inseridos na realidade de dupla jornada (*two-job couples*).

Para que a análise pudesse levar em consideração o impacto na vida familiar optou-se pela escolha de casais com filhos pequenos (até 12 anos) – o que também justifica a idade selecionada, entre 25 e 50 anos – pois a chegada dos filhos torna as demandas dos casais cada vez maiores, já que precisam se dedicar intensamente às empresas e também ao cuidado com os filhos e tarefas domésticas. Essa é, portanto, uma fase de mudanças em que os pais precisam estruturar suas vidas de maneira que as necessidades das crianças sejam supridas – o que pode se tornar ainda mais complicado quando o casal trabalha fora, já que a necessidade de ajuda externa é maior. Cabe destacar que os casais não foram entrevistados em conjunto, mas sim homens e mulheres separadamente.

A formação de nível superior não foi imposta como um pré-requisito para a seleção dos sujeitos, pois entendeu-se que esse fato poderia ser um limitador na escolha. Isso porque essa tese pretende estudar trabalhadores que estejam submetidos ao alongamento da jornada de trabalho e a pressão por se trabalhar cada vez mais – a cultura do alto desempenho – o que não ocorre somente com trabalhadores que possuam nível superior.

Os entrevistados foram selecionados através da rede de relacionamento da pesquisadora, que enviou e-mail para pessoas com o perfil desejado pela pesquisa, além de utilizar também as redes sociais para identificação dos mesmos. Utilizou-se a técnica bola de neve para se chegar ao número total de entrevistados necessários para uma melhor análise dos resultados.

### 3.3. Método de Análise dos Dados

O método de análise utilizado neste trabalho foi a análise narrativa que, segundo Czarniawska (1998), revela como as classificações institucionais são feitas e, assim, tornar as obras da ciência mais compreensíveis. Enquanto os esquemas classificatórios fornecem uma ciência do concreto, a narrativa pode fornecer uma ciência da imaginação. Para Polkinghorne (1988) a análise narrativa é definida por uma visão muito pragmática e toda investigação é um processo de negociações narrativas.

Jovchelovitch e Bauer (2002) destacam que as narrativas são infinitas em sua variedade e podem ser encontradas em todo lugar. A humanidade sempre demonstrou uma necessidade de contar histórias, que é considerada uma forma elementar de comunicação humana, sendo uma capacidade universal. Czarniawska (1998) ressalta que, para muitos pesquisadores a narrativa é considerado o principal modo de conhecimento humano e o principal modo de comunicação. Para Jovchelovitch e Bauer (2002) é através da narrativa que as pessoas contam suas experiências e, por meio das histórias contadas, acontecimentos e sentimentos da vida cotidiana são passados adiante, tornando-se familiares.

Segundo Boje (2001), a narrativa é algo que é narrado, ou seja, uma história. A história é um relato de incidentes ou eventos; já a narrativa vem depois e acrescenta enredo e coerência à linha da história (BOJE, 2001; CZARNIAWSKA, 1998). Nesse sentido, Jovchelovitch e Bauer (2002) entendem que contar histórias implica duas dimensões, uma cronológica, referente à narrativa como uma sequência de episódios, e uma não cronológica, que implica a configuração de um enredo. O enredo é crucial para a constituição de uma estrutura da narrativa. É através do enredo que as pequenas histórias dentro de uma história maior passam a fazer sentido na narrativa. Por isso, a narrativa é uma tentativa de ligar os acontecimentos tanto no tempo como no sentido. Os acontecimentos não devem ser considerados de forma isolada, eles devem estar estruturados em uma história, o que permite a produção de sentido do enredo. É ele que dá coerência e sentido à narrativa, assim como fornece o contexto necessário para que todos os atores e acontecimentos que participam da história sejam entendidos (JOVCHELOVITCH e BAUER, 2002).

Portanto, Czarniawska (1998) entende que uma história com um enredo incompreensível vai precisar de alguns elementos adicionais para fazer sentido, embora os dois eventos e sua conexão temporal possam ser verdadeiros e corretos. Não há diferenças estruturais entre ficção e narrativas factuais, e suas respectivas atrações não são determinadas por sua pretensão de ser fato ou ficção.

Boje (2001) destaca que pode haver vários narradores de uma história. Alguém que viveu uma experiência pode oferecer a sua "experiência pessoal narrativa". Quando uma pessoa conta uma história que ela não habita é um tipo diferente de narrativa. No caso dos pesquisadores, mesmo etnógrafos, que vivem no campo, esses narram de forma diferente daqueles que vivem a sua história. Já os cientistas contam histórias sobre seus dados e utilizam história para vender suas teorias. Alguns dizem que a história é uma mera cronologia enquanto narrativa é o que os sociólogos, historiadores, antropólogos e outros cientistas sociais fazem.

Para Czarniawska (1998), embora seja claro que a narrativa oferece um modo alternativo de saber, a vantagem relativa de usar este modo pode permanecer incerta. Na narrativa, a coerência percebida da sequência (ordem temporal) de eventos, ao invés da verdade ou falsidade dos elementos da história, determina o enredo e, portanto, o poder da narrativa como uma história. Bruner (1990) destaca que a força da narrativa reside na sua indiferença à realidade extralinguística.

Rosenthal e Fischer-Rosenthal (2004, *apud* Flick 2009) analisam as entrevistas narrativas em seis etapas:

1. Análise de dados biográficos (dados do evento)
2. Análise do texto e do campo temático (análise sequencial de segmentos textuais da auto apresentação durante a entrevista)
3. Reconstrução da história do caso (da vida tal como foi vivida)
4. Análise detalhada de situações individuais textuais
5. Contraste da história de vida narrada com a história de vida vivida
6. Formação de tipos

Os autores percebem a diferença existente entre uma história de vida contada na entrevista e a história de vida real, aquela de fato vivenciada pelo entrevistado (ROSENTHAL e FISCHER-ROSENTHAL, 2004, *apud* FLICK, 2009). Daí a importância das etapas descritas acima, que foram utilizadas durante a realização desta pesquisa. Como pode acontecer da história descrita pelos entrevistados não ser a mesma daquela de fato vivenciada, coube a autora interpretar os fatos, através das etapas acima, durante a realização da análise dos resultados, que será descrita no próximo item.

Portanto, para fins desta pesquisa, a autora utilizou como técnica de análise narrativa as etapas acima e, como foram realizadas entrevistas com casais, houve também a comparação entre as falas desses casais, o que ajudou na quinta etapa descrita (contraste da história de vida narrada com a história de vida vivida). Ouvir a versão dos homens e mulheres

ajudou na análise da autora, pois foi possível comparar as narrativas para um aprofundamento da análise. Cabe destacar novamente que a interpretação da autora com relação às histórias contadas será recorrente na etapa de análise dos resultados, justamente em função dos contrastes percebidos entre as falas dos casais.

Bruner (1987, *apud* Flick, 2009) compreende “as histórias de vida como construções sociais”, ou seja, elas “contam com as narrativas culturais básicas e as histórias de vida fornecidas pela cultura”. De forma semelhante, Bude (1984, *apud* Flick, 2009) considera que as narrativas incluem construções subjetivas e sociais, como, por exemplo, nas construções de vida em entrevistas narrativas. O autor apresenta uma visão distinta sobre as narrativas e os dados nelas contidos e, assim, sobre sua análise, com a sugestão da “reconstrução das construções de vida”.

### **3.4. Categorias de Análise *A Priori***

Foram definidas, a partir do referencial teórico desse projeto de tese, três categorias de análise *a priori*, que foram analisadas nos resultados do trabalho. São elas:

1. A cultura do alto desempenho, atrelada à necessidade de se trabalhar cada vez mais (a intensificação do trabalho, o alongamento da jornada de trabalho e o trabalho extremo);
2. Os casais de dupla jornada (*two-job couples*);
3. O trabalho doméstico (a divisão das tarefas domésticas e dos cuidados com os filhos pelos casais de dupla jornada);
4. Políticas das empresas voltadas para pais e mães.

A categoria Cultura do Alto Desempenho surge como uma consequência da ideologia gerencialista, sendo caracterizada pelo fato de que o trabalhador é “convidado” a trabalhar cada vez mais: mais horas, mais intensamente, com maior dedicação (GAULEJAC, 2007). A partir desta definição identifica-se a chamada intensificação do trabalho, que segundo Dal Rosso (2008) é um tipo de trabalho que exige dos trabalhadores “resultados superiores” no mesmo espaço de tempo. Portanto, o trabalhador acaba reduzindo o seu tempo livre, destinado à vida pessoal e familiar, para colocá-lo a serviço da empresa, já que alonga para muito além das oito horas contratuais seu horário de trabalho. O trabalho extremo assemelha-se às duas definições anteriores e é definido por Hewlett e Luce (2006) como aquele que assume um mínimo de 60 horas por semana. Nos últimos anos, a ideia de trabalho extremo vem sofrendo um movimento para que seja normalizada dentro das empresas Granter e McCann (2015).

Além dos já citados, outros autores que tratam sobre o tema são Brett e Stroh (2003), Gascoigne, Parry e Buchanan (2015) e Turnbull e Wass (2015).

A segunda categoria aborda os chamados *two-job couples*, como são definidos por Hochschild (2012a) os casais em que ambos os cônjuges trabalham fora de casa, no mercado de trabalho corporativo. Esses casais são estudados na academia por diversos autores, como Rapoport e Rapoport (1976, *apud* SANTOS, 2011, p. 10). Perlin e Diniz (2005), Smith (2011) e Hochschild (2012a). Hochschild (2012a) acredita que tanto a entrada dos homens na economia industrial como a posterior entrada das mulheres têm influenciado as relações entre homens e mulheres, especialmente as suas relações dentro do casamento, o que será analisado posteriormente nos resultados dessa tese.

A terceira categoria definida *a priori* aborda o trabalho doméstico e a divisão das tarefas domésticas e dos cuidados com os filhos pelos casais de dupla jornada. Esse é um tema já tratado na academia por autores como Fleck e Wagner (2003), Perlin e Diniz (2005), Teykal e Rocha-Coutinho (2007), Madalozzo, Martins e Shiratori (2010), Hochschild (2012a), Venturiello (2012) e Champalbert (2012) e será analisado nos resultados dessa tese, a fim de entender como a inserção das mulheres no mercado de trabalho e a cultura do alto desempenho influenciam a vida desses casais no que diz respeito à divisão das tarefas domésticas e ao cuidado com os filhos. Por fim, a quarta e última categoria definida *a priori* aborda, caso existam, as políticas das empresas voltadas para os funcionários que são também pais e mães, conforme estudado por Vilela e Lourenço (2017) no artigo “*Políticas Organizacionais e Governamentais e o Conflito Trabalho-Família em Diferentes Países: Um Estudo Bibliográfico*”.

Cabe destacar que, após a realização da pesquisa de campo, através das entrevistas narrativas, novas categorias de análise surgiram da fala dos entrevistados, já que todo o processo de construção de categorias deve levar em consideração o que está sendo dito pelos participantes da pesquisa.

### **3.5. Categorias de Análise Emergentes**

Após a realização das 40 entrevistas, novas categorias de análise surgiram da fala dos entrevistados. Embora tenham alguma relação com as categorias *a priori*, essas categorias são chamadas emergentes porque não existiam antes da realização das entrevistas. São consideradas importantes para a análise justamente por surgirem do discurso dos

entrevistados: o fato de serem citadas por vários deles mostra que são categorias relevantes e que devem estar presentes na análise do trabalho.

As categorias emergentes observadas foram:

1. A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho
2. O Tempo de Qualidade: O Tempo das Crianças com os Pais
3. O Impacto da Chegada dos Filhos na Relação do Casal
4. A Terceirização da Vida Pessoal/ A Rede Familiar de Ajuda
5. A Nova Maternidade
6. A Nova Paternidade
7. A Redução da Jornada de Trabalho
8. O Tempo de Deslocamento Trabalho Casa/ Casa Trabalho

### **3.6. Limitações da Pesquisa**

Existem, segundo Jovchelovitch e Bauer (2002), dois problemas centrais na utilização da entrevista narrativa. O primeiro está nas expectativas dos informantes, que levantam dúvidas sobre a não diretividade das entrevistas narrativas. Isso porque o informante acaba construindo hipóteses sobre o que o entrevistador gostaria de ouvir. Portanto, o entrevistador deve estar ciente de que a história que ele vai obter é, até certo ponto, uma comunicação estratégica, uma narrativa com o propósito tanto de agradar o entrevistador quanto de afirmar determinado ponto, dentro do contexto que está sendo discutido. Por vezes, o informante pode aproveitar a entrevista para promover seu ponto de vista, com fins mais amplos do que os da agenda de pesquisa.

O segundo problema apresentado pelas entrevistas narrativas diz respeito ao papel e as regras exigidas por esse tipo de entrevista. Isso porque as regras são formuladas para guiar o entrevistador. Para preservar a espontaneidade do informante, o entrevistador assume não saber nada sobre o tópico em estudo, mas isso pode ser encarado pelos informantes como um truque, podendo interferir na sua cooperação. As regras da entrevista narrativa definem um procedimento de tipo ideal, que raramente pode ser conseguido; elas servem como um padrão de aspiração. Na prática, a entrevista narrativa exige um compromisso entre a narrativa e o questionamento (JOVCHELOVITCH e BAUER, 2002).

Uma outra limitação enfrentada pela pesquisadora está na dificuldade de fazer com que os entrevistados falem, já que esse método não utiliza um roteiro de entrevista com perguntas pré-definidas. As perguntas servem como forma de induzir a fala dos participantes,

o que não acontece na entrevista narrativa. Portanto, alguns entrevistados podem acabar contribuindo menos do que outros e cabe à pesquisadora conseguir extrair mais informações dos mesmos. Para contornar essa situação, a utilização de algumas perguntas que acabaram por virar um padrão foi necessária, o que acabou sendo importante na definição de novas categorias de análise.

A utilização do Skype para realização de algumas entrevistas foi um método encontrado para não perder alguns entrevistados, já que, em função dos horários de trabalho de alguns houve dificuldade de se definir um horário disponível para a realização das mesmas. As entrevistas feitas via Skype foram realizadas à noite, em geral depois das 22h. Ainda assim, um dos entrevistados selecionados desistiu, pois não respondeu mais às tentativas de contato da pesquisadora, apesar de ter aceitado participar da pesquisa em um contato inicial. A entrevista da esposa dele foi a segunda realizada, e acabou sendo descartada em função da não realização da entrevista do marido.

Vale destacar ainda, como limitação desta pesquisa, o grande número de casais entrevistados. Como foram 20 casais, 40 pessoas entrevistadas, não foi possível apresentar os resultados por meio da história de cada casal, mas sim por meio de categorias em comum identificadas nas falas dos entrevistados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A realização da pesquisa de campo desta tese ocorreu entre os meses de Maio de 2016, quando aconteceu a primeira entrevista, até Abril de 2017, mês da última entrevista. Todas as 40 entrevistas foram realizadas pela pesquisadora, sendo 27 presenciais e 13 via Skype. A duração média foi de 30 minutos, sendo que algumas passaram desse tempo, chegando a mais de 50 minutos, e duas delas tiveram uma curta duração, em torno de 13 minutos, no caso de entrevistados que foram bastante sucintos em suas respostas. A maioria foi realizada no local de trabalho dos participantes, nos horários mais convenientes para os mesmos, mas algumas delas aconteceram na casa dos entrevistados, tanto as presenciais como as via Skype. Todos os participantes residem e trabalham na cidade do Rio de Janeiro.

Todos os participantes assinaram um termo de consentimento antes da realização da entrevista, permitindo a gravação da entrevista e a possível utilização de partes das falas na análise da pesquisa. Na apresentação dos resultados a identidade dos participantes foi mantida em sigilo, assim como quaisquer informações que permitam identificá-la. Portanto, todos os nomes utilizados na análise são fictícios.

Antes de iniciar a Apresentação e Análise dos Resultados é importante descrever brevemente cada um dos casais entrevistados, para que o leitor se familiarize com cada um deles e possa entender melhor a análise.

### **Casal 1 – Sofia e Matheus**

O primeiro casal entrevistado foi Sofia e Matheus. Sofia tem 29 anos, é Psicóloga e trabalha numa empresa pública do ramo de energia e meio ambiente. Matheus tem 32 anos, é Engenheiro e trabalha numa empresa privada de imóveis. O casal tem duas filhas, Joana de 4 anos e Monica de 2 anos. O casal foi um dos mais jovens a participar da pesquisa e, apesar da pouca idade, têm uma situação financeira bastante confortável, possuindo uma forte estrutura para que possam trabalhar fora. Em nenhum momento o casal se preocupa com tarefas da casa, pois além de terem uma babá que dorme de segunda a sexta, tem uma faxineira, que vai uma ou duas vezes por semana, além de uma folguista no final de semana (de sexta à domingo), que ajuda com as crianças e cuida da casa. Sofia menciona na entrevista que é bastante dependente da estrutura que montou e que não sabe como viveria sem a mesma. Ela

dá muito valor para a vida profissional e não pensa em abrir mão dessa parte de sua vida, que acha fundamental. Acha importante ter o próprio dinheiro e não depender financeiramente do marido. Mesmo com a atual estrutura de vida, a demanda de duas filhas pequenas a deixa sobrecarregada. Matheus encara a rotina de 13 horas fora de casa como uma situação normal. No final da entrevista deixou claro que, apesar de passar pouco tempo com as filhas, não diminuiria o tempo de trabalho para aumentar o tempo que passa com elas, mesmo se tivesse essa possibilidade. Ele é diretor do contrato social da empresa onde trabalha.

### **Casal 2 – Isabela e Guilherme**

O segundo casal entrevistado foi Isabela e Guilherme. Isabela tem 37 anos, é Publicitária e trabalha numa empresa privada de seguros. Guilherme tem 44 anos, é Administrador e trabalha numa empresa de Telecomunicações, terceirizada. O casal tem filhos gêmeos, um casal de 1 ano, chamados Michelle e Alex. Isabela acabou de mudar de emprego, após 15 anos em uma mesma empresa, embora permaneça no mesmo ramo. A vida profissional parece ter um peso muito importante na vida dela, tanto é que parar de trabalhar está completamente fora de questão para ela. As crianças foram muito esperadas e bem vindas, mas a mudança exerceu um grande impacto na vida do casal, que passou, e ainda está, numa fase de muito trabalho e cansaço nos cuidados com os gêmeos. Guilherme trabalha na área comercial, então está sempre preocupado com resultados e em bater meta, já que sua remuneração está atrelada a isso (remuneração variável). Está num momento de muita preocupação, pois a empresa em que trabalha está fechando a operação e ele vai voltar para o mercado de trabalho em um mês. Está preocupado com a questão financeira, pois com filhos gêmeos as despesas são altas.

### **Casal 3 – Cristina e Rafael**

O terceiro casal entrevistado foi Cristina e Rafael. Cristina tem 33 anos, é Engenheira e trabalha numa empresa pública do ramo de energia e meio ambiente. Rafael tem 33 anos, é Engenheiro de Produção e trabalha na mesma empresa da esposa. O casal tem um filho de 1 ano e 5 meses chamado Felipe. Cristina menciona que gostaria de trabalhar menos horas – em torno de 6 horas – para ter mais tempo com o filho, mesmo que isso significasse uma redução de salário. Cristina trabalha em uma empresa com regras muito rígidas e com um horário de trabalho extenso, e ela e o marido ficam muitas vezes mais de 10 horas trabalhando para compensar as horas negativas no banco de horas. Para Rafael, a relação do casal antes do filho era muito boa, de companheirismo, então a chegada de Felipe foi muito comemorada e uniu

ainda mais o casal, mesmo trazendo muitas mudanças na rotina. Rafael acha importante a rotina de trabalho, acha importante sair para trabalhar, ter esse contato com outras pessoas e o ambiente de trabalho, mas gostaria de reduzir a jornada de trabalho, mesmo com redução de salário, para passar mais tempo com o filho, pois acha que Felipe passa muito tempo na creche.

#### **Casal 4 – Camila e João**

O quarto casal entrevistado foi Camila e João. Camila tem 36 anos, é Economista e trabalha numa empresa pública do ramo de energia e meio ambiente. João tem 38 anos, é Designer e trabalha como bombeiro. O casal tem um filho de 3 anos chamado Bento. Camila relata ao longo da entrevista estar muito cansada com sua atual rotina e não ter tempo para mais nada. João reconhece que a sobrecarga maior com relação aos cuidados com o filho fica com a esposa, mas na interpretação dele também se dedica bastante ao filho. Para João, o tempo que ele e o filho passam juntos é suficiente, pois dedica uma boa parte do seu tempo para ficar com Bento.

#### **Casal 5 – Alice e Olavo**

O quinto casal entrevistado foi Alice e Olavo. Alice tem 34 anos, é Farmacêutica e trabalha num escritório de advocacia. Olavo tem 36 anos, é Engenheiro e trabalha numa empresa privada de seguros. O casal tem dois filhos, Daniel de 6 anos e Tomás, de 4 anos. Alice relata na entrevista que o marido não ajuda em nada em casa, nem com os filhos nem com as tarefas domésticas; é ela quem faz tudo. A necessidade de trabalho dela é totalmente financeira, pois preferia não trabalhar e ter mais tempo com os filhos, se fosse financeiramente possível. Mas, para manter o padrão de vida que eles têm, não é viável um deles não trabalhar, além de ser um risco, caso um deles perca o emprego. Olavo, corroborando com a visão da esposa, deixa bem claro que não participa em nada das tarefas domésticas nem dos cuidados com os filhos. O casal conta com o suporte de uma babá/empregada para cada filho, que também são responsáveis por limpar a casa e fazer comida.

#### **Casal 6 – Larissa e José**

O sexto casal entrevistado foi Larissa e José. Larissa tem 42 anos, é Advogada e trabalha num escritório de advocacia, além de dar aulas. José tem 46 anos, é Analista de Sistemas e trabalha numa empresa pública de infraestrutura aeroportuária. O casal tem um filho de 4 anos chamado Tom. Larissa valoriza bastante o trabalho e não se imagina sem

trabalhar. Viveu muitos anos sozinha antes de se casar e ter filho, época em que trabalhava bastante para pagar as contas e batalhar pelos bens que tem hoje. Por isso, preza muito sua independência e não se vê dependendo do dinheiro do marido. O filho foi muito esperado porque ela tinha dificuldade para engravidar. Os finais de semana são todos dedicados ao filho, eles vão alternando programas de criança com programas de casal. Tom participa ativamente da rotina dos pais, já que eles não têm família perto com quem possam deixar o filho.

### **Casal 7 – Adriana e César**

O sétimo casal entrevistado foi Adriana e César. Adriana tem 39 anos, é Bióloga e trabalha numa empresa pública do ramo de energia e meio ambiente. César tem 41 anos, é colombiano, Engenheiro Civil e trabalha numa empresa de petróleo norueguesa. O casal tem dois filhos, Douglas de 5 anos e Letícia de 2 anos. Adriana relatou ao longo de sua entrevista ter muitos problemas com o banco de horas do trabalho, pois fica frequentemente negativa e acaba sendo descontada no final do mês. Os filhos permanecem 11 horas na creche desde os 6 meses de idade. Adriana gosta muito de trabalhar e não abriria mão do trabalho, pois não aguentaria ficar só cuidando dos filhos; gosta do ritmo intenso de trabalho, por ela trabalharia até mais. Ainda assim, no final da entrevista, disse que se pudesse reduziria a jornada de trabalho para 6 horas, mesmo com redução de salário. César relatou que a vida do casal gira muito em torno da rotina com as crianças, até porque eles não têm família no Rio de Janeiro com quem possam contar – ele é colombiano e a esposa do Espírito Santo.

### **Casal 8 – Paola e Murilo**

O oitavo casal entrevistado foi Paola e Murilo. Paola tem 37 anos, é Administradora e trabalha em uma empresa privada do ramo de televisão e entretenimento. Murilo tem 44 anos, é Economista e trabalha em uma empresa do ramo de agronegócios. O casal tem uma filha de 8 anos chamada Pietra. Paola relatou na entrevista que teve muita dificuldade para estabelecer a rotina da filha quando ela era menor. O casal sempre teve e ainda tem muita ajuda dos pais de Paola, principalmente da mãe. O ritmo de trabalho de Paola é bastante intenso, com muita pressão e muitas horas trabalhadas, embora ela tenha uma flexibilidade de tempo maior hoje em dia, conquistada com o tempo de trabalho e o cargo que ela ocupa hoje. Murilo valoriza bastante o tempo que passa com a filha. Em seu trabalho anterior permanecia muitas horas na empresa e estava chegando muito tarde em casa. Essa situação levou Murilo a voltar para seu emprego anterior.

**Casal 9 – Marina e Roberto**

O nono casal entrevistado foi Marina e Roberto. Marina tem 35 anos, é Economista e trabalha numa empresa pública do ramo de energia e meio ambiente. Roberto tem 35 anos, é Engenheiro Civil e tem uma empresa de construção. O casal tem duas filhas, Aline de 5 anos e Tatiana de 2 anos e 5 meses. O casal tem uma estrutura robusta para tomar conta das filhas enquanto eles permanecem fora de casa trabalhando: empregada doméstica, babá todos os dias da semana e as meninas ainda ficam meio período na creche. Ambos permanecem bastante tempo fora de casa, mas Roberto tem uma flexibilidade maior por ser empreendedor. Marina chegou a pensar em parar de trabalhar para ficar com a filha – na época tinha somente a mais velha – quando teve problema com uma babá, mas acabou passando para um concurso e entrando no Doutorado, então acabou ficando com menos tempo ainda. O casal faz todos os programas com as filhas, gostam que elas participem de tudo, e saem pouco como casal. Em sua entrevista, Roberto destacou a importância da estrutura que eles têm hoje, e de pagar bem as empregadas, respeitando os seus direitos, já que a ajuda delas torna possível que o casal trabalhe. Roberto mencionou que pensa em parar de trabalhar para ter mais tempo com as filhas e mais qualidade de vida.

**Casal 10 – Valentina e Igor**

O décimo casal entrevistado foi Valentina e Igor. Valentina tem 33 anos, é Jornalista e trabalha em um banco. Igor tem 32 anos, é Advogado e trabalha num escritório de advocacia. O casal tem um filho de 3 anos, Henrique, e Valentina estava grávida de 5 meses e meio quando a entrevista foi realizada. Ela trabalha numa agência bancária há bastante tempo e sofre muita pressão no trabalho, além de trabalhar por longas horas. Valentina mencionou os benefícios oferecidos pelo banco como um ponto positivo, talvez compensatório por todo o estresse que passa. Ela considera que fica pouquíssimo tempo com o filho; não o vê na parte da manhã e quando chega em casa à noite muitas vezes ele já está dormindo. Ela, o marido e o filho moram com a sogra, que é solteira, e ela ajuda em tudo, principalmente depois que se aposentou.

**Casal 11 – Thais e Renato**

O décimo primeiro casal entrevistado foi Thais e Renato. Thais tem 34 anos, é Publicitária e trabalha em uma Administração Municipal. Renato tem 35 anos, é Geógrafo e trabalha em uma empresa de mineração. O casal tem uma filha de 1 ano e 11 meses, Cíntia, e Thais estava grávida de 2 meses quando a entrevista foi realizada. Segundo Thais, o marido

participa bastante da rotina e divide ativamente as tarefas domésticas e os cuidados com a filha. Renato tem uma rotina de trabalho estressante, sobretudo porque mora longe o trabalho, então a questão do deslocamento é um ponto bastante relevante para ele. Renato acredita passar pouco tempo com a filha e, para ele, seria muito importante, principalmente nesses primeiros anos de desenvolvimento da criança, passar mais tempo com Cíntia. Foi o segundo homem a falar que pararia de trabalhar e disse que hoje a sua necessidade de trabalho é totalmente financeira.

### **Casal 12 – Elisa e Sandro**

O décimo segundo casal entrevistado foi Elisa e Sandro. Elisa tem 33 anos, é Engenheira e trabalha em uma empresa do mercado financeiro. Sandro tem 37 anos, é Economista e também trabalha em uma empresa do mercado financeiro. O casal tem duas filhas, Carina de 2 anos e 6 meses e Luciana, de 10 meses. O casal tem uma estrutura robusta para cuidar da casa e das filhas, com empregada doméstica e babá todos os dias. Elisa acha que passa pouquíssimo tempo com as filhas, porque as vê muito pouco nos dias de semana. Sandro gosta de seu trabalho, do seu ritmo de trabalho e não mudaria nada no mesmo. Acredita que as filhas ficam muito tempo com a babá, mas não vê como isso possa mudar, pois acha que a rotina das filhas deve permanecer como está.

### **Casal 13 – Paloma e Thiago**

O décimo terceiro casal entrevistado foi Paloma e Thiago. Paloma tem 36 anos, é Administradora e trabalha em uma empresa de medicamentos e cuidados com a saúde. Thiago tem 40 anos, é Astrônomo e trabalha na Prefeitura. O casal tem uma filha de 6 anos chamada Mariana. Paloma tem um ritmo de trabalho bastante intenso e permanece pelo menos 10 horas por dia no trabalho, mas em semanas de fechamento de venda esse tempo aumenta bastante. Ela acha que o ritmo é intenso demais e que isso atrapalha o tempo que passa com a filha. Vê a filha pouco tempo durante a semana, o que a incomoda, gera culpa, e nos finais de semana, como está muito cansada, acaba não conseguindo aproveitar muito o tempo com a menina. Optou por não ter outro filho porque não quer que ele tenha a mesma rotina que a filha, ou seja, ficar o tempo todo com a sogra, a empregada e a escola. Thiago tem uma rotina de trabalho bem menos intensa do que a esposa. O casal é bastante dependente da ajuda da mãe dele na rotina e criação da filha. Eles têm uma estrutura bem robusta para cuidar da filha: babá, a avó, escola, faxineira.

**Casal 14 – Laura e Augusto**

O décimo quarto casal entrevistado foi Laura e Augusto. Laura tem 33 anos, é Economista e trabalha em uma Administração Municipal. Augusto tem 35 anos, é Economista e trabalha em uma empresa do mercado financeiro. O casal tem uma filha de 2 anos e 5 meses chamada Ana Luiza. Laura tem um ritmo de trabalho intenso e de muitas horas fora de casa, mas muito mais por uma cobrança dela mesmo do que do próprio trabalho. Sua necessidade de trabalho é 100% de realização, pois o casal poderia viver bem somente com o salário do marido. Tem uma estrutura bem robusta em casa para cuidar da filha e das tarefas domésticas. Augusto não considera seu ritmo de trabalho intenso, mas sim natural, um comprometimento necessário – ele é sócio da empresa em que trabalha.

**Casal 15 – Julia e Gilberto**

O décimo quinto casal entrevistado foi Julia e Gilberto. Julia tem 38 anos, é Psicóloga e trabalha em uma empresa do ramo de desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Gilberto tem 40 anos, é Administrador e trabalha em uma consultoria. O casal tem dois filhos, Miguel de 6 anos, Bruna de 2 anos e 10 meses, e Julia estava grávida de 4 meses do terceiro filho do casal no momento da entrevista. Julia e Gilberto sempre tiveram um ritmo de trabalho muito intenso e gostam desse ritmo. Eles têm muito suporte da família, tanto dos avós maternos quanto dos avós paternos. Julia relatou que sempre ficou pouco tempo com os filhos. Gilberto sempre teve um ritmo de trabalho intenso, trabalhando em consultorias. Tem uma vida corrida, intensa, dorme pouco e descobriu sofrer de pressão alta aos 30 anos. Ele fica pouco tempo com os filhos, sai de casa antes deles acordarem e consegue vê-los à noite durante a semana, mas não todos os dias, pois alguns dias fica até mais tarde na empresa. Por isso, gostaria de passar um pouco mais de tempo com os filhos durante a semana.

**Casal 16 – Jéssica e Leonardo**

O décimo sexto casal entrevistado foi Jéssica e Leonardo. Jéssica tem 28 anos, é Publicitária e trabalha em uma empresa que administra shopping centers. Leonardo tem 30 anos, é Advogado e tem um escritório de advocacia. O casal tem uma filha de 3 anos chamada Angélica. Foi o casal mais novo a participar da pesquisa. Eram namorados antes do nascimento da filha e não viviam juntos, Angélica foi uma surpresa e passaram a viver juntos depois da gravidez. Jéssica sempre trabalhou muito e tem um ritmo de trabalho bastante intenso. Jéssica acha que passa pouco tempo com a filha, pois a maioria dos dias não a vê de noite, somente de manhã. Leonardo tem um ritmo de trabalho muito intenso e permanece

muitas horas fora de casa. A filha fica bastante tempo com a babá e eles não têm ajuda dos avós para ficar com ela. Leonardo acha que passa pouco tempo com a filha, e se dinheiro não fosse um problema passaria menos tempo trabalhando e ficaria mais tempo com a filha, além de praticar algum exercício, pois engordou muito depois do nascimento da filha.

### **Casal 17 – Tereza e Marcos**

O décimo sétimo casal entrevistado foi Tereza e Marcos. Tereza tem 40 anos, é Economista e trabalha em uma empresa do ramo de televisão e entretenimento. Marcos tem 40 anos, é Cineasta e trabalha na mesma empresa que a esposa. O casal tem três filhos: gêmeos de 11 anos chamados Bernardo e Davi, e o caçula de 9 anos chamado Rodrigo. Tereza é diretora da empresa onde trabalha e tem uma rotina de trabalho intensa, com muitas reuniões. O salário dela sustenta a casa, pois o marido tem um cargo muito menor que o dela, na mesma empresa. Segundo Tereza o marido não ajuda em quase nada em casa, e nunca ajudou. Os filhos sempre ficaram em creche em período integral e sob os cuidados dos avós maternos, que são muito presentes e participativos; sem a ajuda deles Tereza não teria conseguido chegar aonde chegou e criar os filhos. Sempre teve muita dificuldade de manter empregadas domésticas, chegando a trocar mais de 50 vezes de empregada ao longo de 11 anos. Marcos considera o tempo que passa e passou com os filhos muito bom e diz que sempre participou do desenvolvimento deles.

### **Casal 18 – Priscila e Luiz**

O décimo oitavo casal entrevistado foi Priscila e Luiz. Priscila tem 38 anos, é Publicitária e Cineasta e trabalha em uma empresa do ramo de televisão e educação. Luiz tem 44 anos, não possui formação universitária e trabalha em uma gravadora. O casal tem uma filha de 3 anos chamada Beatriz. Priscila tem um ritmo de trabalho intenso e sempre teve muita ajuda dos avós maternos, sobretudo da avó. A filha hoje fica o dia todo na creche, mas até 1 ano e 3 meses ficou só meio período, o resto do tempo ficava com os avós. Priscila acredita passar pouco tempo com a filha e fala em uma jornada de trabalho mais flexível, da possibilidade de fazer *home office*, para ter mais tempo com Beatriz. Luiz tem um ritmo de trabalho muito intenso, permanecendo no mínimo 12 horas dentro da empresa todo dia, e quando viaja esse ritmo aumenta ainda mais. Acredita que passa pouco tempo com Beatriz e gostaria de passar mais horas durante a semana com ela. Não pensam em ter mais filhos justamente por causa do ritmo de trabalho intenso, porque seria mais um filho para a avó cuidar, e ela teria que passar por tudo de novo.

### **Casal 19 – Talita e Samuel**

O décimo nono casal entrevistado foi Talita e Samuel. Talita tem 33 anos, é Jornalista e trabalha em um instituto cultural alemão/ brasileiro. Samuel tem 45 anos, é Jornalista e trabalhava em um Jornal até uma semana antes da realização da entrevista. O casal tem um filho de 1 ano e 4 meses chamado Heitor. Talita não tem um ritmo de trabalho tão intenso porque mudou de emprego e adaptou a sua rotina desde que o filho nasceu. Trabalhou de casa desde o nascimento do filho e com isso conseguiu ficar em casa quase o tempo todo até o filho completar 11 meses, trabalhando à distância. Hoje trabalha 4 horas num instituto cultural alemão, mas acaba ficando 8 horas mais uma hora de almoço porque faz curso intensivo de alemão durante 4 horas. O filho fica com uma babá e ainda não vai para a creche. O marido acabou de ser demitido, após um longo período na mesma empresa (16 anos).

### **Casal 20 – Cecília e Diogo**

O vigésimo casal entrevistado foi Cecília e Diogo. Cecília tem 32 anos, é Engenheira e trabalha em uma empresa do mercado financeiro. Diogo tem 30 anos, é Engenheiro Naval e trabalha em uma empresa naval. O casal tem uma filha de 6 meses chamada Maria Eduarda. Cecília sempre teve um ritmo de trabalho intenso, mas vem diminuindo depois do nascimento da filha. Durante o dia a filha fica com uma babá e também com a sogra dela. Relatou ter absoluta certeza de que produziria a mesma coisa que produz hoje trabalhando menos horas, pois acredita que não existe necessidade de permanecer 8 horas dentro da empresa.

Após a apresentação dos 20 casais entrevistados, serão abordadas a apresentação e análise dos resultados. Este capítulo será dividido em categorias, algumas delas definidas *a priori* e outras emergentes, conforme descrito na Metodologia. Serão abordadas as questões que surgiram nas entrevistas, ilustradas pelas falas dos participantes e respaldadas pelo referencial teórico utilizado no trabalho.

#### **4.1. A Cultura do Alto Desempenho**

Nesta categoria será abordada a questão da cultura do alto desempenho e seus desdobramentos para a vida dos trabalhadores que vivem essa realidade. Como visto no referencial teórico, na chamada cultura do alto desempenho cada um é convidado a trabalhar mais: mais depressa, mais intensamente, cometendo menos erros e dedicando-se cada vez mais as empresas (GAULEJAC, 2007). Para Gaulejac (2007) os altos salários, que são

frequentemente utilizados como justificativa pelos trabalhadores que se submetem a essa cultura, nem sempre compensam o aumento de trabalho e a tensão que ela provoca.

Ainda de acordo com o referencial teórico desta tese, o alongamento da jornada de trabalho é o mais tradicional e elementar meio de tornar o trabalho mais intenso, sendo menos tradicional somente do que a escravidão. O trabalhador acaba reduzindo o seu tempo livre, destinado à vida pessoal e familiar, para colocá-lo a serviço da empresa. Dessa forma, o aumento do tempo no trabalho implica na diminuição do tempo de não-trabalho à disposição do indivíduo, o que gera consequências para a vida de homens e mulheres (DAL ROSSO, 2008).

Essas questões foram trazidas pelos entrevistados, seja no emprego atual em que estão ou em trabalhos anteriores, que muitas vezes foram deixados para trás justamente pelo ritmo intenso e longas horas passadas dentro das empresas. O relato dos entrevistados, conforme veremos a seguir, deixa claro que eles estão ou estiveram vivenciando a realidade da cultura do alto desempenho, com frequentes alongamentos das jornadas de trabalho e sendo submetidos à intensificação do trabalho. Com relação ao ritmo intenso e estressante de trabalho, as falas abaixo retratam bem essa realidade:

“Eu trabalhei em uma empresa de muita alta performance, as pessoas trabalhavam de 8h até meia noite (...) As pessoas lá têm de 20 a 30 anos, e depois de ter filhos nem voltam, é impossível. E eles estão sempre renovando, da minha época não existe mais ninguém, é todo mundo jovem, são pessoas que estão dispostas a dar o sangue pela empresa.” (casal 1 – SOFIA)

“Muito puxado, ainda mais depois que eu fui mãe. Eu gasto muito tempo indo e vindo, mesmo de metrô, e o meu horário são 9 horas de trabalho praticamente, então é complicado. São 8 anos e meio trabalhando no banco (...) muita pressão, é meta todo mês. Cobrança todos os dias por e-mail, pessoalmente, assédio moral constante.” (casal 10 – VALENTINA)

“Eu trabalhei no jornal durante 16 anos e a jornada num jornal ela é muito massacrante. Em tese no jornal você trabalha 7 horas por dia com 1 hora de almoço, uma jornada de 8 horas. Mas notícia não tem hora. Então muitas vezes, não é exceção, é quase regra, você trabalha mais do que essas 8 horas, vai fazendo sempre um banco de horas pra você poder tirar folgas depois, negociando isso com o seu chefe, o que era extremamente estressante.” (casal 19 – SAMUEL)

“Eu acho pesado às vezes, eu tenho que me organizar melhor pra melhorar um pouco o meu ritmo de trabalho. Eu penso: será que é isso ou não é? Às vezes eu acho que não, que realmente é a quantidade de coisa que a gente tem que entregar, tem que fazer. Eu trabalho num setor pequeno ainda, em relação à quantidade de pessoas, e com uma demanda muito alta de serviço.

E às vezes a gente não consegue, a gente está em fase lá no trabalho de descobrir isso. Mas eu acho complicado, eu acho que eu queria ter mais controle dos meus horários.” (casal 13 – PALOMA)

Interessante notar, sobretudo na última fala de Paloma, que existe uma sensação de culpa e frustração, como se ela não estivesse fazendo suas tarefas de forma correta ou administrando bem o seu tempo e por isso permanecesse no trabalho por mais tempo. No momento da entrevista Paloma deixou bastante clara sua dúvida com relação a isso: se de fato existe um excesso de trabalho ou se ela quem não está efetuando suas tarefas no tempo correto. Sobre o tema, Dejours (2007) destaca que existe “o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho”, como “imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos” e “de adaptação à ‘cultura’ ou à ideologia da empresa e às exigências do mercado” (DEJOURS, 2007, p. 28). Para Dejours (2007) este sofrimento, decorrente da pressão social exercida pelo próprio trabalho sobre os trabalhadores, leva ao medo da incompetência (o de não estar fazendo bem o trabalho que lhe foi atribuído) e ao sentimento de “trabalhar mal”, posto que as próprias condições de trabalho acabam impossibilitando ao trabalhador a execução competente das suas atividades.

Hewlett e Luce (2006) definem como padrão de “trabalho extremo” aquele que assume um mínimo de 60 horas por semana. No chamado trabalho extremo, as 40 horas de trabalho semanais tornam-se coisa do passado. Mesmo a semana de trabalho de 60 horas, que já foi o caminho para o topo, passa a ser considerada como tempo parcial, como publicado em artigo da revista Fortune (2006). Muitos entrevistados relataram que trabalham muito mais do que as 8 horas estabelecidas pelo contrato de trabalho, permanecendo dentro da empresa por longas horas e constantemente após o horário padrão de saída:

“Eu fico em função do meu trabalho mais ou menos 12 horas por dia. Eu chego no trabalho em geral 10h e saio às 19h. Mais o tempo de deslocamento que é mais ou menos uma hora pra ir e uma hora pra voltar, no mínimo.” (casal 8 – PAOLA)

“Eu estava num trabalho antes de voltar pra cá que eu não tinha horário de saída. Isso foi uma coisa que pesou demais, foi o principal motivo pra eu voltar pra cá, porque eu saía de casa de manhã, umas 7h30, 8h, às vezes um pouquinho mais tarde e às vezes chegava em casa 2 horas da manhã, 3h.” (casal 8 – MURILO)

“Eu sempre trabalhei na parte de consultoria, a demanda sempre foi absurda, 12 horas, às vezes mais, era comum virar a noite trabalhando, podia acontecer a qualquer momento, Natal, ano novo, Carnaval, férias, não tinha como prever isso.” (casal 11 – RENATO)

“Eu sempre fui um cara tido como *workaholic*, então o trabalho não acabava nunca. Sempre foi assim, eu tinha hora pra chegar e não tinha hora pra sair. Coisa de virar à noite às vezes trabalhando, ficar até tarde.” (casal 15 – GILBERTO)

“O meu horário de trabalho certo é até às 18h, mas eu não consigo sair às 18h nunca. O mais cedo que eu consigo sair de lá é umas 19h30.” (casal 16 – JÉSSICA)

“Quando você fala assim 12 horas, mas pode contar deslocamento, acho que se eu contar deslocamento vão ser 14 horas. Eu trabalho 10, 12 horas todos os dias de trabalho mesmo.” (casal 17 – TEREZA)

“Às vezes eu trabalho 14 horas por dia, 16, 20. Teve um dia que eu trabalhei tanto, tanto, tanto, era um terça, eu cheguei em casa na quinta e eu contei que nesses dias eu tinha dormido 18 horas em 4 dias.” (casal 18 – LUIZ)

Sobre o tema, Cardoso (2009) menciona que além de trabalharem além da jornada legal, existe ainda uma forte pressão sobre os trabalhadores no sentido de aumentarem a jornada de trabalho em setores em que os funcionários já haviam conquistado jornadas inferiores ao previsto em lei, como no setor bancário e outras categorias profissionais. Para Dejourns (2007) aqueles que “sofrem por causa da intensificação do trabalho, por causa do aumento da carga de trabalho e da fadiga, ou ainda por causa da degradação progressiva das relações de trabalho encontram muitas dificuldades para reagir coletivamente” (DEJOURS, 2007, p. 43).

Um desdobramento do alongamento das jornadas na vida das pessoas é o trabalhar fora da empresa, ou seja, levar trabalho para casa. Essa prática parece se tornar cada vez mais comum na vida dos funcionários, que não só aumentam sua jornada dentro das empresas como também elevam as horas trabalhadas ao continuar exercendo suas atividades dentro de suas casas. Sobre o tema, Cardoso (2009, p. 53) destaca que “o tempo dedicado às tarefas levadas para casa, na maior parte das vezes, ocorrem de maneira informal e não são contabilizadas”, e embora ocorram fora do espaço formal de trabalho, deve haver um questionamento a respeito desse tempo quando se analisa as vivências do tempo de trabalho remunerado. Essas tarefas são executadas com facilidade cada vez maior em função dos instrumentos que viabilizam a realização das mesmas, como celular, laptop, internet, que

“servem para acionar os trabalhadores a qualquer momento e em qualquer lugar” (CARDOSO, 2009, p. 53). As falas abaixo retratam essa questão:

“Eu chegava em casa, mas continuava trabalhando de casa. Com celular, fazendo ligação, fazendo reunião, respondendo e-mail. O *laptop* está comigo o tempo todo, não consigo deixar o computador aqui.” (casal 11 – RENATO)

“Agora, eu também quero ainda crescer um pouco mais, então duas vezes na semana fico até tarde no trabalho, ou num sábado à noite depois que os moleques vão dormir, e a gente não sai, não vai fazer nada, ou domingo de manhã cedo, eu pego alguma coisa pra fazer do trabalho, na hora que eu tenho oportunidade. Eu não ligo a televisão, não sei nem o que passa na televisão. Agora, estou ligado o tempo inteiro em *whastapp* do trabalho, e-mail do trabalho.” (casal 15 – GILBERTO)

“Trabalho [final de semana] em casa. Por exemplo, hoje eu acordei cedo e estava aqui respondendo um monte de coisas, adiantando um monte de coisas, porque ontem eu cheguei tarde, não consegui ver algumas coisas. Várias vezes a gente está aqui no sofá e eu tenho que responder coisas, e *whatsapp*.” (casal 17 – TEREZA)

“Às vezes eu trabalho de casa, porque como eu tenho horário pra sair, às vezes à noite eu vou acessar o e-mail, eu vou acessar o celular, e aí vou responder algumas coisas e deixar algumas coisas já encaminhadas pra amanhã, porque o meu horário de trabalho não dá conta de todo trabalho que eu tenho pra fazer.” (casal 18 – PRISCILA)

É interessante destacar, na fala de Gilberto, que a intensificação do trabalho é vista ainda como uma estratégia para crescer na empresa. O entrevistado deixa claro que, para conseguir o crescimento desejado, fica até mais tarde no trabalho duas vezes por semana, além de trabalhar nos finais de semana. Fica claro, no discurso de Gilberto, que existe uma naturalização da intensificação como estratégia de encarecimento. Sobre o tema, como visto no referencial teórico, Granter e McCann (2015) destacam que o conceito de trabalho extremo torna-se “normal” nos locais de trabalho à medida que as organizações vão se tornando cada vez mais sobrecarregadas. O trabalho extremo passa a ser considerado comum e socialmente aceitável, sendo esperado dos profissionais que eles encontrem uma maneira de lidar com esse novo conceito de trabalho e até mesmo de abraçar este “novo normal”. Gaulejac (2007) também aborda a questão da “normalização” desse tipo de trabalho, ao destacar que “a hiperatividade é uma sobrecarga de trabalho que se instala duravelmente porque é considerada como normal e aceita voluntariamente” (2007, p. 219).

Dois entrevistados relataram que sua produtividade – que muitas vezes acaba atrelada à quantidade de horas trabalhadas – está diretamente ligada ao quanto recebem no final do mês, em função da remuneração variável. Apesar de receberem um fixo mensal, a maior parte do salário está relacionada à *performance* obtida pelo funcionário naquele mês. A remuneração variável é um elemento importante para o controle do atingimento das metas:

“Eu trabalho no comércio, então eu tenho a gestão comercial hoje de 11 lojas. Então é muita correria durante o dia e pressão pelo resultado o tempo todo. Todo mês metas diferentes pra atingir, acompanhamento de vendas o tempo todo (...) Eu acho que essa cobrança é muito cruel, porque você trabalha por meta, então você tem remuneração variável. Quando você tem remuneração variável quanto mais você tem mais você quer e às vezes você abre mão de sair meia hora mais cedo pra ficar meia hora com a sua família porque você acha que aquela meia hora vai te dar um resultado diferente e por conta disso você vai ganhar mais.” (casal 2 – GUILHERME)

“A minha *performance* depende muito de mim. Se eu quiser trabalhar muito eu trabalho muito, se eu quiser trabalhar pouco eu trabalho pouco. O impacto disso é o quanto eu recebo no final do semestre, é um mercado que é puramente o quanto você performou. Então se eu trabalhar muito eu possivelmente vou entregar muito e vou ter um bom retorno financeiro. Se eu trabalhar pouco eu provavelmente vou trabalhar pouco e vou ter um mau retorno financeiro. Então eu dito o ritmo. Por exemplo, o semestre anterior foi um semestre que eu estava de licença maternidade ainda com a Luciana, então foi um semestre mais devagar, eu estava voltando pro trabalho, estava fazendo menos coisas. Tive um impacto direto em quanto eu recebi.” (casal 12 – ELISA)

É importante destacar a fala do Guilherme, pois ela ressalta o impacto que a remuneração variável tem na vida pessoal e familiar dele. Isso porque ele relata que muitas vezes fica mais tempo no trabalho, ainda que seja meia hora, pois acredita que esse tempo a mais pode representar um impacto financeiro no final do mês. Portanto, ele abre mão de passar mais tempo com a família na esperança de ter um maior rendimento financeiro.

Thais destaca uma questão importante sobre o tema, que é o fato dos trabalhadores estarem submetidos a um padrão vigente em que trabalhar cada vez mais faz parte de um contexto social, independente da empresa ou ramo de atividade em que estejam inseridos:

“A instituição que eu trabalho não é uma instituição padrão no modelo de alta *performance*, de alto desempenho, padrão do mercado, o que não me exclui dessa situação porque a sociedade de qualquer forma é. Então ainda que a administração municipal não seja, nós somos de uma geração formada pra ter uma carreira de excelência e com um padrão de alto desempenho e a sociedade nos cobra isso o tempo todo, independente de onde estejamos

trabalhando. Então, eu de qualquer forma me sinto pressionada pelos modelos e padrões vigentes no mercado.” (casal 11 – THAIS)

A constatação de Thais está em linha com o que Granter e McCann (2015) destacam, ou seja, que nos últimos anos a ideia de trabalho extremo vem sofrendo um movimento para que seja normalizada dentro das empresas. Mesmo nas profissões que não são caracterizadas por tarefas de trabalho intenso ou de risco, há um sentimento crescente de que os locais de trabalho antes considerados 'normais' estão se tornando extremos, especialmente em relação à intensidade do trabalho, a cultura de longas horas de trabalho e a normalização de comportamentos de trabalho extremo.

Cardoso (2009) destaca as mudanças que vem ocorrendo no tempo de trabalho ao longo da história, pois, ao mesmo tempo que a duração do trabalho foi sendo reduzida por causa da pressão dos trabalhadores, ela foi, simultaneamente, sendo flexibilizada e intensificada, pela pressão do capital. No caso brasileiro, a partir de 1990, essa flexibilização e intensificação ocorreu mesmo sem a redução da duração do trabalho. Esse é um movimento que pode ser verificado em diversos países, não só no Brasil.

Na mesma linha de raciocínio, alguns entrevistados acreditam que a cultura de trabalho brasileira passa por uma distorção, já que muitas vezes a produtividade está atrelada ao tempo que o funcionário permanece dentro da empresa, e não ao que ele está de fato produzindo, independente das horas trabalhadas em um dia:

“Eu lembro que na época que eu estava trabalhando 6 horas, eu não achava que eu fazia menos coisas do que quando eu trabalhava 8. Você está na frente do computador escrevendo um documento, você não consegue ficar *full* 8 horas escrevendo o documento. Uma hora você vai levantar, vai ali no café. Quando você tem menos tempo pra trabalhar você foca e faz as coisas mais rápido.” (casal 3 – CRISTINA)

“O que eu acho é que existe uma forma de você trabalhar sem se matar. O problema é que eu acho que a regra hoje no Brasil é essa, você se mata trabalhando (...) Nego trabalha sem qualidade de vida nenhuma, nego vive pra trabalhar. E eu acho que isso é muito ruim, porque eu passei muito tempo vivendo pra trabalhar. E a partir do momento que você começa a viver você vê que a vida tem muito mais coisas.” (casal 19 – SAMUEL)

“Eu acho que a cultura do brasileiro está muito distorcida. Eu acho que as pessoas são muito improdutivas, porque eu sei que eu conseguiria fazer tudo o que eu preciso até às 16h, não tem porque ficar até às 18h. Acho muito errado.” (casal 20 – CECÍLIA)

César levanta um ponto muito semelhante quando se questiona sobre seu atual modelo de vida, e até onde ele vale a pena ser vivido. Ele cita uma questão muito relevante que é como o hábito de ter um determinado padrão de vida acaba levando as pessoas a viverem um sistema do qual não conseguem sair, em que precisam ganhar cada vez mais e, conseqüentemente, trabalhar cada vez mais:

“Você fica questionando muito isso, até onde isso vale a pena, até onde isso realmente é uma vida, e não é um modelo social no qual você entra simplesmente porque a roda entrou e você tem que entrar junto. Minha realização não era trabalhar numa multinacional, trabalhar com petróleo, não era isso o que eu queria na minha vida. Mas é uma área que paga muito bem, então é lá que eu vou trabalhar, porque eu preciso ganhar bem pra poder morar aqui. Mas não sei até onde o modelo funciona.” (casal 7 – CÉSAR)

“Eu já cheguei a pensar em voltar pra Colômbia, mas eu mudaria muito a qualidade de vida, mas não as expectativas que eu tenho para os meus filhos. Porque eu não quero que eles tenham que passar por isso, não quero que eles entrem nesse modelo de ter um trabalho porque você precisa. Se eu ganhasse o que eu ganho aqui hoje lá eu estaria milionário.” (casal 7 – CÉSAR)

César foi um dos únicos entrevistados a questionar esse modelo em que é necessário trabalhar cada vez mais para manter o alto padrão de vida que vivenciam. Murilo, conforme veremos abaixo, chegou a questionar seu padrão de vida atual e relatou que pensa em mudar para uma cidade de interior, em que o nível salarial é mais baixo, assim como o padrão de vida, mas não chega a questionar o modelo social em que vive de uma maneira geral. Como César é colombiano, e o único entrevistado de outra nacionalidade dentre os sujeitos entrevistados, vale a reflexão de até que ponto o fato dele pertencer à outra cultura pode influenciar sua visão e fazê-lo enxergar algo que não foi citado por nenhum outro brasileiro entrevistado – o fato de que existe uma cultura do alto desempenho que é sustentada por uma cultura do alto consumo. Interessante destacar também que a esposa de César não compartilha – ou pelo menos não citou – das mesmas angústias do marido. Para ela, o trabalho tem um papel central na sua vida, não só uma necessidade financeira, mas também de realização e para manter a “sanidade mental”. Adriana gosta de produzir e, por ela, trabalharia até mais do que o ritmo atual.

A conclusão a que se chega ao final desta categoria é que muitos entrevistados continuam se submetendo a um ritmo de trabalho bastante intenso, com alongamento da jornada de trabalho frequentemente para 12 ou mais horas diárias, mas que existe, nesses funcionários, a consciência de que esse ritmo acaba trazendo uma série de conseqüências

negativas para a vida, seja no âmbito pessoal ou, como veremos mais a frente, para o casal e os filhos. Outro ponto relevante observado é que existe uma cultura do alto desempenho que é sustentada por uma cultura do alto consumo. Ou seja, as mulheres e homens entrevistados nesta pesquisa vivem com um padrão de vida tão elevado que, para conseguir mantê-lo, são obrigados a trabalhar cada vez mais intensamente. Vivem dentro de um modelo em que precisam trabalhar muito para ganhar a alta renda necessária para manter o padrão de vida ao qual estão habituados, pois uma queda nesse padrão não está nos planos da grande maioria. Isso porque existem elementos associados à essa queda, como a frustração, o fracasso, a vergonha social, que são poderosos para convencer o indivíduo a se submeter a esse modelo. O valor social do sucesso profissional é um dos aspectos mais importantes da cultura do alto desempenho, e acaba operando como fator de convencimento dos trabalhadores para sua adaptação à intensificação.

Sobre o tema, Dejours e Bègue (2010) escreveram o livro “Suicídio e Trabalho. O que Fazer?”, que aborda o momento em que o trabalho deixa de ser uma fonte de prazer e uma fonte de aprimoramento da saúde para se tornar uma fonte de sofrimento que pode levar a atitudes tão extremas quanto o suicídio no local de trabalho. As relações de trabalho vêm se tornando tão deterioradas que geram situações de sofrimento e impasse, levando a situações extremas, ainda que não necessariamente tenham resultado em suicídio (DEJOURS e BÈGUE, 2010). Essa realidade levou os autores a se questionarem “como melhor intervir e como ajudar esses trabalhadores a recuperarem seu poder de refletir e, conseqüentemente, de agir no sentido da transformação do trabalho” (DEJOURS e BÈGUE, 2010, p. 7).

Em Agosto de 2016, um administrador do Rio de Janeiro que trabalhou durante 15 anos em uma grande empresa de telecomunicações matou a mulher e os dois filhos e cometeu suicídio em seguida em função de problemas profissionais, conforme carta escrita pelo próprio. Ele havia mudado de emprego há pouco tempo e, de acordo com a carta, estava se sentindo inseguro quanto ao novo emprego e tinha medo de não conseguir sustentar a família por falta de renda. Citava ainda que estava sendo excluído de projetos e que “sentia um desgosto profundo por ter falhado com tanta força, por deixar todos na mão”. Na visão dele, era “melhor acabar tudo logo e evitar o sofrimento de todos”. O administrador era descrito por todos como uma pessoa tranquila e adorado por toda sua equipe. Na empresa de telecomunicações em que trabalhou por 15 anos assumia o cargo de gerente sênior, um cargo abaixo da diretoria, e chegou a chefiar uma equipe de dez pessoas. O salário dele girava em

torno de R\$ 20 mil, e ele teria largado a empresa para ganhar o dobro no novo emprego.<sup>9</sup> Esse caso extremo leva a refletir justamente sobre a dificuldade em lidar com a possibilidade de fracasso profissional e o pânico de não conseguir sustentar a família, que não era ainda uma situação real na vida do administrador. Essa possibilidade foi tão insuportável o levou a matar toda sua família e cometer suicídio em seguida, um ato extremo e incompreensível para muitos. Importante destacar também que o caso foi uma grande surpresa para todos que conviviam com o administrador, que não tinham nenhuma ideia a respeito do sofrimento e das angústias pelo qual ele estava passando com relação ao trabalho. Percebe-se, ao confrontarem-se os relatos dos entrevistados com as considerações de Dejours e Bègue (2010), que o contexto de alta competição e busca por status social, aliado à alta demanda das corporações e do trabalho, a pressão por resultados e por manutenção dos padrões de consumo, pode levar os indivíduos à situações limite, como o suicídio, ou ao sentimento de fracasso permanente.

#### **4.1.2. As Consequências da Cultura do Alto Desempenho para os Trabalhadores**

Nesta categoria abordaremos as consequências da cultura do alto desempenho para a vida dos trabalhadores, ou seja, como o trabalho extremo e o alongamento das jornadas podem refletir negativamente na vida dos trabalhadores. Como vimos no referencial teórico, Gaulejac (2007) observa que uma das características do atual cenário das empresas, inseridas na cultura do alto desempenho, é que o esgotamento profissional, o estresse e o sofrimento no trabalho vêm sendo banalizados. O estresse está naturalizado nessas empresas de tal forma que a “resistência ao estresse é exigida como uma qualidade necessária para ter sucesso. Mais do que se interrogar sobre suas causas, aprende-se a gerenciá-lo” (GAULEJAC, 2007, p. 221). A fala de Thais retrata bem esse cenário:

“Como eu já tinha passado por um episódio de estafa, gerado pela relação com o trabalho, anos antes, eu tinha muito cuidado de não deixar que o trabalho impactasse tão negativamente a rotina familiar, o dia a dia e a saúde. Mas em 2014 a gente estava num momento muito crítico do projeto aqui dentro, num momento de muito trabalho, numa equipe que tinha uma rotina muito desregrada, com solicitações feitas em cima da hora e com exigências de entrega sempre urgentes. E aí novamente o meu ritmo de

<sup>9</sup><http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2016/08/suspeito-de-matar-familia-enfrentava-crise-profissional-confirmam-parentes.html> Acesso em: 21/09/2017

<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2016/08/1808140-nao-vamos-ter-mais-renda-diz-carta-de-suicidio-de-pai-que-matou-a-familia.shtml> Acesso em: 21/09/2017

trabalho ficou bem acelerado com o trabalho se estendendo frequentemente até 9h, 10 horas da noite.” (casal 11 – THAIS)

A consequência do ritmo de trabalho intenso também apareceu na fala de Leonardo, sobretudo em relação à saúde, já que ele ganhou muito peso com o excesso de trabalho, que acabou ocupando boa parte do seu tempo e o privando de tempo livre:

“Eu tenho plena consciência que eu não sou uma máquina, que essas 12 horas já estão pesando. Eu engordei nesse processo todo, desde que a Angélica nasceu até hoje mais de 20 quilos, parei de malhar, dor no corpo, coluna berrando, tendinite na mão.” (casal 16 – LEONARDO)

Para Cardoso (2009) a flexibilização cada vez maior do trabalho acaba colocando o tempo de trabalho em uma posição desigual com relação aos outros “tempos sociais”, como o tempo destinado à família, ao lazer, ao descanso, ao amor, à educação, entre outros. Muitas vezes a vida pessoal também acaba sendo impactada e sendo jogada para segundo plano, resultando em um desequilíbrio que é sentido por alguns entrevistados, como foi o caso de Paloma e Tereza:

“Eu tenho uma jornada a cumprir dentro da empresa, que são 8 horas de trabalho. Eu queria poder melhorar isso e sair mais no meu horário pra poder ter mais tempo em casa, cuidar da minha vida particular, porque eu tenho uma vida. E às vezes a minha vida profissional acaba sobrepondo a minha vida particular e quando isso acontece a minha semana toda fica virada, eu não consigo ajustar. Quando chega o final de semana eu consigo colocar minha vida em ordem. Aí quando começa a semana de novo, se eu perco o fio da meada, me atrapalho todinha.” (casal 13 – PALOMA)

“Eu trabalhava muito mais, eu começava a trabalhar tipo 9h e saía tipo 21h, eu ficava 12 horas dentro do trabalho, era muito punk (...) Eu e Leonardo já brigamos muito sério, antes da Angélica a gente chegou quase a terminar porque ele falou: cara, não aguento mais, você só trabalha. Sexta feira eu ficava à noite lá até meia noite, eu trabalhava muito, e óbvio, ficava muito cansada, então eu estava exausta. Então a gente brigava muito.” (casal 16 – JÉSSICA)

“Eu me questiono sobre a vida o tempo inteiro. Não acho legal, não consigo equilibrar minha vida. Eu faço terapia, tenho *coach*, eu preciso de ajuda porque eu fico emocionalmente exausta do desequilíbrio de vida. O trabalho na minha vida tem um peso muito grande. E aí quando ele tem um peso muito grande, você só tem 24 horas, você é uma pessoa só, então as outras coisas ficam com pesos menores, você desequilibra.” (casal 17 – TEREZA)

Samuel também sentiu o impacto do excesso de trabalho em sua vida pessoal com relação ao seu casamento anterior que, segundo ele, acabou sendo deixado de lado em função da grande dedicação ao trabalho:

“Eu antes de casar com a Talita fui casado. Isso com certeza debilitou muito o meu primeiro casamento. Eu vivia o tempo todo no jornal. Sempre vivendo aquela vida ali, buscando aparecer de alguma forma, buscando fazer um trabalho em que eu me destacasse. E isso sacrificava todos os outros aspectos da minha vida.” (casal 19 – SAMUEL)

Com o encerramento desta categoria pode-se concluir que existe um movimento, por parte dos entrevistados, de tentar diminuir o ritmo de trabalho intenso, muitas vezes motivados pelo nascimento dos filhos, embora nem todos consigam mudar esse padrão. Nota-se também que as consequências geradas pelo alongamento das jornadas e do trabalho extremo envolvem questões de saúde como ganho de peso, estresse e o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

#### **4.1.3. As Consequências da Cultura do Alto Desempenho para os Filhos**

Esta categoria aborda as consequências da cultura do alto desempenho e do trabalho extremo para a relação dos pais e mães com os filhos, ou seja, como a vida dos filhos vem sendo impactadas pelo fato dos pais passarem muitas horas no seu ambiente de trabalho. Conforme visto no referencial teórico, Radcliffe e Cassell (2015) relatam que casais em que ambos os cônjuges trabalham estão agora substituindo o modelo da família em que somente o homem era o provedor, tornando-se cerca de 60% de todas as famílias com filhos. Consequentemente, um número crescente de casais em que ambos trabalham enfrenta a pressão de equilibrar múltiplos papéis: a carreira e a família. Isso faz com que a maioria dos trabalhadores experimente um conflito entre as exigências do trabalho e as responsabilidades pessoais ou familiares. A primeira consequência do excesso de trabalho é o pouco tempo que sobra para a família, sobretudo para os filhos, em função das constantes demandas de trabalho. Essa situação faz com que muitos pais vejam os filhos com menos frequência nos dias de semana, como mostram as falas abaixo dos entrevistados:

“Como eu trabalho com comércio, eu tenho que apresentar resultado o tempo todo, então não adianta achar que eu vou chegar no trabalho 9 horas da manhã e sair às 6 horas da tarde e está tudo normal, porque o telefone não vai parar, as mensagens não vão parar de chegar, então às vezes é mais fácil estar no local de trabalho. Só que depois que eles nasceram, vieram pra casa,

mesmo com a Isabela de licença maternidade, eu queria estar em casa, só que era complicado.” (casal 2 – GUILHERME)

“Eu acho que é excessivo [o ritmo de trabalho], porque muitas vezes, como hoje, eu cheguei em casa por volta das 20h e a minha filha já estava dormindo, eu não vejo a minha filha durante a semana. Eu vejo a minha filha de manhã. Minha mulher acorda pra trabalhar, entre entrar no banho, tomar café da manhã, essa meia hora, quarenta minutos de manhã é o tempo que eu brinco com a minha filha, o tempo que eu tenho pra ficar com ela.” (casal 16 – LEONARDO)

“Eu vejo ele deitado na cama, mas não vejo ele de manhã. Hoje, por exemplo, eu não vi o meu filho. Eu vi porque ele abriu o olho pra mim agora, mamou, falou “oi mamãe”, mas dormiu de novo.” (casal 10 – VALENTINA)

Sobre o tema, Hochschild (1997) destaca que as empresas têm muito mais poder sobre as famílias do que as famílias têm sobre as empresas. Então, as exigências de tempo no trabalho se tornam implacáveis, enquanto aquelas em casa são maleáveis. Os trabalhadores frequentemente mantêm as longas horas de trabalho nas empresas e diminuem o tempo destinado à família e à vida pessoal. Dessa forma, o estresse, a tensão e a frustração oriundas do mundo do trabalho acabam refletindo no ambiente familiar. Quando o trabalho e a família se confundem, quando o local de casa se torna o local de trabalho, os comportamentos e sentimentos gerados pelo trabalho ameaçam inundar a vida familiar (SMITH, 2011). Um exemplo claro disso são as reclamações por parte dos filhos com relação às constantes ausências dos pais, quando as crianças atingem uma idade em que já tenham um entendimento maior do por que dessa ausência. No caso de crianças menores, essa ausência gera uma ansiedade, ainda que não seja verbalizada, sobretudo pelo fato de que tempo que elas permanecem com os pais durante a semana é curto, em geral no máximo uma hora durante a parte da manhã e pouco mais que isso à noite. Alguns entrevistados não conseguem ter esses dois horários, e acabam vendo os filhos somente na parte da manhã, pois chegam em casa tarde com os filhos já dormindo, ou na parte da noite, já que saem de casa muito cedo e os filhos ainda estão dormindo:

“Se eu chegasse depois que ela estava dormindo, que era 21h30, pra ela eu já cheguei tarde. Porque ela não viu o pai, então eu cheguei tarde por isso. Eu podia chegar logo depois que ela tivesse dormido, mas o fato de não ter me visto eu cheguei tarde. Aí ela começou a criar o hábito de todo dia de manhã me perguntar: ‘pai, vai chegar tarde hoje?’” (casal 8 – MURILO)

“Final de ano agora eu tenho muito evento, teve dois dias direto que eu precisei chegar 7 horas da manhã e cheguei em casa 9, 10 horas da noite.

Fiquei 2 dias sem vê-la. E aí isso reflete, ela acorda de madrugada pra ficar comigo, quer ficar na minha cama de qualquer maneira. Eu tento tirar ela colocar na cama dela, ela não quer de jeito nenhum. E aí eu reclamo, às vezes falo pro Leonardo: pô, não dormi nada, a Angélica foi pra nossa cama hoje e eu não consegui dormir. E aí ele falou: claro, ela está com saudades de você. Isso reflete.” (casal 16 – JÉSSICA)

“Chega final de semana, eu boto uma blusa mais arrumadinha, os meus filhos: você está indo trabalhar? Já é o *mind set* deles. Tudo é muito em função de trabalho, e eu trago muito o computador pra casa.” (casal 17 – TEREZA)

Uma questão citada pelos pais que gera ressentimento é a dificuldade em participar da rotina dos filhos durante a semana em função do pouco tempo disponível para tal. Com o excesso de trabalho e demandas enfrentados pelos pais, essa rotina de acompanhar os filhos em suas atividades – como levar e buscar na escola, às atividades extras como esportes e cursos, ou qualquer outra atividade – fica bastante restrita. Além disso, a rotina dos filhos também pode ficar um pouco prejudicada pelo fato dos pais chegarem em casa tarde:

“Todo mundo pergunta: ah, mas eles não dormem tarde não? 9 horas da noite não é tarde? Aí a resposta da Isabela é sempre a mesma: se eles dormirem mais cedo eu não fico hora nenhuma com eles.” (casal 2 – GUILHERME)

“Ele dorme 21h30, às vezes passa um pouco (...) E até isso é bom pra gente, porque se a gente chegasse e ele dormisse 20h30 a gente estava ferrado. Aí a gente ainda aproveita, ainda brinca, desenha, vai pra varanda, joga bola, faz tudo. A gente não fica: ah, atividades calmas porque tem que dormir. Não, vamos aproveitar e faz o que tem que fazer. Brinca, corre, brinca de pique esconde, a gente brinca de tudo com ele.” (casal 3 – CRISTINA)

“Ela foi no dentista pela primeira vez semana passada e eu não fui. É a minha dentista, que cuida de mim há 10 anos, então eu liguei pra ela e a babá foi. Eu fiquei super triste.” (casal 16 – JÉSSICA)

“A gente ia botar ele na natação uma vez por semana só. Aí quando acabou o Samuel me ligou falando: cara, foi o máximo, ele amou, ele fez isso, fez aquilo. Inscrevi ele duas vezes na semana, porque foi incrível. Pô, na hora meu coração: caraca, eu não estava lá, eu não participei desse momento, foi tão legal.” (casal 19 – TALITA)

Sofia também tem pouco tempo para participar da rotina das filhas em função do tempo que passa no trabalho. Algumas vezes quando chega em casa à noite a filha mais nova já está dormindo, o que representa ainda menos tempo de convívio entre mãe e filha. No entanto, ela admite que às vezes prefere que isso ocorra porque, caso contrário, precisa dar atenção e brincar com a filha, e não consegue ter a sua própria rotina:

“Geralmente eu consigo ver ela um pouquinho. Essa semana eu cheguei 2 dias que ela já estava dormindo, cheguei 19h e pouco. 19h15 ela já está dormindo. E eu chego em casa tão cansada que às vezes eu acho até bom ela estar dormindo, porque senão eu não posso nem tomar banho, porque eu tenho que brincar com as duas até ela dormir. Então quando ela já está dormindo pelo menos eu posso tomar banho, fazer alguma coisinha, aí eu brinco com a mais velha, faço dever de casa, posso dar mais atenção pra ela.” (casal 1 – SOFIA)

Uma questão intrigante relatada por Laura foi o fato da filha sentir falta de sua rotina do dia a dia quando viajou com os pais de férias. Segundo Laura, a filha perguntou pela escola, pela avó e pela babá durante o período das férias, o que deu um certo conforto para os pais, que acreditam ter acertado na rotina da filha, já que ela se sente feliz com a mesma:

“A gente fez uma viagem no meio do ano que a gente tirou ela da escola e ela pedia o tempo todo pra ir pra escola, pra ver avó, pra ver a Gi [babá]. Então a gente viu que ela é feliz na rotina dela. Então foi bom pra ver isso, nossa, a gente fez escolhas certas. Apesar da gente estar viajando, ser super legal pra gente, na cabecinha dela ela queria voltar pra rotina dela que era a casa, a escola, ver a avó, voltava, ficava com a babá.” (casal 14 – LAURA)

É importante destacar, na fala de Laura, o mecanismo de justificação encontrado pela mãe com relação à rotina da filha longe dos pais. Para a entrevistada, o fato da menina sentir falta do seu dia a dia quando estava viajando com os pais – e das pessoas que estão com ela nessa rotina, como a babá, a avó e a escola – é uma boa sinalização, porque significa que ela está feliz com a rotina estabelecida. Laura em nenhum momento se questiona do contrário, ou seja, que a filha tem laços afetivos tão fortes com as pessoas que tomam conta dela a maior parte do tempo que sente falta deles quando está longe, mesmo estando de férias com os pais e passando mais tempo com eles. Nesse sentido, conforme apontado no referencial teórico desta tese, Hochschild (2012a) destaca que o cuidado com os filhos é tão importante para os pais que eles precisavam acreditar que tudo na creche ou em casa estava bem. Não apenas o papel do cuidador era transferido dos pais para as babás, mas às vezes também a ilusão de que a criança estava “em boas mãos”. Os pais, em particular as mães, sentem necessidade de descrever uma relação excelente para os filhos, onde todas as suas necessidades são satisfatoriamente atendidas pelas babás, como forma de lidar com a questão da ausência dos pais.

Luiz relata que a esposa cobra uma maior participação na rotina e na vida da filha Beatriz durante a semana, e por vezes nos finais de semana em que ele precisa trabalhar, pois

ele permanece em geral mais de 12 horas na empresa em que trabalha, tempo esse que pode se estender no caso de eventos extras, o que prejudica muito tempo com a filha:

“Chego no trabalho geralmente por volta de 9h30, trabalho de 9h30 às 13h30 direto, sem parar, depois eu vou almoçar, volto às 15h, trabalho, trabalho, trabalho até umas 20h30, 21h, daí a Priscila liga quando dá umas 19h: poxa, você não vai vir? Eu falo: vou, daqui a pouco eu estou aí, mas nunca chego daqui a pouco, porque é uma reunião atrás de outra e isso é todos os dias (...) Então rola um desgaste de muito trabalho e também uma cobrança: ah, você tem que dar mais atenção pra ela.” (casal 18 – LUIZ)

Uma consequência gerada pelo nascimento dos filhos nas mães que trabalham é o aumento da “produtividade”, segundo o relato de algumas entrevistadas. Como o objetivo destas mães é tentar permanecer menos tempo dentro das organizações, porque isso significa mais tempo com os filhos, elas se tornaram mais “produtivas” após o nascimento dos mesmos, fazendo um melhor aproveitamento do seu tempo de trabalho:

“Uma coisa que você aprende depois de ter filho é a produtividade. Eu não fico mais horas no escritório, mas eu não entro no *globo.com*, não dá tempo. Às vezes tem muita gente que fica 12 horas e quando você vai olhar a produtividade da pessoa, das 12 horas passa metade vendo Porta dos Fundos, vendo *globo.com*.” (casal 12 – ELISA)

“Acho que o comprometimento aumenta, porque a produtividade aumenta. Não tem internetzinha, não tem G1, não estou vendo notícia nenhuma, é sagacidade máxima. E eu acho que você também começa a fazer as coisas um pouco mais com paixão, porque você precisa de grana, você precisa trabalhar, acho que você fica mais *let's go, let's go, vambora, faça no dente*.” (casal 20 – CECÍLIA)

Nesse ponto, vale destacar que, aquilo que as mães chamam de aumento de “produtividade”, Dal Rosso (2008) define como intensificação do trabalho. Para o autor, intensificar é exigir mais trabalho e “resultados superiores” no mesmo espaço de tempo. Significa, portanto, aumentar a exploração do trabalho. Ele destaca ainda que a sociedade contemporânea está passando por uma intensa “onda de exigências” sobre os trabalhadores, fazendo surgir uma necessidade cada vez maior por trabalho e por resultados imediatos (DAL ROSSO, 2008). Outro aspecto importante a ser mencionado é que os entrevistados não questionam as condições proporcionadas pelas empresas como fatores que levam à sua exaustão ou ao pouco tempo com os filhos: este fator é comumente naturalizado e racionalizado. Contudo, adotam estratégias de otimização do tempo na empresa e reorganizam

continuamente suas atividades no trabalho a fim de possibilitarem a divisão entre as atividades de trabalho e as atividades domésticas e quando esta reorganização não funciona, culpam as demandas familiares e os tempos mortos no trabalho, mas nunca as empresas.

Matheus foi um dos únicos pais a dizer que, embora acredite que fica pouco tempo com as filhas, não mudaria sua rotina de trabalho, mesmo se pudesse permanecer menos horas no trabalho, para ficar mais tempo com as filhas, porque acredita que isso iria impactar na sua produtividade dentro de um mercado muito competitivo:

“Eu não abriria mão do trabalho pra ficar uma hora a mais porque eu sou um cara competitivo, se eu estou trabalhando eu quero tentar trabalhar pra ser o melhor possível. Se chegassem pra mim, você pode ficar 3 horas a menos aqui pra ficar com a sua família, é difícil, porque você não vai conseguir produzir tanto, você não vai conseguir ter um resultado tão bom no trabalho, tendo em vista que tem outras pessoas que fariam o que você está fazendo. Então eu acho que o tempo, infelizmente, dentro do cenário profissional existente, é o que temos.” (casal 1 – MATHEUS)

Como resultado de sua pesquisa realizada no livro *“The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work”*, Hochschild (1997) concluiu que alguns dos trabalhadores entrevistados sentem-se mais “em casa” no trabalho, e uma razão para isso é que eles se sentem mais valorizados e mais competentes no trabalho. Mesmo amando seus filhos, os pais achavam a vida no trabalho mais interessante do que a vida em casa. Essa tendência pode ajudar a explicar por que as pessoas dedicam cada vez menos tempo à vida familiar e doméstica, enquanto aumentam amplamente as horas passadas nas empresas (HOCHSCHILD, 1997). As falas abaixo ilustram essa realidade, em que os pais encontram no trabalho um momento de descanso e de valorização:

“Com a Luciana foi muito mais fácil, porque ela não teve problema de mamar, eu já estava emocionalmente muito mais preparada, e voltar para o trabalho era quase que descansar, porque com duas era o dia inteiro...” (casal 12 – ELISA)

“Ao mesmo tempo que a gravidez mudou muito o meu pessoal, é engraçado pensar isso, no trabalho não fez a menor diferença, porque eu sempre fui muito dedicada no trabalho, e eu continuei muito dedicada. Aliás, eu acho que eu me foquei mais no trabalho, eu tinha mais prazer em estar no trabalho do que estar em casa. Então eu usei o trabalho como válvula de escape.” (casal 16 – JÉSSICA)

“Hoje é um prazer muito grande ir para o escritório. Tanto é que teve uma época que a gente estava brigando muito e eu comecei a trabalhar aos sábados, 12, 13 horas por dia também. E aí ela ficava indignada: você está

trabalhando aos sábados? E eu falava: pelo menos eu tenho prazer. Eu prefiro ir para o trabalho e ficar lá produzindo. Então eu preferia ir para o trabalho e conseguir produzir, eu me sentia muito mais útil produzindo do que brigar e me estressar.” (casal 16 – LEONARDO)

“Tinha épocas que eu chegava no trabalho e falava: puta, graças a Deus, enfim, agora eu vou poder descansar.” (casal 17 – MARCOS)

É importante destacar nesse ponto o fato de alguns entrevistados utilizarem seus trabalhos como uma “válvula de escape”, em função do cansaço vivenciado dentro de casa ou das brigas e estresses entre o casal. Muitas vezes estar em casa é mais cansativo e estressante para esses pais e mães do que permanecer no trabalho, então o ambiente de trabalho é mais agradável e visto como um “descanso” ou um momento de prazer. O trabalho também serve como justificativa para questões pessoais e do casal não resolvidas.

Por outro lado, boa parte dos entrevistados sinalizaram uma tentativa de diminuir o ritmo de trabalho, seja mudando de emprego ou reduzindo o ritmo dentro da empresa, justamente por sentirem que o trabalho estava ganhando um peso muito grande em suas vidas. Esse movimento, para muitos, foi motivado pelo nascimento do filho (a):

“Aqui eu não sou CLT, não preciso bater ponto, então eu tenho um horário mais flexível, apesar de eu ter que trabalhar em casa muitas vezes. Eu consigo sair daqui no horário, busco as crianças, fico com as crianças, dou banho, janto, converso. Eles vão dormir e eu vou trabalhar. Então eu consegui flexibilizar pra atender tanto ao meu lado de mãe quanto o lado deles da profissional que eles contrataram.” (casal 5 – ALICE)

“Eu trabalho na mesma empresa já tem mais de 10 anos e antes a disponibilidade para o trabalho era muito maior do que hoje. Hoje com uma filha pequena em casa, a minha filha tem 6 anos, a minha situação é mais complicada, porque eu queria estar mais tempo com ela e não consigo, porque eu tenho o meu trabalho (...) Quando a minha filha nasceu eu sinto que minha dedicação ao trabalho diminuiu um pouco, mas ao mesmo tempo eu não consigo reverter essa dedicação a mais com a minha filha, eu acho que é mais a preocupação de você ser uma profissional e ser mãe também ao mesmo tempo, se dedicar as duas partes. Então eu dosar isso é um pouco mais complicado.” (casal 13 – PALOMA)

“Houve uma mudança de paradigma um pouco antes do Heitor nascer, mais ou menos quando a Talita ficou grávida. Eu deixei de viver tanto para o jornal e passei a buscar uma rotina em que eu pudesse ter mais tempo pra mim, pudesse ter mais tempo pra viver com a Talita e tal (...) A Talita ficou grávida, o que foi me afastando cada vez mais dessa ânsia de estar no jornal e buscar uma vida mais equilibrada e consegui diminuir muito essa minha jornada lá, embora eu continuasse trabalhando 8 horas por dia, e depois que ele nasceu eu botei isso como regra: vou trabalhar aqui o mínimo possível e vou pra casa porque tem quem me espere.” (casal 19 – SAMUEL)

Leonardo fez o movimento contrário com o nascimento da filha, ou seja, aumentou o ritmo de trabalho e as horas trabalhadas, justamente pelo aumento dos gastos e da responsabilidade trazidos pela chegada de uma criança:

“No momento que a Jéssica engravida eu entendo que eu tenho uma responsabilidade como homem, de sair de casa, ter uma mulher, uma criança, e todos os ônus que isso acaba acarretando. E aí eu mudei exatamente isso, o meu trabalho era muito mais tranquilo, era muito menos agressivo. E desde que a Angélica nasceu eu passei a ser um cara muito mais agressivo no mercado, na busca de clientes, na conquista de clientes, no horário. Há quem diga que eu sou *workaholic*, porque eu trabalho mais ou menos 12, 13 horas por dia, sem contar o tempo que eu me desloco.” (casal 16 – LEONARDO)

Samuel foi entrevistado uma semana após sua demissão. Ele trabalhou durante 16 anos em um jornal e, segundo ele, foi demitido justamente por ter diminuído o ritmo de trabalho após o nascimento do seu filho, em busca de maior qualidade de vida e de passar mais tempo com o filho e com a esposa. As falas abaixo comprovam isso:

“O dia a dia do jornal exige muito de você, ele quer que você esteja à disposição a qualquer momento, e como eu não me coloquei à disposição nos momentos que ele precisou, eu acho que isso teve muito a ver com o meu desligamento também (...) Você chega a ficar 16 horas lá. Me desligaram na semana passada, eles chamaram o gestor e falaram: olha só, a gente vai ter que desligar alguém da editoria. E aí eles falaram: vamos desligar o Samuel. Ué, mas por que o Samuel? Aí a menina falou assim: ah, porque ele não aparece, porque ele nunca vem emprestado [para outra editoria], porque a gente não pode contar com ele. Então você vê que isso é uma questão, entendeu?” (casal 19 – SAMUEL)

Alice viveu uma situação semelhante quando decidiu diminuir o ritmo de trabalho após o nascimento de seu primeiro filho, e, após o nascimento do segundo filho, também foi demitida da empresa em que trabalhava, tendo conseguido se recolocar no mercado um mês depois:

“Depois que eles nasceram meu foco foi eles, então eu abri mão um pouco do trabalho. Nunca deixei de trabalhar, mas não ficava mais até depois do horário, tentava manter o meu horário de 8h às 17h, tipo funcionário público: a caneta cai eu vou embora pra cuidar das crianças, mesmo não sendo funcionária pública. Eu tentava realmente dar o meu máximo naquele período pra ficar com as crianças. Isso me prejudicou, eu fui demitida. Uma das coisas que me falaram é que eu me reproduzia que nem coelho, porque eu tive um filho em 2010 e outro em 2011.” (casal 5 – ALICE)

A conclusão a que se chega ao final desta categoria é que o excesso de trabalho e as longas horas que os pais permanecem fora de casa exercem um impacto direto na vida dos filhos, que acabam ficando pouco tempo na presença dos mesmos durante a semana, restando para eles os finais de semana, em que os pais muitas vezes estão cansados pela rotina acelerada do dia a dia. A maioria dos pais sinalizou a vontade de passar mais tempo com os filhos, sobretudo durante a semana, e não conseguem pelo ritmo de trabalho intenso e muitas horas passadas dentro da empresa. Para tentar reverter essa situação algumas mães relataram o aumento da “produtividade”, justamente para permanecer menos tempo dentro da organização e terem mais tempo com os filhos. Vale destacar que, o que essas mães chamam de aumento da “produtividade”, Dal Rosso (2008) define como intensificação do trabalho, já que ocorre uma exigência por mais trabalho e “resultados superiores” no mesmo espaço de tempo. Outra conclusão a que se chega é que o não enquadramento no perfil de trabalho extremo pode levar à saída da empresa, seja por meio de demissões ou pela vontade do próprio funcionário, que busca maior qualidade de vida. Por outro lado, alguns pais e mães relatam que encaram o trabalho como uma “válvula de escape”, já que a rotina de casa com crianças pequenas ou as brigas e estresses do casal tornam o ambiente familiar exaustivo, enquanto o ambiente de trabalho é visto como um lugar para “descansar” e uma fonte de prazer.

#### **4.2. O Impacto da Chegada dos Filhos na Relação do Casal**

Nesta categoria será analisado o impacto da chegada dos filhos na vida pessoal dos pais e mães e também na relação do casal. Levando em consideração a vida pessoal, a questão mais citada é a falta de tempo para realizar atividades extras, praticar esportes ou se dedicar a qualquer outro *hobby*, que muitas vezes eram comuns antes da chegada dos filhos. Isso acontece principalmente em função do cansaço desses pais e mães, pela dupla jornada que enfrentam de trabalhar e cuidar dos filhos quando estão em casa:

“Depois que eles nasceram a nossa liberdade de ir e vir foi extremamente comprometida. Eu tenho até muito cuidado na hora de falar isso porque pode soar como uma reclamação, mas como eu estava muito preparada pra esse momento pra mim ainda é ferimento leve, talvez para o Guilherme ele sinta um pouco mais, e de repente isso me angustia um pouco porque eu percebo que, por exemplo, o Guilherme pegava onda, ele parou completamente, ele ganhou peso.” (casal 2 – ISABELA)

“E aí até finalizar todo esse processo, de dar os remédios, dar a comidinha, dar o leitinho, trocar o pijama, escovar o dente, e tal, isso em geral acaba umas 22h, que é a hora que o meu filho dorme, e eu já estou acabada,

dilacerada, e durmo em seguida. Também não tenho tempo pra lazer nem de ficar com o meu marido, porque eu já estou super cansada, eu não vejo televisão, não leio livro, não leio jornal, não faço nada.” (casal 4 – CAMILA)

“Nós fazíamos muitas atividades fora, cursos juntos, fazíamos dança de salão. Fazíamos atividades físicas pra desestressar, fazíamos uma série de coisas fora de casa. Íamos ao cinema pelo menos uma vez por semana, tínhamos uma vida social bastante ativa, e depois do nascimento dela a gente parou com quase tudo. Continuamos fazendo uma atividade física cada um, por uma questão de saúde mesmo, saúde e sanidade. Foi bem radical.” (casal 11 – THAIS)

“A introdução de rotina, a gente não tinha rotina. A gente não tinha o hábito de jantar em casa. Sair do trabalho eu não preciso ir pra casa. Hoje a gente vai ao cinema, amanhã a gente vai encontrar alguém, ou a gente vai no bar, ou vai fazer alguma atividade, ou vamos pra casa, mas em casa a gente define que não vai comer, que vai ver um filme, ou vai namorar.” (casal 11 – RENATO)

A maioria dos pais relata não ter mais tempo para o casal depois do nascimento dos filhos, ou porque não contam com ajuda familiar para deixar as crianças e sair em casal, ou porque estão muito cansados para conseguir sair, e acabam vivendo somente o papel de pais, esquecendo um pouco da relação do casal. Com isso, os programas sempre envolvem as crianças e o tempo para o casal é muito raro:

“A gente tinha uma vida realmente de casal. A gente saía juntos, a gente ia ao cinema, a gente assistia TV juntos, a gente jantava juntos, a gente fazia as refeições juntos, o café da manhã. A gente chegava e tinha aquele momento do casal. Depois que nasceu eu fui uma pessoa que assim, o filho é meu, fui uma super mãe, ninguém toca, ninguém mexe, ninguém faz nada, só eu sei, só eu posso. Então eu fui deixando de lado o meu lado mulher. Eu encarnei o papel de mãe e esqueci todo o resto, esqueci que eu era filha, esqueci que eu era amiga, esqueci que eu era mulher.” (casal 5 – ALICE)

“Mudou muita coisa, a gente hoje vive em função de criança e de programa de criança. Os programas mudaram. A gente gostava de viajar, hoje a gente viaja muito pouco e quando a gente viaja é Disney, Beto Carrero, coisas que as crianças possam ir. Não são viagens como a gente fazia antigamente, praia, resort, muito difícil.” (casal 5 – OLAVO)

“Você para de fazer coisas juntos, você briga muito porque as duas pessoas estão cansadas e estressadas, dobraram os estresses da sua vida, porque antes você só se estressava com o trabalho, você entra em casa e acabou esse estresse. Agora você entra em casa a criança faz malcriação, aí você está sem paciência, ela se taca no chão, ela não quer tomar banho, não quer comer... Então acho que piora muito essa sensação de justiça, de quem faz o que, e o

fato de você não ficar mais junto, poucas vezes saímos eu e ele, ou viajar.” (casal 12 – ELISA)

“Na verdade você tem menos tempo de lazer, você tem menos tempo a dois, que é ocupado com a rotina das crianças e com a rotina da casa, que requer mais organização, e eu acho que é uma preocupação constante com as crianças que tudo esteja funcionando certo. E uma outra preocupação é que tem que fazer um esforço pra que o casal fique bem e encontre o seu tempo, pra poder sair pra comer alguma coisa, pra fazer as coisas.” (casal 12 – SANDRO)

“A gente era muito mais disposto, mais energia pra ir correr juntos, pedalar juntos, sair e dançar. É um super cansaço. Tem dias que a gente está exausto. Essa coisa de botar pra dormir, acaba que eu estou indo dormir muito mais cedo do que eu dormiria, porque eu estou tão exausta que quando eu vou botar eles pra dormir, eu durmo (...) Do tempo para o Gilberto também, então é uma coisa que a gente tenta, pelo menos uma vez por mês sair juntos.” (casal 15 – JULIA)

“A gente tinha mais tempo um pro outro, saía mais, namorava mais. Agora é meio contado no relógio, quando dá a gente faz alguma coisa. Quando lembra que tem que ter uma vida de casal a gente, ih! Vamos fazer alguma coisa. Ai a gente vai e faz (...) Mas óbvio que acaba que fica em segundo plano a nossa relação de homem e mulher, de casal. A gente consegue fazer alguma coisa, mas com muito menos frequência.” (casal 15 – GILBERTO)

“O que mais mudou é que agora a gente faz programa que possa levar ele. A gente leva ele pra tudo quanto é lugar. Então ao mesmo tempo que a gente deixa de fazer muita coisa, ele é inserido nos nossos programas. Então a gente vai pro bar, ele vai, desde pequeno. A gente vai pra festa de noite, tarde da noite, ele vai.” (casal 19 – TALITA)

“A gente estava muito num clima de namoro mesmo. Continua, mas agora é diferente. O Heitor dorme com a gente na cama, então ele consome muito tempo. Antes era namoro o tempo todo, a gente viajava mais. A gente saía um pouco mais também, agora a gente sai bem menos. Ainda mais porque o Heitor, nesse período dele muito pequenininho, até 1 ano e meio, era um pouco mais difícil de sair, embora a gente saia do mesmo jeito, a gente se vira, a gente vai, dá um jeito e vai embora.” (casal 19 – SAMUEL)

Alguns entrevistados mencionam que, como já contam com a ajuda diária das avós nos cuidados com os filhos durante a semana, o casal acaba não solicitando essa ajuda também nos finais de semana, para não “abusar”. Dessa forma, as saídas do casal acabam um pouco prejudicadas, pois não sobra tempo livre para eles:

“Dado esse modelo que a gente tem da minha mãe ser super parceira e ficar a semana inteira com a Mariana eu não gosto de abusar no final de semana. Então no final de semana está na nossa conta. Eu não tenho coragem de pedir no final de semana, a não ser que seja alguma coisa muito bacana,

muito extrema, que eu acho que é importante demais da gente fazer, a gente dá uma forçadinha de barra, mas no geral eu não gosto, eu fico constrangido.” (casal 13 – THIAGO)

“A minha sogra a gente evita deixar com ela, porque ela já tem uma obrigação de segunda a sexta. É um favor, mas é um favor que a gente é tão dependente do favor, que o favor deixa de ser favor, o favor vira obrigação.” (casal 17 – MARCOS)

“Como a minha mãe já fica todo dia, fica muito pesado, então raramente ela fica pra sairmos nós 2. Agora, se eu conseguir botar essa menina e der certo e a menina estiver na casa dela e ela estiver bem mais tranquila, aí ela vai aguentar mais e a gente vai poder usufruir mais desse benefício.” (casal 18 – PRISCILA)

O cansaço foi um tema muito citado pelos pais, pois o excesso de trabalho causa uma exaustão tão grande que acaba impactando na relação do casal, que acaba perdendo um pouco o romantismo e se tornando mais práticos, mais ligados à rotina do dia a dia e menos preocupados com a ligação e as necessidades do casal, além de aumentarem as brigas:

“Eu acho que a gente acabou ficando um pouco mais prático e menos romântico. Não é que falta amor não, mas a gente está tão cansado que a gente acaba seguindo a rotina e no final a gente está desmaiando, sabe? Eu acho que isso acaba endurecendo um pouco a relação. Hoje eles requerem uma dependência absurda, requerem muita atenção nossa, então eu sei que isso acaba ocupando muito da gente, por isso que no final do dia a gente está tão esgotado.” (casal 2 – ISABELA)

“Com duas crianças é muito difícil a gente ter um tempo pra gente. A gente tem que marcar encontro pra namorar, morando na mesma casa é quase ter que marcar encontro. Só que a gente tenta se organizar, inclusive pra que a gente não deixe de ter o nosso momento, então a grande maioria dos dias a gente está sempre um pouco mais cansado, chega essa hora já está todo mundo mais exausto (...) Quando terminou de fazer tudo 11 horas da noite está todo mundo morto, um não quer nem mais olhar para o outro, quer dormir.” (casal 2 – GUILHERME)

“Essa coisa da gente trabalhar muito e ficar muito tempo fora, quando chega você está cansado e às vezes a gente briga por causa de uma coisa boba, do tipo lavar uma louça agora ou depois. Coisas que a gente nunca brigou, porque a gente tinha tempo. Às vezes parece que fica uma comparação: eu fiz isso, você fez aquilo. Porque está todo mundo cansado, morto, extenuado.” (casal 3 – CRISTINA)

“Como as minhas ainda são pequenas e a gente ainda está constantemente cansados, o cansaço é uma coisa que atrapalha muito, você fica muito mal humorado e fica aquela briga. Aí você para de ficar junto, eu não programo mais uma viagem com o Sandro, passar 20 dias fora, não vou.” (casal 12 – ELISA)

Alguns entrevistados destacaram o grande impacto que a chegada dos filhos tem para o casal, uma espécie de quebra na relação para começar uma nova e a importância de se adaptar a essa nova relação, embora não seja uma adaptação fácil:

“Quando o filho nasce o casal tem um break, tem uma coisa meio: caraca, e agora? Como a gente continua daqui, com uma terceira pessoa que a gente tem que administrar, que depende da gente, que exige da gente, e a gente está sempre cansado. E aí no meio de tudo você administrar também a volta ao trabalho, foi uma coisa pra gente muito traumática, acho que mais pra mim.” (casal 3 – CRISTINA)

“Em 2011 nasceu o meu primeiro filho. Foi muito difícil, tanto profissionalmente, quanto a questão do relacionamento mesmo, porque você tem que construir uma nova forma de convivência, de se organizar.” (casal 7 – ADRIANA)

“São dois anos pro casal voltar ao normal. Eu sinto que agora, com 2 anos, a gente está voltando a se reconectar, da mesma forma, de ter tesão, de ter vontade de conversar, de sair sozinhos, deixar a criança em casa. E aí são vários pequenos detalhes, acho que tem muita falta de paciência. Eu brinco que marido é sempre a variável de ajuste.” (casal 14 – LAURA)

No caso de Laura, como ela teve uma gestação muito complicada e sofreu com enjoos durante quase todo o período da gravidez, a relação do casal ficou bastante prejudicada, e ela precisou contar com a paciência e o entendimento do marido durante essa fase, e também no pós-parto, período de muito cansaço, estresse e dúvidas para a grande maioria das mães:

“Como eu passei mal eu não tinha vida de casal quase, eu estava quase que deprimida também, então juntava uma tristeza, juntava uma raiva porque eu achava que ele não estava passando pelo que eu estava passando, então a gente teve um período de ajuste que foi muito bom pelo temperamento do Augusto. Ele compreendeu muito como eu estava lidando com aquele momento, ele teve uma paciência acima do comum e aí eu acho que o mesmo aconteceu pós o nascimento, que aí teve toda a parte da amamentação, do cansaço, da madrugada e tal.” (casal 14 – LAURA)

Por outro lado, alguns casais acreditam na importância de terem um tempo só deles para a manutenção do casamento e fazem questão de estabelecer isso como rotina, deixando sempre algum dia da semana dedicado à uma saída só do casal, e contam com a ajuda familiar ou das babás para isso:

“A gente sempre encontra uma hora pra sair, eu faço muita questão disso, porque senão você fica o tempo inteiro naquela função. Então às vezes eu

viajo, eu já viajei com ele duas vezes. Ele faz questão também, mas eu faço mais. Aí a gente deixa elas na casa da minha sogra com a babá e viaja. Final de semana às vezes a gente sai pra jantar, ver um filme.” (casal 1 – SOFIA)

“Temos uma babá que conheceu as crianças, porque trabalhou na creche, então conhece as crianças muito bem. Então hoje a Adriana está começando a conseguir confiar nela. A gente já deixou com ela duas vezes. Aí a gente sai. Mas assim, eu vou ser bem sincero, completamente deslocados. A gente perdeu muito intimidade. Transforma completamente a sua vida, e acho que é normal. Mas você não pode deixar cair nessa rotina, porque acaba o matrimônio. A gente está tentando fazer isso uma vez por mês.” (casal 7 – CÉSAR)

“O que a gente foi conversando e tentando ao longo do tempo foi reencontrar os momentos de interação só nós dois, então essa tentativa de quinta feira é um pouco isso (...) Precisa ter um radar muito bom, e acho que nós dois estamos atentos a isso, mas não é fácil, de falar: vem cá, e a gente? O que a gente vai fazer? E é muito fácil nós dois nos perdermos no trabalho e na Ana Luiza, ficar só nesses dois *modes*. Você esquece o que é ser um casal. Então o que a gente ter tentado é forçar isso com rotinas, quase.” (casal 14 – AUGUSTO)

Marina menciona que o casal faz todos os programas com as filhas porque não querem ficar longe delas, preferindo levá-las em todos os passeios, ainda que isso signifique quase nenhum tempo livre para o casal, o que é compartilhado pelo marido. Por outro lado, Roberto acredita na importância do casal ter um tempo sozinho para a manutenção do casamento, conforme outros casais também sinalizaram, e que a esposa acabou muito voltada para o papel de mãe após o nascimento dos filhos, esquecendo um pouco da relação do casal:

“A gente não tem vontade de ficar sem elas, porque a gente se diverte tanto com elas, e eu já passo tanto tempo longe. Cada casal tem uma dinâmica. E não faz sentido pra gente viajar sem elas. Acho que de repente quando elas crescerem mais. E elas são muito agarradas, é difícil pra gente. O que a gente faz às vezes, elas dormem e a gente abre um vinho, fica junto, faz alguma coisa legal.” (casal 9 – MARINA)

“É estranho pra gente sair sem elas. Tem 5 anos a nossa mais velha, a gente saiu poucas vezes sem elas. Nem sei o que é cinema, tem 5 anos que não vou ao cinema. A gente acaba ficando com elas, porque também os dois são muito ocupados a semana toda e final de semana que a gente tem pra estar com elas.” (casal 9 – ROBERTO)

“Ela tem uma demanda enorme, porque o filho demanda muito, específico da mãe, mas ela por estar muito dedicada a isso ela começa a esquecer que existe um casal também. Então a rotina do casal fica prejudicada, você tem que ter um esforço muito maior. Então como são os dois trabalhando, os filhos demandando, você já está realmente sobrecarregado com toda a rotina da vida, se não tiver uma consciência que ainda existe um casal, que se esse

casal não estiver satisfeito, funcionando como um casal, como um relacionamento homem e mulher, isso vai aumentando todo o desgaste da rotina do dia a dia. Então eu acho que as mulheres acabam não conseguindo ter essa condição toda e isso prejudica um pouco. Se o casal não estiver atento a isso é o que vai gerar grande parte das separações, porque você tinha uma namorada e você passa a ter uma cobrança apenas. Cobrança, responsabilidade, trabalho, contas, e a sua parceira passa a ser apenas cobrança também. Então ela só quer te cobrar isso, aquilo, a louça, a casa, a criança, o banho, que divida tudo, e aí acaba esquecendo a parte do relacionamento.” (casal 9 – ROBERTO)

Nesse ponto, fica clara uma certa distância no pensamento dos casais, pois Marina vê apenas o lado de que os dois gostam de sair sempre com as filhas e, por já ficarem muito tempo longe durante a semana, preferem incluí-las em todos os programas. Roberto, embora compartilhe dessa opinião, enxerga também um outro lado, que não é mencionado por Marina, de que falta um tempo para o casal, e de que ela ficou muito voltada ao papel de mãe e esqueceu um pouco da importância do casal ter um tempo só para ele e de investir no relacionamento como homem e mulher.

Da mesma forma, Renato destaca que o casal muitas vezes abre mão de sair sozinho, embora reconheça a importância desse momento do casal, porque já ficam muito tempo longe da filha durante a semana e não querem aumentar essa ausência nos finais de semana:

“A maior dificuldade que eu percebi nisso é na gente. A Cíntia vai, mas o problema é: a gente vai abrir mão de ficar com a Cíntia? Essa tem sido a maior dificuldade, não sei se eu quero, o que prejudica muito a vida do casal, mas abrir mão de passar uma noite com ela, um dia inteiro com ela é ruim, porque eu já passo a semana toda vendo ela mais ou menos.” (casal 11 – RENATO)

Outro ponto citado por alguns entrevistados foi a mudança na relação sexual depois do nascimento dos filhos, que é alterada em função do menor tempo livre do casal e também em função das novas preocupações que surgem:

“Você não transa mais do mesmo jeito, você está sempre com medo que a pessoa vai acordar, vai chorar (...) Parece que ele sempre vai acordar, parece que tem que ser rápido (...) É um jeito novo de fazer tudo.” (casal 3 – CRISTINA)

“Eu tenho um problema de ter muita gente em casa, sabe? Então chegar em casa, você está com a babá, está cansada, aí põe a Ana Luiza pra dormir, aí às vezes ela é chata pra dormir, demora, aí os dois já estão mau humorados. Não é uma coisa mais tão natural. Quando a gente começa a ficar distante, qualquer coisa repele, ou é briga, gera um desentendimento maior. Então não

é só essa meia hora que eu tenho que estar focada, essa meia hora tem efeitos importantes pra mim, pra gente como casal, pra relação, como família. Então você começa a racionalizar muita coisa que antes era um pouco natural. Isso mudou bastante, não é fácil mais acontecer, é uma coisa que eu tenho que estar preparada já, desde antes.” (casal 14 – LAURA)

“Acho que a relação sexual também era muito mais ativa, justamente por conta da disposição. A gente não estava cansados, acho que as coisas fluíam mais, e tinha essa coisa também de ter menos responsabilidades.” (casal 15 – JULIA)

O casal Jéssica e Leonardo relatou uma questão sexual um pouco mais complexa, pois Jéssica enfrentou uma perda de libido após o nascimento da filha que afetou bastante a relação sexual do casal.

“Sexo. Da água para o vinho, mudou totalmente (...) Essa terapeuta que eu faço, ela é uma terapeuta sexual, ela é especializada nisso. Porque eu senti que depois da Angélica a minha libido foi embora junto. Eu não tinha mais vontade de nada, eu só tinha vontade de ficar com ela. E aí a gente passou por um momento muito *trash*, de muitas dúvidas na minha cabeça, e ao mesmo tempo aquilo de ter uma filha era muito novo pra mim, então eu não queria me preocupar com essas coisas, foi muito difícil. Eu demorei muito pra procurar algum especialista, porque eu imaginei que fosse uma coisa que ia passar. A partir do momento que eu vi que não estava passando e que estava incomodando muito ele, eu fiz uma escolha: ou eu continuo com ele e corro atrás dessa solução, dessa ajuda, ou a gente separa.” (casal 16 – JÉSSICA)

“A parte sexual foi totalmente deixada de lado. Hoje em dia a Jéssica faz terapia com uma sexóloga. A Jéssica mudou o comportamento dela e ela deixou de ser uma mulher pra ser mãe, então ela se põe no lugar de mãe o tempo inteiro. Isso afetou a gente muito. E aí, óbvio, briga de cotidiano de um casal que está começando, pra montar apartamento, comprar móvel, as contas de casa, é todo um cenário novo, demora um tempo pra adaptação, e a única coisa que de fato demora, que até hoje não está resolvido é essa parte sexual. Houve um afastamento muito grande do casal.” (casal 16 – LEONARDO)

O casal Camila e João teve menos de um ano de relação antes de engravidar do filho Bento. Para Camila, esse pouco tempo teve influência na vida do casal, pois ela acredita que eles não estavam preparados para ter um filho, sobretudo o marido, que não conseguiu participar das rotinas do filho quando ele nasceu. Por outro lado, João acredita que a mãe ficou muito voltada para o filho, sobrecarregada com as demandas iniciais, e que ele acabou ficando em segundo plano:

“A gente não estava totalmente preparados para ter o filho. Embora ele tenha ficado feliz de ter o filho, ele não estava preparado em termos de paternidade mesmo, de estar ali, de ajudar, de saber o que tem que fazer, de estar naquele mundo. Isso traz uma diferença pra esse momento da chegada da criança, até a maturidade que você tem para lidar com as coisas.” (casal 4 – CAMILA)

“A gente teve pouquíssimo tempo de casal. A gente casou, foi morar junto, em menos de um ano a gente teve o Bento. Então eu acho que faltou um pouco esse acerto. Mas o que deu pra perceber, pra mim, é que a minha esposa ficou muito mais voltada, ficou mesmo com essa jornada maior de trabalho, acho que tem uma sobrecarga maior. Acho que também tem uma coisa da cobrança própria mulher, e por conta disso algumas vezes eu gostaria até de fazer mais coisas, mas me sinto impedido mesmo de ajudar mais, por N questões, e aí acaba que a mulher meio que esquece um pouco do marido.” (casal 4 – JOÃO)

Camila acredita que o marido não tem um “instinto paterno” forte e com isso teve pouca participação na vida do filho, principalmente quando ele era mais novo, o prejudicou bastante a relação do casal, criando um distanciamento entre eles pelo fato dela estar muito focada no filho, sobretudo por ser responsável por todas as rotinas dele. Além disso, acredita que os programas que o marido quer fazer com o filho não condizem com a idade dele, como por exemplo, escalada:

“Como o meu marido não tem um instinto paterno forte, ele não se envolveu tanto nesse mundo infantil, principalmente no início, que ele realmente não tinha paciência nenhuma com a criança chorando, e acaba que fica muito separado o casal. Eu focada em suprir as necessidades do bebê e absolutamente cansada, não tinha tempo nenhum para dar atenção para o meu marido... como ele não me ajudava muito, eu também não me sentia tendo que agradá-lo. Então cria realmente um distanciamento no casal.” (casal 4 – CAMILA)

Tereza relatou que, após o nascimento do terceiro filho, o casamento não aguentou e o casal passou por uma breve separação, em função do peso da rotina com três filhos pequenos, e hoje ela se arrepende de não ter pedido ajuda nessa fase tão difícil:

“Eu estava com 3 bebês de fralda em casa e o casamento não aguentou (...) A gente ficou 1 mês separado e foi muito difícil, o casamento estava uma merda, não tinha como dar atenção e eu acho que o *timing* do homem entender as coisas é diferente do nosso. Então eu já estava numa ascensão profissional, com 3 bebês, morando longe, juntou tudo. Hoje eu faço terapia, eu falo: cara, porque eu não pedi ajuda. Mas foi uma fase muito difícil.” (casal 17 – TEREZA)

Vale ressaltar que as falas de Camila e Tereza se assemelham em um ponto: a imaturidade dos homens para lidar com a chegada dos filhos, ou um “*timing*” diferente do homem em relação à mulher, o que acaba afetando o relacionamento e pode até mesmo levar à separação do casal. Para elas, o despreparo dos maridos com o nascimento dos filhos levou a uma menor participação dos pais na vida dos filhos, comprometendo a vida das mães, que acabam assumindo todas as rotinas e cuidados com os mesmos, gerando uma enorme sobrecarga para elas.

Priscila e Luiz acreditam que o nascimento da filha, por um lado, aproximou mais o casal, em função do forte vínculo que a chegada de um bebê estabelece entre os pais, o que ajuda a fortalecer a relação e deixar o casal mais junto. Por outro lado, também ocorre um afastamento do casal, porque as responsabilidades e as reclamações aumentam e o tempo livre diminui:

“Eu acho que meio que aumenta tudo, as coisas boas e as coisas difíceis da relação. Por exemplo, aumenta o amor, o laço, a união, tudo isso. Essa coisa de fazer planos, de sonhar, todas essas coisas boas. Mas também aumenta o estresse, o cansaço, essa coisa da divisão.” (casal 18 – PRISCILA)

“Por um lado a gente ficou mais junto, porque um pouco antes dela chegar a gente estava meio que separado e tal. A gente ficou mais junto no sentido de sair final de semana, mas ao mesmo tempo o filho dá uma separada no casal né. Mesmo a gente estando mais junto, eu sinto que rola uma separação, porque tem mais contas pra pagar, tem mais responsabilidade, eu trabalho muito. Então às vezes rolam uma reclamações dela dizendo que eu viajo muito, que eu não estou presente. E às vezes rola uma reclamação minha de quando eu estou presente só tem queixa. Acho que é o clichê do casal que tem filho. Se passar por isso tudo volta ao normal e tudo fica bem. A questão é tentar passar por isso, passando dessa fase tudo volta a ser como era.” (casal 18 – LUIZ)

Com esta categoria pode-se concluir que a chegada dos filhos exerce um grande impacto na vida dos casais, que precisam se adaptar a uma rotina totalmente nova e com menos tempo livre para o casal. Como consequência, os programas a dois acabam muito comprometidos, o que exerce um impacto negativo no casamento. Outro ponto relevante é que o pouco tempo dos pais com os filhos durante a semana, em função do excesso de trabalho, também influencia no tempo do casal, pois os finais de semana são totalmente dedicados aos filhos, sobrando quase nenhum momento exclusivo do casal. Além disso, o cansaço com a dupla jornada de trabalho e cuidado com os filhos provoca um aumento das discussões e brigas, causando o afastamento do casal e afetando também a relação sexual. Por outro lado, alguns entrevistados acreditam que o nascimento dos filhos fortaleceu o vínculo

entre o casal, deixando-os mais unidos pela chegada de uma nova forma de amor, representando a maior união familiar.

#### **4.3. O “Tempo de Qualidade”: O Tempo das Crianças com os Pais**

Esta categoria aborda uma discussão relacionada ao tempo que os pais passam com os filhos, e levanta uma questão mencionada por boa parte dos entrevistados, que é a quantidade de tempo x a qualidade do tempo. Como o tempo desses pais é escasso, em função das constantes demandas do trabalho que consomem boa parte do tempo do casal, muitos homens e mulheres falaram sobre a importância de passarem com os filhos um “tempo de qualidade” – termo utilizado pelos próprios entrevistados em suas falas – já que não existe quantidade de tempo disponível. As falas abaixo retratam essa realidade:

“Em termos de quantidade eu acho pouco. Em termos de qualidade eu acho muito bom, pra mim é um remédio, eu posso estar estressado do jeito que for, eu sento com ele e começo a brincar, dali a 5 minutos eu já não lembro de nada. É isso, é uma nova dimensão na vida quando você tem um filho e senta com ele e vê as coisas que ele faz, são as partes mais felizes do meu dia, são as partes que eu estou brincando.” (casal 3 – RAFAEL)

“Na época do Mestrado, o tempo que eu passava com ele era pouco e às vezes não era de qualidade. Estava fisicamente com ele, mas mentalmente, emocionalmente não estava envolvida com ele, e isso me deixava muito, muito triste. Agora que eu acabei o Mestrado, o tempo que eu tenho com ele é o melhor que eu posso (...) Hoje ele fala assim: mamãe, vamos conversar, eu estou na sala te esperando. Ele sabe que eu vou até lá. Então hoje o tempo que eu tenho com ele é de muita qualidade.” (casal 6 – LARISSA)

“Antigamente, quando eu estava na faculdade, era muito pouco tempo, e eu sentia que o meu filho era extremamente ansioso. E hoje, como já estou passando mais tempo com eles, já passou essa ansiedade e vejo que eles já começam a se entreter. Hoje eu tenho um pouco mais de qualidade de tempo.” (casal 7 – CÉSAR)

“A minha preocupação com a Cíntia é a qualidade do momento que eu estou passando com ela. Eu não me preocupo muito em quanto tempo a gente vai ter, até porque eu sei que vai ter sempre pouco tempo. Então a minha preocupação é sempre com a qualidade do tempo, que tipo de atividade eu vou fazer agora que vai ser incrível pra ela e que amanhã ela vai lembrar disso, e ela vai querer repetir.” (casal 11 – RENATO)

Alguns entrevistados acreditam que a falta de tempo é um problema, e que se tivessem mais tempo livre para passar com os filhos isso faria diferença na criação dos mesmos, porque

certas atividades precisam ser desempenhadas pelos pais e mães. Além disso, a dupla jornada de trabalhar e cuidar dos filhos deixam os pais exaustos, o que muitas vezes prejudica o tempo que estão disponíveis para os filhos, fazendo com que não seja um “tempo de qualidade”, como relatam as falas abaixo:

“Se eu parar pra ver, tudo que eu acompanhar mais de perto vai sair melhor, porque eu consegui ensinar ela a comer cenoura, tem coisas que tem que ser a mãe, eu inventei uma história do coelho Cenorildo que veio aqui de noite e deixou a cenoura, hoje em dia ela ama cenoura, ela não comia cenoura. São pequenas coisas que se eu estivesse perto poderiam ser feitas melhor (...) O tempo poderia ser melhor se eu não tivesse cansada e se eu tivesse um pouquinho mais de tempo. Porque mesmo que eu chegue 18h, eu tenho de 18h até o final do dia pra ficar com elas, se eu não tiver mais nada. Depois de ter acordado 6 horas, trabalhado o dia inteiro, pego trânsito, não é mais a mesma energia que eu tenho pra olhar os detalhes.” (casal 1 – SOFIA)

“Eu acho que é um tempo curto e nem sempre eu consigo um pouco de qualidade, porque muitas vezes eles já estão cansados, então já querem ver TV, você vai conversar e: ah, mamãe, tá, tá, estão cansados. Às vezes eu estou cansada, às vezes eu estou estressada, então eu também não quero papo. E por telefone, eles não gostam. Não vejo uma troca como eu gostaria que tivesse.” (casal 5 – ALICE)

“Eu acho que é um tempo curto, mais curto do que eu gostaria que fosse e de menor qualidade do que eu gostaria que fosse. E de menor qualidade porque muitas vezes eu estou cansada, apesar de eu ter um cuidado extra na preservação da família e do tempo, e de não me permitir trabalhar horas demais, ainda assim eu acho que o tempo que eu tenho com ela é um tempo menor do que eu gostaria e de menor qualidade do que eu gostaria.” (casal 11 – THAIS)

“De manhã é a maior correria. De manhã eu não sento com elas, na hora que eu acordo eu já começo a me arrumar. Então eu acordo, entro no banho, me arrumo, tomo café e saio. De noite quando eu chego, 19h, 19h30, a Luciana dorme 20h, fico meia hora com a Luciana, uma hora. A Carina eu fico um pouquinho mais, porque ela dorme 20h30, 21h. É tão pouco tempo.” (casal 12 – ELISA)

“Por mais que você queira todos os dias chegar, abraçar, brincar, ter mais tempo com a sua filha, o cansaço te prejudica muito. A gente trabalha, não é todo dia que a gente chega sorrindo (...) Por conta do cansaço você acaba sendo egoísta, acaba não se dedicando tanto a sua filha quanto você queria. Mas eu tento não deixar isso me consumir pra não ficar maluca.” (casal 13 – PALOMA)

“Eu acho que é muito pouco o tempo que eu passo com ela. Durante a semana eu vejo ela pouquíssimo. Eu acho que é muito importante pra criança ter um pouco mais a presença da mãe e do pai também. Ela sente falta, ela

fala: mãe, hoje você vai ficar comigo, você vai trabalhar? Ela cobra, e isso me dói muito o coração.” (casal 16 – JÉSSICA)

Um outro ponto que surge com relação ao tempo que os pais passam com os filhos é o sentimento de culpa. Muitos pais se sentem culpados pelo pouco tempo disponível para os filhos, sobretudo nos dias de semana, quando não conseguem participar da rotina dos filhos pelo fato de passarem muito tempo no trabalho:

“Eu faço análise, e eu trato isso na análise. Então um dia na semana eu não vejo elas porque eu vou pra análise, que é o tempo que eu tenho. Então esse dia eu sinto sempre que eu estou faltando com elas, e isso me traz culpa. Então eu trato muito isso com ela, sempre poderia ser melhor [o tempo que passa com as filhas], eu sempre poderia estar acompanhando alguma coisa mais de perto.” (casal 1 – SOFIA)

“E o final de semana você trabalha a sua culpa. A primeira pergunta no final de semana da minha filha é: papai, você não vai trabalhar hoje? Porque ela se dá conta que você está na cama. Aí a criança fica feliz e você fica culpado.” (casal 11 – RENATO)

“Eu tento sempre brincar com ela um pouquinho porque eu tenho muito aquele sentimento de culpa, porque eu não estou em casa nunca, então o momento que eu estou em casa eu preciso brincar com ela. Então vira e mexe eu chego atrasada, mas eu acordei na hora certa. Eu cheguei atrasada porque eu fiquei brincando com ela.” (casal 16 – JÉSSICA)

“Acho que vale explorar um pouco o sentimento de culpa. Era horrível. Eu ficava super mexida, falava, cara, que merda. Primeiro que eu trabalhava pra pagar a creche, eu falava: cara, não faz sentido. Porque na época já era super cara. E eu me sentia assim: cara, eu tive filhos pra estar com eles, só que por outro lado eu tinha que pagar a creche, por outro lado eu tinha que pagar as outras coisas aqui. Eu lembro que, como era muito distante, 35 quilômetros, eu chorava pra caraca e chegava lá, já tinha dado tempo do choro secar, de passar uma maquiagem.” (casal 17 – TEREZA)

Ao contrário de Tereza, o marido Marcos não carrega a mesma culpa, pois, na visão dele, o horário flexível de trabalho permitiu que ele se dedicasse mais aos filhos e sempre estivesse presente na rotina deles. Ao contrário da maioria dos pais entrevistados, o entendimento de Marcos é que o tempo que ele passou e passa com os filhos é suficiente:

“Eu não sou um cara que carrego comigo uma culpa que a Tereza carrega. Eu estou muito com as crianças, eu cheguei muito junto com as crianças, eu sempre ajudei, eu sempre acompanhei o crescimento das crianças. Eu estive com eles em todas as fases. Eu estive com eles muito mais que a Tereza. Não

posso reclamar, perto da média, dentro da galera que trabalha em horário comercial, o meu horário é espetacular.” (casal 17 – MARCOS)

É importante destacar a grande divergência entre as falas e as visões do casal Marcos e Tereza. Marcos avalia o tempo que passa com os filhos como “muito bom”, e afirma ter sido presente em todas as fases da vida dos filhos, “muito mais do que Tereza”. Com isso, não carrega nenhum sentimento de culpa. Já Tereza avalia o tempo que passa com os filhos como insuficiente, pois quando pequenos eles ficavam na creche em tempo integral e tinham a maior parte das rotinas realizadas pelos avós maternos. Hoje, os filhos estão com 11 e 9 anos, e as rotinas permanecem sendo realizadas pelos avós, quando eles não estão na escola ou em atividades extras. A grande contradição está na fala de Tereza e na visão de Marcos que, embora também destaque a participação ativa dos avós na vida dos filhos, acredita ter ajudado e participado muito da rotina das crianças ao longo dos anos, o que não é compartilhado por Tereza.

Sandro avalia que, ainda que passe pouco tempo com as filhas, acredita que isso passa por uma questão mais emocional, e que racionalmente o tempo que passa com elas é suficiente, porque elas também têm a própria rotina durante a semana que, na opinião dele, deve permanecer como está:

“Sempre acho pouco demais, mas... faz parte. Acho que sempre poderia ser mais. Mas isso é uma questão muito mais emocional, quando a gente pensa racionalmente, não tem como ser muito mais do que isso também, porque se a gente está com elas de manhã, está com elas à noite todos os dias, e está com elas todos os finais de semana, a gente querer estar com elas também durante à tarde dia de semana é um pouco demais, lembrando que elas têm escola. Então a gente está com elas de fato em todos os momentos possíveis. A gente tem um trabalho que a gente consegue ficar com elas de manhã e consegue ver elas todos os dias antes delas dormirem, e vemos no final de semana. Diferente disso só se a gente ficasse com elas o dia todo, mas aí significa que elas não podem ir para o colégio. Então acho que não é viável né... Então racionalmente eu acho que a gente vê elas bastante. Suficiente não é porque seria bom ver mais.” (casal 12 – SANDRO)

Analisando a fala de Sandro é interessante destacar a racionalização do entrevistado com relação ao pouco tempo que passa com as filhas. Embora admita que o tempo é curto, Sandro procura uma maneira de tornar esse tempo suficiente, justificando com a rotina das crianças, que frequentam a escola na parte da tarde. Para ele, ficar mais tempo com as crianças implicaria no fato delas não irem pra escola, o que não é viável. As rotinas da parte da manhã, de dar banho, almoço, vestir e levar na escola, assim como buscar e realizar as rotinas da noite não são consideradas, e, com isso, na visão de Sandro ele fica com as filhas

todo o tempo possível – durante os dias de semana, até às 8h, 8h30 da manhã, quando sai para o trabalho, e depois das 19h30, 20h, quando chega em casa, até elas dormirem, e nos finais de semana.

Augusto e Gilberto levantam um ponto interessante com relação ao tempo que passam com seus filhos, que é o fato de viverem uma realidade semelhante a que eles mesmo viveram na infância. Na concepção deles, embora passem pouco tempo com os filhos, não vivem nada diferente do que eles mesmos viveram, já que seus pais e mães também trabalhavam em tempo integral e ficavam pouco tempo em casa com os filhos:

“Eu vi ao longo da minha vida vários estilos de maternidade e de paternidade e eu conversei muito com os meus avós sobre os estilos deles. Por exemplo, pra minha avó a gente fica muito com a Ana Luiza, ela fala: não, vocês ficam o tempo todo com ela, deixa ela ficar um pouco independente, deixa ela ver os interesses dela. Meio que fica olhando de longe, não fica interagindo diretamente. Meu pai nunca me colocou pra dormir... quer dizer, me colocou pra dormir até 1 ano de idade. Depois a minha memória dele é a de ser um pai trabalhador. Minha mãe também me colocou pra dormir, mas logo depois que eu fiquei independente, minha mãe tinha as coisas que ela... mesmo que ela não trabalhasse formalmente, teve uma época que ela trabalhou, mas ela tinha as questões dela pra resolver. Então a minha percepção é a de que os meus pais e os meus avós foram muito menos presentes na vida dos filhos dele do que eu estou sendo com a Ana Luiza. Então isso é uma referência que eu uso como baliza pra saber se eu estou sendo presente. Digamos assim, uma desculpa pra dizer que eu não acho que eu estou sendo pouco presente com a Ana Luiza.” (casal 14 – AUGUSTO)

“Eu não acho que seja muito fora do que eu mesmo vivi. Minha mãe tinha dois empregos, meu pai trabalhava bem. Eu acho que talvez ele pudesse ser um pouquinho maior, um pouquinho mais de dedicação, mas nada muito diferente do que acontece hoje não. Hoje eu consigo vê-los 3 vezes por semana à noite e fim de semana eu estou sempre com eles. Então talvez vê-los um pouco mais de tempo durante a semana, talvez fosse legal, acho que seria legal. Mas, de novo, isso não é nem um pouco diferente do que eu vivi. Eu passei a mesma coisa a minha infância inteira e hoje eu sou muito bem resolvido com isso. Eu adoro os meus pais, sempre que a gente pode a gente faz coisas com eles.” (casal 15 – GILBERTO)

As duas falas acima são muito significativas, pois representam uma outra forma de racionalizar o pouco tempo que os dois pais passam com os filhos ou, nas palavras de Augusto, uma “desculpa” para a ausência na vida da filha. Os entrevistados acreditam que vivem uma realidade muito parecida com a deles mesmo, já que tiveram uma infância marcada por pais e mães que também trabalhavam muito e tinham pouco tempo para os filhos – o que não afetou a relação deles com os pais. Portanto, os filhos hoje não vivem nada de

diferente do que eles mesmo viveram, e isso parece dar um certo conforto para os dois entrevistados, livrando-os da culpa pelo pouco tempo disponível para os filhos.

No entendimento de Laura, embora ela passe pouco tempo com a filha, acredita que a menina é feliz com a sua rotina, o que a deixa mais tranquila. Além disso, acredita que a filha tem sorte por ter a família perto, ter uma boa estrutura familiar, o que acaba suprimindo uma possível ausência dos pais:

“Eu estou começando a me questionar sobre isso também, que é pouco, mas ao mesmo tempo eu vejo ela feliz, ela gosta da rotina dela... É que eu acho que nessa equação não sou só eu e a Ana Luiza, tem muito da sociedade. A Ana Luiza já tem tanto, ela é tão sortuda, ela tem um pai legal, uma mãe legal, ela vai pra uma escola boa, ela tem uma família que ama ela, ela está na zona sul, eu não sei se esse raciocínio está certo, mas é o raciocínio que passa na minha cabeça. E tem tantas outras crianças que não tem bem 1/3, nem 1/10 do que ela tem... então eu acho que ela vai entender que eu estou trabalhando por isso, eu estou trabalhando pra outras crianças terem um pouquinho da oportunidade que ela vai ter na vida, sabe? (...) Ela tem sempre uma avó pelo menos uma vez por semana, ela tem a Gi [babá], vai minha irmã lá em casa, então ela está com contato com família, Então acho que equilibra de uma forma diferente. E ela está bem, está feliz, está segura, eu estou sempre olhando como ela está.” (casal 14 – LAURA)

Mais uma vez, fica bastante claro na fala de Laura a racionalização da culpa pelo pouco tempo que ela passa com a filha. Para a entrevistada, a presença de outros membros da família e da babá no dia a dia da filha suprem a ausência dos pais, e o fato dela ter uma rotina privilegiada, em função do alto padrão de vida da família – que em última análise é proporcionado em função do ritmo intenso de trabalho dos pais – serve como justificativa para o pouco tempo que eles estão disponíveis para a filha.

Em linha com as últimas análises apresentadas, algumas mães levantam uma questão bastante relevante sobre o tema “tempo de qualidade”, que é o questionamento de até que ponto ele realmente existe, e não é um termo criado por pais e mães culpados que tentam racionalizar o pouco tempo que passam com os filhos. Para essas mães, o tempo é uma questão primordial e sem tempo livre não pode haver qualidade; elas sentem falta de passar mais tempo com os filhos e acreditam que isso impacta na relação e na tão falada qualidade:

“Eu tirei férias agora, passei um mês em casa. Eles ficaram outras crianças, porque tem o apoio da mãe, tem o carinho, tem o suporte. Quando eu fiquei desempregada, fiquei 2 meses em casa, foi maravilhoso. Esses 2 meses que eu fiquei em casa com eles foram valiosíssimos, lá no passado. E esse um mês de férias também.” (casal 5 – ALICE)

“Acho que essa teoria de que o que importa é qualidade invés de quantidade surgiu de mães culpadas (...) É uma teoria que foi reverberando pela cabeça das pessoas pra gente sentir menos culpa. É balela, porque a quantidade traz qualidade, não necessariamente tendo quantidade vai ter qualidade, mas só ter qualidade com pouco tempo, você não consegue ter qualidade com pouco tempo, porque você não tem tempo pra ouvir. Vou te dar exemplos pra tangibilizar o que eu acho. Um dia que eu fui buscar eles na escola, a gente veio andando da escola até a minha casa, aí a gente resolveu tomar um sorvete, a gente tomou um sorvete e veio andando. Eu soube de tanta coisa. Da menina que entregou um bilhetinho pra não sei quem, do menino que soltou um pum, o beltraninho falou com o outro, saiu chorando. Eu participei tanto do dia a dia deles, de coisas que eu nem visualizo, que eu nem sei que acontecem, eu nem penso que acontecem, e eu acho que isso cria um canal, uma relação, pra que primeiro eu entenda o mundo deles, e pra que a gente crie um canal, uma abertura de conversa. Porque hoje, quando eu chego em casa à noite: e aí gente, foi tudo bem na escola? Foi. Ninguém tem saco de ficar falando. E acaba virando uma relação burocrática, porque você tem o tempo que você tem que estudar, ou tomar banho, ou escovar o dente. Então tem aquelas coisas que você tem que fazer (...) acaba virando um momento muito burocrático e acaba que eu não tenho tempo para ter esse ócio, e eu acho que o ócio propicia uma relação mais profunda. Eu acho que o tempo te dá uma profundidade, por isso que te dá uma qualidade (...) Então você precisa de tempo para estar, ouvir, conversar, dialogar, criar esse canal. Porque se você também não tem esse tempo, se você não ouve, você não tem os *insights* das coisas, você não vê os sinais das coisas.” (casal 17 – TEREZA)

“Muito se fala sobre a qualidade do tempo com a criança, mas eu realmente acho que além da qualidade a criança precisa da quantidade. Então eu acho que eu deveria passar mais um pouco de tempo do que eu passo.” (casal 18 – PRISCILA)

É importante destacar que Tereza foi a única entrevistada a fazer uma análise mais profunda com relação ao chamado “tempo de qualidade”, e a única a entender esse termo como algo inventado por pais culpados para racionalizar o pouco tempo que passam com os filhos. Tereza acredita que, para que exista qualidade no tempo que se passa com a criança é necessário também a quantidade, pois sem disponibilidade de tempo os pais não conseguem se conectar com os filhos, participar e compreender o dia a dia dos mesmos.

Alguns entrevistados sinalizaram uma dúvida com relação a atual rotina dos filhos e deles mesmos, e até que ponto o atual esforço vale a pena, ou se deveriam tentar mudar de vida – muitas vezes mudando de cidade ou país – para tentar estabelecer uma nova rotina com os filhos, em que tenham mais tempo de convívio e possam participar mais da vida dos mesmos:

“É até difícil falar isso pra mim, me dá vontade até de chorar, porque é muita coisa que fica na minha cabeça disso. Será que a gente está fazendo certo,

será que é isso mesmo, será que a gente não devia mudar de vida mesmo, ir para um lugar mais tranquilo, que a gente levasse menos tempo pra chegar no trabalho, pudesse trabalhar mais perto?” (casal 3 – CRISTINA)

“Eu mudaria pra ter um padrão de vida bem diferente. Eu digo diferente porque no interior o seu nível salarial é muito menor do que na capital e o seu gasto também é muito menor, aqui você gasta muito dinheiro sem perceber. No interior dependendo do lugar que você more você faz tudo a pé. Você consegue ver sua filha no almoço se quiser. Eu tenho essa visão porque eu já morei em cidade pequena e eu sei que é muito diferente e eu toparia fazer isso amarradão. Mudaria a minha rotina facilmente.” (casal 8 – MURILO)

“Qualidade de vida nessa cidade significa poder aquisitivo, sobretudo na zona sul. Então a gente se vê num círculo vicioso de você tem que se doar mais pra você ganhar, pra você falar que tem uma qualidade de vida maior. Aí eu muitas vezes me questiono isso: será que se eu for para outro lugar que eu ganhe, sei lá, 30% do que eu ganho aqui, mas que o custo de vida também seja esse, será que eu não vou ganhar qualidade de vida, talvez eu tenha que trabalhar só 4 horas por dia, e as outras coisas eu posso fazer uma coisa que eu quero, fazer mais esporte, ou simplesmente ficar mais tranquilo pra poder passar mais tempo com os meus filhos, para que as crianças não tenham que passar 8 horas, 10 horas numa escola, só passem 4 e eu passe as outras 4 com eles.” (casal 7 – CÉSAR)

A fala de Murilo, conforme mencionado acima, está em linha com o pensamento de César com relação a diminuir o padrão de vida para ter uma maior qualidade de vida, uma vida mais tranquila e mais tempo com os filhos. Enquanto Murilo pensa na possibilidade de mudar para uma cidade de interior para buscar essa qualidade de vida, César pensa em mudar de país – talvez voltar para o seu país de origem, a Colômbia – para que não precise trabalhar tão intensamente e possa viver com um menor padrão. Da mesma forma que Adriana, esposa de César, a esposa de Murilo também não sinalizou a vontade de alterar o padrão atual ou de diminuir o ritmo de trabalho em prol de uma vida mais tranquila. Paola gosta de trabalhar fora, gosta do que faz e acha que essa rotina é boa para a mulher.

Ao final desta categoria pode-se concluir que o tempo de qualidade é um termo bastante citado pelos entrevistados para justificar o pouco tempo livre que passam com os filhos. Para esses pais, que têm a rotina comprometida pelas constantes demandas do trabalho e pelas longas horas que passam fora de casa, é muito importante passar um “tempo de qualidade” com seus filhos, e que seja totalmente dedicado a eles, com brincadeiras, conversas, carinho, e sem distrações, para compensar o pouco tempo disponível para os mesmos. Para fechar a categoria vale deixar uma pergunta: até que ponto o tempo de qualidade realmente existe, e não é um termo criado por pais e mães culpados que tentam racionalizar o pouco tempo que passam com os filhos?

#### 4.4. A Terceirização da Vida Pessoal

Esta categoria aborda a estrutura montada pelos casais para que seja possível a manutenção de seus empregos e o cuidado com os filhos enquanto eles estão trabalhando. A grande maioria dos entrevistados conta com a ajuda de empregadas domésticas e/ou babás para viabilizar essa realidade, além de creches. Sobre o tema, Hochschild (2012b) entende que, contando com pouco ou nenhum suporte das famílias, empresas e governo para resolver a questão da falta de tempo em casa, as pessoas passaram a olhar para a única solução restante – o mercado. As famílias com condições financeiras contratam serviços para realização de tarefas do lar – como motoristas, governantas, babás, empregadas domésticas, amas de leite – terceirizando, assim, boa parte de suas vidas (HOCHSCHILD, 2012b).

Os casais com empregadas domésticas todos os dias não se preocupam com as tarefas domésticas, porque elas são realizadas integralmente por elas. Por isso, mesmo nos finais de semana, quando as funcionárias não estão presentes, os casais não fazem tarefas domésticas, porque sabem que na segunda-feira podem contar com a presença das empregadas para tal. Sobre o tema, Champalbert (2012) entende que a presença das empregadas domésticas e babás – que são pagas para fazer as tarefas de casa que, por falta de tempo ou por cansaço, essas mulheres não podem fazer em sua totalidade – garantem a “paz” dentro desses lares:

“As tarefas domésticas são bem delegadas, e isso é muito bom pra mim e pra ele também, porque eu não preciso passar o final de semana lavando louça, fazendo mercado, essas coisas que eu acho que seriam pior para o casal. Eu só preciso ficar com as crianças e com ele. Eu tenho que gerenciar a casa, mas eu não preciso fazer o operacional, porque eu tenho ajuda.” (casal 1 – SOFIA)

“A casa não fazemos nada porque a gente espera que chegue segunda-feira e a Andreia limpe. Então final de semana a gente não limpa a casa, não faz nada. A gente meio que arruma os brinquedos, mas limpar, roupa, tudo isso deixa por conta da empregada.” (casal 7 – CÉSAR)

“A gente não tem tantas outras coisas que a gente tem que fazer de trabalho doméstico, porque a gente tem empregada doméstica todos os dias.” (casal 12 – ELISA)

“Com relação à função de casa, lavar louça, essas coisas, geralmente nós dois somos bem preguiçosos então acaba empilhando louça até as meninas chegarem na segunda. Às vezes a situação é muito cataclísmica e a gente põe na máquina de lavar louça, ou a gente lava mesmo, mas não é o que geralmente acontece.” (casal 14 – AUGUSTO)

Por vezes, isso pode se tornar motivo de discussão, como descrito por Marina, pois ela acha que nos finais de semana as tarefas domésticas também devem ser realizadas, e o marido acredita não ser necessário, já que eles têm duas empregadas domésticas durante a semana:

“Geralmente eu lavo a louça, às vezes peço pra ele, mas geralmente sou eu, porque ele não se incomoda da louça ficar enorme, porque ele acha que tem duas meninas lá em casa e na segunda feira elas podem lavar, fica na maior briga, mas eu lavo, não consigo.” (casal 9 – MARINA)

“Em relação à casa, eu acho que não justifica, e aí ela acaba tendo essa demanda por uma cobrança dela mesmo, porque como a gente tem 2 funcionárias que estão ali pra isso eu não acho que eu preciso lavar uma louça domingo, já que segunda feira vão ter duas pessoas lá que tem bastante tempo, quando elas dormem, quando elas estão ali conversando, eu acho que eu vou pegar o meu pouco tempo de descanso e de tranquilidade pra fazer tarefas de casa que podem ser feitas segunda feira.” (casal 9 – ROBERTO)

A fala de Jéssica mostra um ponto interessante, pois faz uma relação do trabalho extremo ao qual ela estava submetida no nascimento de sua filha e a dificuldade de contratar uma babá, em função das longas horas que ela permanecia fora de casa. Com isso, Jéssica precisava de uma babá que pudesse trabalhar as mesmas longas horas que ela, para suprir sua ausência durante a semana. Ou seja, as condições de trabalho extremos são transferidas para as babás, pois elas precisam estar disponíveis as mesmas horas trabalhadas por essas mães e pais, além do tempo de deslocamento dos mesmos, mais o deslocamento delas mesmas:

“Quando a Angélica nasceu eu estava nesse trabalho punk; saía de lá mega tarde, tanto que foi um horror pra eu contratar babá porque eu entrevistava todas e falava: não tem a menor condição de você trabalhar 8 horas, eu preciso que você trabalhe o tanto que eu trabalho. Eu não tenho como falar pra você que você vai trabalhar 8 horas e vai tirar 1 hora de almoço. Não. Eu trabalho muito mais do que 8 horas e eu preciso que você trabalhe exatamente o meu período.” (casal 16 – JÉSSICA)

Com relação às babás, a fala de boa parte dos entrevistados mostra que elas vêm se tornando uma figura central na vida dos filhos cujos pais trabalham fora em tempo integral. Como vimos no referencial teórico desta tese, segundo Hansen (2011), os pais constroem uma rede de relacionamentos porque eles precisam de ajuda. Em sua pesquisa com pais e as mães que trabalham fora de casa, Venturiello (2012) constata justamente a necessidade de contar com a ajuda de empregadas domésticas, babás ou familiares. Segundo a autora, cada família resolve essa questão de acordo com sua situação financeira, sempre na tentativa de cobrir as horas que os filhos não estão na escola. As falas abaixo deixam clara essa realidade:

“A babá fica lá em casa de segunda a sexta, ela dorme lá. Na verdade essa babá chegou quando a Joana nasceu, ela era tipo uma enfermeira, ela foi pra ficar um mês. E a gente amou ela e depois a gente contratou ela. Porque ela conseguiu assumir também algumas partes maiores, então quando as crianças estão na escola ela cuida das nossas coisas.” (casal 1 – SOFIA)

“Hoje a parte mais sensível e delicada do meu dia é a Cíntia, porque é uma criança que não tem nem 2 anos. E ela [a babá] é a pessoa que assume a maior responsabilidade sobre isso durante o ano. As 8 horas que eu estou aqui, às vezes um pouco mais ou um pouco menos, é ela quem está cuidando da Cíntia. Se hoje ela me ligar e falar amanhã eu não posso, toda a minha estrutura vai ser prejudicada.” (casal 11 – RENATO)

“Ela fica com a Angélica o dia todo praticamente. Eu chego em casa e eu sempre procuro saber como foi o dia a dia dela. Pergunto pra babá como foi, ela almoçou bem, ela jantou bem, o que ela lanchou, ela sentiu alguma coisa. Sempre pergunto, faço um monte de perguntas pra ela quando chego. E a gente tem um grupo no *whastapp*, eu, o Leonardo e ela. Então a gente se fala o dia todo, eu peço pra ela mandar foto pra gente e tal. A Angélica manda áudio, essas coisas, a gente se fala o dia todo.” (casal 16 – JÉSSICA)

Um estudo feito por Hochschild (2012a) com pais e mães que trabalham fora mostrou que a maior parte da ajuda externa vinha das babás. Algumas vezes as mães tentavam fazer com que as babás fossem “parte da família”, ou pelos menos tentavam criar uma amizade forte com elas, talvez, inconscientemente, para garantir sua lealdade e boa vontade. Essa mesma visão sobre as babás e empregadas é destacada por Venturiello (2012), ao verificar que elas muitas vezes se tornam uma “peça fundamental” na vida dos pais e mães. Algumas entrevistadas relataram esse vínculo com as babás e também uma forte dependência com as mesmas, que são responsáveis por toda a rotina das crianças – como banho e refeições – e também levar e buscar das atividades externas, como natação e escola. A dependência que no passado era atribuída a outros familiares foi hoje deslocada para as babás:

“Hoje eu me sinto muito dependente da Dona Helena, porque eu não confiaria de deixar elas com uma outra pessoa qualquer. Ela tem vocação pra cuidar de criança. Eu falo pra ela: eu nunca vou esquecer você, porque você está criando as minhas filhas da melhor forma possível, num momento que eu não estou. Então eu acho que esse carinho, esse olhar. Ela presta atenção em cada detalhe: olha, a Joana está com uma coisinha no joelinho, eu acho que a senhora deveria dar uma olhada. Ela fala: olha, liga pro pediatra porque eu acho que a Joana está com uma coisinha no ouvido. Esse olhar mais específico que ela tem me dá muita tranquilidade pra trabalhar.” (casal 1 – SOFIA)

“Se um dia eu me atraso, eu não vejo a Monica, eu sei que ela recebeu a Monica com muito carinho, a Joana é enlouquecida por ela. Anteontem ela teve que ir embora, porque a irmã foi internada, aí passou 5 minutos e ela:

mãe, eu quero a minha babá. Eu acho muito bom esse vínculo pra elas, ter esse vínculo com essa pessoa, além de me ajudar me supre nas horas que eu não estou.” (casal 1 – SOFIA)

“Por isso que eu coloquei a empregada e trato a empregada melhor do que qualquer um, porque é a única pessoa que eu tenho. Porque a minha mãe já tem 71 anos, meu pai tem 73 anos. Eles fazem, mas é diferente. Então eu prefiro que a empregada faça, ela tem 50 anos, ela é nova, mas já é uma nova mais madura que tem uma responsabilidade. Então eu tento cativar muito a empregada porque eu preciso dela.” (casal 8 – PAOLA)

Hochschild (2012a) menciona a sensação de que, enquanto os pais passam os cuidados com as crianças para as mães, essas, por sua vez, repassam estes cuidados para as babás. A autora constatou que, da mesma forma que os pais sempre elogiavam suas esposas como “mães maravilhosas”, também as mães elogiavam suas babás como “maravilhosas”. Para Hochschild (2012a) essa situação mostra uma tentativa dos pais de negarem os problemas. O cuidado com os filhos é tão importante para os pais que eles precisavam acreditar que “tudo na creche estava bem”. Um exemplo claro dessa situação pode ser observado na fala de Laura, destacada no subitem *“As Consequências da Cultura do Alto Desempenho para os Filhos”* quando ela entende que a filha é feliz com sua rotina atual, – com a escola e os cuidados da babá e da avó – já que sentiu falta da mesma quando estava de férias com os pais. Não apenas o papel do cuidador era transferido dos pais para as babás, mas às vezes também a ilusão de que a criança estava “em boas mãos”, o que pode ser interpretado, mais uma vez, como uma forma de racionalização desses pais. Interessante destacar, na fala acima de Sofia, que ela admite que a babá está “criando suas filhas da melhor maneira possível”, dando carinho e atenção em um momento que os pais não estão presentes. Portanto, essa terceirização dos cuidados e, principalmente, do afeto, e em última análise da criação e educação dos filhos, é entendida e aceita pelas mães e pais.

Nesse ponto vale citar a fala de Julia que, em função do cansaço pelo dia a dia intenso de trabalho, acabou transferindo para a babá os cuidados noturnos com os filhos, como dar o jantar e o banho:

“No começo, antes de eu conseguir me organizar, quando eu chegava em casa 19h, eu ia dar banho, dar comida, tudo isso. Aí eu comecei a pitar, falei: não estou dando conta disso. Chegava em casa exaurida, aí às vezes perdia a paciência, aí também não comia nada. Aí falei: Katia, não vai dar, você vai ter que dar o banho, dar comida e eu vou chegar e botar pra dormir. Então hoje eu chego em casa umas 20h, aí vou fazer o processinho de ler historinha, rezar.” (casal 15 – JULIA)

Vale destacar uma outra fala de Julia, reproduzida abaixo, que mostra uma clara contradição da entrevistada com relação à presença da babá na rotina dos filhos. Para Julia, o tempo que ela permanece com os filhos é suficiente, já que, como eles “nunca tiveram babá”, os pais sempre ficaram responsáveis pelas rotinas dos filhos, conforme fala abaixo. Entretanto, a fala acima deixa claro que, nos dias de semana, quem fica responsável pelos cuidados com os filhos, inclusive na parte da noite, é a babá – uma solicitação da própria mãe, que estava ficando muito cansada por ter que realizar as tarefas de dar banho, jantar e colocar os filhos para dormir após chegar do trabalho. Quando ela se contradiz, de certa forma, está tentando diminuir a culpa por não conseguir realizar as rotinas dos filhos em função do cansaço pelo excesso de trabalho, o que a faz delegar também essas atividades para a babá, ainda que Julia pudesse fazê-las:

“Eu acho que em qualidade do tempo é muito legal, acho que a gente consegue fazer coisas legais e ter momentos muito bons. Eu acho que em quantidade também... Eu estou com eles todos os dias que eles acordam, quase todos os dias que eles dorme, os finais de semana todos. A gente nunca teve babá lá em casa, sempre foi a gente que fez as coisas nos finais de semana, então a gente está com eles direto. Eu acho que tanto a quantidade quanto a qualidade é tranquilo, não acho que deveria ser maior ou nada disso não.” (casal 15 – JULIA)

Além das babás que trabalham de segunda a sexta na casa dos entrevistados, e que em alguns casos são contratadas para dormir no emprego, apareceu também na fala dos participantes a figura da folguista, uma babá contratada somente para os finais de semana para suprir a necessidade dos pais e das crianças enquanto a babá dos dias de semana está de folga. Nesses casos, a babá participa da rotina dos finais de semana, muitas vezes estando incluídas nos passeios da família:

“Agora a gente está com uma outra pessoa no final de semana também (...) Não é a mesma coisa que a Dona Helena. Ela me ajuda, ela é um braço. Ela limpa a casa, ela prepara comida. Essa folguista ela não me supre, de deixar as crianças com ela e tocar a minha vida, mas ela me ajuda, então eu não preciso fazer o trabalho mais pesado, eu consigo ter uma liberdade também . Ela faz a comidinha, às vezes ela dá a comidinha, limpa a bagunça toda, arruma a casa, eu não fico no meio do caos no final de semana (...) Ela não é a cabeça, eu falo que a Dona Helena é a cabeça, ela analisa, cuida das crianças, a outra é mais um braço. Eu vou correr na praia e ela fica ali no parquinho me esperando uma horinha, mas eu estou sempre por perto, mesmo tendo ela.” (casal 1 – SOFIA)

“Quando você contrata folguista você contrata *full*, então se você não quiser fazer nada o final de semana inteiro, você não faz, inclusive à noite. Obviamente eu gosto de fazer, o Sandro gosta de fazer, a gente faz bastante coisa, mas normalmente ela bota pra dormir nos finais de semana.” (casal 12 – ELISA)

Interessante notar na fala de Sofia que a presença da babá chamada de “folguista” – aquela que é contratada nos finais de semana, quando a babá dos dias de semana não está – é considerada uma “ajuda”, pois faz os serviços de casa e ajuda na rotina das crianças, mas “não supre” suas necessidades a ponto dela poder “tocar a sua vida”. Fica claro, por essa declaração, que essa seria a situação ideal para Sofia, conforme já ocorre nos dias de semana, ter alguém que é “a cabeça” e cuida das crianças integralmente para que ela possa trabalhar, fazer esportes e “tocar a vida”, sem a presença das filhas. “Tocar a vida”, neste caso, é viver sem as obrigações inerentes à demanda gerada pelos filhos. Da mesma forma, o marido de Sofia diz que *“não abriria mão do trabalho pra ficar uma hora a mais [com as filhas]”* pelo seu perfil competitivo e por querer *“trabalhar pra ser o melhor possível”*. Na visão de Matheus, ficar 3 horas a menos dentro da empresa para passar mais tempo com a sua família, *“é difícil porque você não vai conseguir produzir tanto, você não vai conseguir ter um resultado tão bom no trabalho, tendo em vista que tem outras pessoas que fariam o que você está fazendo”*.

O casal Elisa e Sandro também relatou a presença de uma folguista que, no caso deles, era a mesma babá dos dias de semana. Nesse caso, a babá, além de dormir todos os dias no emprego também trabalha três finais de semana por mês e folga um. Vale ressaltar que a babá é paga por fora nos finais de semana, recebendo um dinheiro extra além do salário mensal, com carteira assinada e todos os benefícios previstos por lei:

“[A babá] Dorme de segunda a sexta, mas não com as crianças. É como se ela fosse embora todos os dias 8h30 da noite. É claro que se eu precisar sair com o Sandro pra jantar, ela vai olhar as crianças (...) A gente até tem babá no final de semana também, 3 finais de semana (...) Por acaso é ela [a mesma dos dias de semana]. Ela comprou uma casa agora, está querendo pagar logo a dívida, então ela está fazendo também em folga. A gente tem 3 finais de semana sim e um não.” (casal 12 – ELISA)

“Ela [a babá dos dias de semana] está sendo nossa folguista também, ela quis fazer isso. Ela está precisando de dinheiro, fez uns investimentos, comprou uma casa. Então 3 finais de semana num mês, ou seja, ela só não fica um, ela fica lá em casa. O que a gente paga ela de fato é pra sair sexta feira no meio da tarde, aí entra uma folguista que fica até domingo no meio da tarde. Ela está fazendo esses dois papéis hoje em dia.” (casal 12 – SANDRO)

Por outro lado, Laura optou por não contratar folguista nos finais de semana porque, na opinião dela, “não seria mãe” se não participasse das rotinas da filha nos finais de semana, já que durante a semana não consegue participar tão ativamente por falta de tempo:

“Eu não tenho folguista, porque se eu tivesse folguista eu acho que eu não ia ser mãe de fato, no fim de semana. Então eu prefiro passar o perrengue do fim de semana, e aí eu e o Augusto a gente tem que ter a quinta feira, como casal.” (casal 14 – LAURA)

Uma questão mencionada pelo casal Marina e Roberto foi em relação à confiança com as babás. Eles têm duas empregadas pois tem maior confiança em uma delas, que já está na família há mais tempo. Por isso, mantêm uma estrutura de duas pessoas em casa, pois uma delas é “a confiança” deles:

“Se eu fosse pensar de uma forma bem pragmática eu acho que uma pessoa só com certeza daria conta, em casa, porque a minha casa não é grande, é fácil de limpar. Mas como a Elza já tem 60 e poucos anos e está pra se aposentar, eu vou mantendo ela, que é uma pessoa de confiança, porque eu queria que ela ficasse lá em casa até ela se aposentar.” (casal 9 – MARINA)

“Essa faxineira é mais antiga, que a gente já confiava, já tinha uma relação de mais tempo, de mais confiança, e aí acabou ficando essa dupla porque a faxineira é a nossa confiança... porque a faxineira é mais velha, deve ter uns 60 e poucos anos, então ela é mais pra garantir ali a supervisão e a babá é mais a força, a que cuida das crianças que requer realmente um esforço maior.” (casal 9 – ROBERTO)

Alguns entrevistados destacaram que a empregada contratada é responsável exclusivamente pelos cuidados com os filhos, não tendo outras obrigações além de cuidar dos filhos e entretê-los. As tarefas de casa são realizadas por uma faxineira contratada à parte ou por eles mesmos, para que a funcionária possa se dedicar exclusivamente às crianças:

“Ela é responsável pela Cíntia. Ela faz uma ou outra tarefa de casa, mas de novo por iniciativa dela. Não tem nenhuma cobrança em relação a isso. Inclusive se ela quiser sair e passar o dia passeando, fazendo qualquer programa fora de casa elas fazem, a gente sempre sabe qual é o programa, mas elas fazem e acontece de pelo menos uma vez por semana elas passarem quase que o dia inteiro na rua. A pessoa que cuida dela é maravilhosa, tem sempre mil propostas de atividades pra fazer.” (casal 11 – THAIS)

“Não faz nada, só fica com ele. Ela nem lava a roupa dele, ela não faz a comida dele, ela não faz nada. Eu falo assim: eu quero que você foque nele, atenção nele total.” (casal 19 – TALITA)

“A babá só cuida da Maria Eduarda, e a nossa diarista faz as nossas coisas. A gente tem essa diarista terça e quinta, que faz tudo da casa, e a gente tem uma cozinheira que vai aos sábados ou domingos que faz as nossas comidas.” (casal 20 – CECÍLIA)

Cecília relatou uma preocupação com a interação entre ela e a babá, pois considera muito importante que exista uma relação diária com a pessoa que fica responsável por sua filha durante tantas horas do dia:

“Eu vou começar a ir terça e quinta no almoço em casa. Porque o horário de trabalho da babá é o meu horário mais o meu trajeto, ou seja, eu não vejo a babá. E não existe eu não ver a pessoa que cria a minha filha. Então eu estipulei na minha cabeça que terça e quinta eu vou almoçar lá (...) Não dá pra você não trocar olhar com a pessoa que cria o seu filho, isso não tem condições. Você tem que ter troca de olhar, olho a olho, com a pessoa que cuida do seu bebê, não tem como.” (casal 20 – CECÍLIA)

Na fala de Cecília aparece, mais uma vez, assim como mencionado por Sofia acima, a ciência de que quem está criando os filhos é a babá, e não os pais.

Muitos entrevistados relataram que não conseguem enxergar possibilidades de manter sua atual rotina sem a presença das suas babás, tanto a do dia a dia, que dorme no trabalho, quanto a folguista dos finais de semana. A presença das empregadas é o que torna possível a atual rotina do casal, pois sem elas seria impossível que ambos trabalhassem fora. Elas ficam responsáveis pelas tarefas que eles não conseguem realizar em função do pouco tempo que resta por causa do excesso de trabalho, como mostram as falas abaixo:

“Eu não sei como seria trabalhar sem ter ela (...) São milhões de coisas que você fala: ah, deixa. E aí delego e tenho pra quem delegar, graças a Deus. A maioria das minhas colegas aqui não tem babá ou não tem babá que dorme, tem alguém só até a pessoa chegar e deixa na creche mais tempo. Eu não consigo nem imaginar chegar e ainda ter que dar jantar pra elas, dar banho, arrumar a casa. Seria muita coisa. Hoje eu não consigo imaginar isso.” (casal 1 – SOFIA)

“Nós temos lá em casa uma estrutura de duas empregadas, que fazem o que a gente não consegue fazer por conta do nosso tempo (...) São duas empregadas porque são dois filhos. Cada uma é responsável por um filho.” (casal 5 – OLAVO)

“Lá em casa, pra gente ser nós dois trabalhando *full time*, não tem jeito, ou é isso ou a Elisa não trabalhava. Então a gente tem, além da babá, uma menina que cuida da casa, porque senão é impossível cuidar de duas crianças.” (casal 12 – SANDRO)

Mais uma vez, a fala de Sofia deixa claro que boa parte das rotinas e necessidades das crianças são delegadas para a babá; é uma escolha consciente. Interessante destacar ainda, na fala de Sandro, que eles precisam da estrutura das empregadas e babás em casa cuidando das crianças para que o casal possa trabalhar em horário integral, caso contrário a esposa, Elisa, não poderia trabalhar – a opção de um dos dois não trabalhar, caso não fosse possível manter essa estrutura, não existe, somente da mulher não trabalhar.

Vale destacar ainda que, para manter uma estrutura como essa, com babá todos os dias, folguistas nos finais de semana e empregada para realização das tarefas domésticas, além da escola das crianças, o casal precisa dispor de condições financeiras bastante estáveis para arcar com tantos gastos, e ter um alto padrão de vida. Sobre esse ponto, Marina destaca o seguinte ponto:

“O que a gente pensa agora nesse momento da nossa vida é o seguinte: a gente não está no momento de economizar, porque senão a gente não vai dar qualidade de vida pra elas. A gente vai ter que botar elas numa creche o dia todo e a Aline não vai ficar feliz.” (casal 9 – MARINA)

Essa realidade foi destacada na Introdução desta tese, ao mencionar que foram entrevistados casais de classe média e classe média alta. Embora a autora tenha conhecimento que essa é uma realidade que já faz parte das classes mais baixas, em que as mulheres possuem a dupla jornada de trabalhar fora e cuidar dos filhos há muitos anos, a opção por esse recorte ocorreu por essa ser uma realidade relativamente nova para a classe média e classe média alta.

Segundo Hochschild (2005b), mais mulheres da classe média no chamado “primeiro mundo” trabalham hoje mais do que no passado. Em 2005, 72% de todas as mulheres norte-americanas trabalhavam. A maioria também trabalhava mais horas por mais meses ao ano, portanto, precisavam de ajuda para cuidar da família (HOCHSCHILD, 1997). As avós e irmãs que, há 30 anos, ficavam em casa para cuidar dos filhos de parentes que trabalhavam agora também estão trabalhando.

Marina relatou ainda um problema enfrentado com a babá quando sua filha mais velha tinha 2 anos. Ela recebeu uma ligação do seu vizinho informando que a babá estava gritando com a filha, o que a fez mudar toda a rotina da filha, optando por colocá-la em período integral na creche:

“Consegui uma babá nova que depois deu problema, que parecia um anjo na Terra e depois que ela já estava lá em casa há uns 2 meses, já tinha feito adaptação e eu meu marido resolvemos deixar ela sozinha com a Aline em

casa, um dia o meu vizinho me ligou dizendo que tinha uma... e a minha filha era muito calma, não chorava quase. Aí ligou dizendo que tinha alguém gritando muito com a minha filha, na hora do banho, mandando ela engolir o choro. Aí eu quase desmaiei, aí eu ainda estava na outra empresa, nem tinha direito a férias, porque eu já tinha usado as minhas férias na época. Aí eu falei: vou pedir demissão então. Aí ela me deu um mês de férias pra eu conseguir me reorganizar e aí a Aline acabou entrando na creche.” (casal 9 – MARINA)

É importante destacar ainda a forte dependência sentimental que os filhos acabam desenvolvendo pelas babás, muitas vezes solicitando a presença delas mesmo quando os pais estão em casa. Isso acontece, em geral, na hora de dormir – pedem para dormir com a babá mesmo com os pais em casa – ou nos finais de semana, quando as babás não estão presentes, conforme abordam as falas do casal Laura e Augusto:

“Dia de semana também [o pai coloca para dormir], e quando ele viaja a Ana Luiza está pedindo a Gi. Nesses últimos meses ela está mais dependente da babá, chama a babá, quer a babá o tempo inteiro, enfim, a gente está de olho nisso agora. Ela tem muito claro a divisão de mãe, babá, não tem esse negócio de mamãe Gi, mas ela está pedindo muito mais a Gi, está querendo ficar com a Gi quase o tempo todo (...) Chama a babá no final de semana, a Gi tá chegando? A Gi vem amanhã?” (casal 14 – o LAURA)

“Recentemente a Ana Luiza fica o tempo todo chamando pela babá. Então eu chego em casa, ela me recebe, mas em seguida já está chamando a babá. Até eu acho que por uma chantagenzinha emocional que ela está fazendo, aprendendo a ser independente, que é uma coisa de um mês pra cá, é uma coisa bem recente. E a gente está começando a questionar se a gente não tem que abolir o negócio da babá botar ela pra dormir, e a gente colocar ela pra dormir. A gente teve essa conversa ontem, e a gente sabe que isso implica em meia hora, uma hora a menos por dia pra gente poder ler as nossas coisas, resolver os nossos problemas de casa. Porque geralmente no trabalho também eu não consigo resolver as contas de casa, toda a pepinada de casa. Então a gente provavelmente vai fazer isso sabendo que vai ficar ainda mais difícil conciliar a rotina.” (casal 14 – AUGUSTO)

As falas do casal deixam claro que existe um ponto de atenção com relação à dependência de Ana Luiza com a babá, que está solicitando cada vez mais a presença dela, e a necessidade de os pais assumirem mais rotinas do dia a dia da menina – como colocar para dormir – para tentar solucionar a questão. No entanto, esse tempo a mais de dedicação à filha implica em menos tempo para que eles resolvam questões pessoais, ou de trabalho, o que é uma questão para Augusto. Interessante destacar que, mesmo depois do horário de trabalho, ele continua envolvido com leituras voltadas para o mesmo, o que diminui ainda mais o tempo disponível para a filha. Além disso, Augusto acredita que Ana Luiza está solicitando

cada vez mais a babá, mesmo quando os pais estão em casa, por uma “chantagem emocional” e porque ela está “aprendendo a ser independente”, e não porque a menina tem um vínculo sentimental forte com a babá, por ser ela quem passa mais tempo com Ana Luiza, suprimindo tanto suas necessidades básicas (alimentação, banho, passeios, levar e buscar na escola) quanto as emocionais – o que, mais uma vez, pode ser interpretado como uma forma de racionalizar a situação.

Julia enfrentou a mesma situação com a filha Bruna, que começou a solicitar a babá na hora de dormir, mesmo com a mãe em casa. Interessante notar que, para Julia, a filha quer ir dormir com a babá porque o quarto dela tem televisão – e no quarto da menina não. Fica evidente a racionalização de Julia para o fato de a menina estar preferindo dormir com a babá do que com a mãe – é mais confortável pensar que isso acontece porque a menina quer assistir televisão do que porque ela tem um forte vínculo afetivo com a babá:

“Semana passada pela primeira vez eu estava lá e a Bruna falou: eu quero dormir com a Katia [babá]. Eu dei uma gelada. Aí falei: não, vamos dormir com a mamãe. Depois eu saquei também que lá em casa tem uma televisão na sala e uma televisão do quarto da Katia. E quando dá a hora de dormir desliga a televisão da sala e a gente vai dormir. E aí eu percebi que a sapeca estava curtindo ir pra lá ver a televisão da Katia. E aí quando eles vão tomar banho e jantar acabou a televisão, vai brincar com livro, com boneco. Aí na primeira noite que ela insistiu muito, eu falei, mas a mamãe veio pra cá ficar com você, você fica comigo. E ela: mamãe, depois eu vou lá te fazer um carinho, mas eu vou dormir com a Katia. Aí eu falei: então eu vou pra rua. E ela: pode ir mãe, vai dar uma voltinha. Aí eu deixei. Eu falei: eu estou exausta, eu vou deixar.” (casal 15 – JULIA)

Sobre o tema, Hochschild (2005b) destaca o trabalho das mães Filipinas que deixam seu país para trabalhar como babás nos Estados Unidos em função do alto salário pago pelas famílias norte-americanas de classe média alta. Como essas mães deixam seus filhos em seu país de origem em busca de um salário que possa ajudar no sustento dos mesmos, elas acabam transferindo o amor que não podem dar aos seus filhos às crianças das famílias que estão cuidando – há um forte vínculo afetivo entre elas. Quanto mais tempo e energia essas babás dão aos filhos de suas patroas – que elas são pagas para amar – menos tempo e energia podem dar aos seus próprios filhos. Para a autora, essas babás fazem “parte de uma cadeia de cuidados globais: uma série de ligações pessoais entre pessoas em todo o mundo baseados no trabalho – remunerado ou não – de cuidar”. (HOCHSCHILD, 2005b, p. 35). Tal processo é observado também entre os casais pesquisados, com as babás oriundas de comunidades pobres no lugar das babás filipinas descritas por Hochschild. Vale lembrar que, em muitos

casos, para as babás é melhor dormir no emprego do que enfrentar as longas horas no trânsito no retorno para casa (e ainda partir de madrugada para chegar ao trabalho antes dos próprios patrões saírem para seus empregos), o que acaba as obrigando passar toda a semana longe de seus próprios filhos na casa dos patrões.

Hochschild (2005b) cita que a idade média das mulheres migrantes nos Estados Unidos é de 29 anos, e a maioria vem de países como o México, onde a identidade feminina está centrada na maternidade e a taxa de natalidade é alta. Na maioria das vezes os migrantes, não podem trazer seus filhos com eles, portanto, a maioria das mães deixam seus filhos sob os cuidados das avós, tias e pais – ou em orfanatos, como último recurso – o que gera culpa e remorso nessas mães, que sentem a separação aguda. Como resultado disso, as babás que trabalham em países ricos contratam babás para cuidar de seus próprios filhos, o que tem efeitos muito negativos nessas crianças, que se tornam mais propensos a expressar raiva, confusão e apatia; além de terem um desempenho escolar inferior (HOCHSCHILD, 2005b).

Jéssica deixou nas mãos da babá o estabelecimento de uma rotina para a filha de 3 anos. Ela solicitou que a babá colocasse Angélica numa rotina, com horários bem definidos, pois a filha estava indo dormir muito tarde. Com isso, ela fica responsável por dar o jantar, banho e ir acalmando a menina até a hora de dormir, que ocorre por volta de 19h, 19h30, horário em que a mãe ainda não voltou do trabalho. Jéssica solicitou ainda que a babá não deixe Angélica dormir à tarde, porque quando isso acontecia a menina ia dormir muito tarde, gerando muito cansaço na mãe quando chegava em casa. Fica claro nesses relatos a terceirização dos cuidados, mesmo aqueles que poderiam ser realizados pelos pais, porque o cansaço gerado pelo excesso de trabalho faz com que eles deleguem também essas funções.

Sobre o exposto acima, Hochschild (2012b) analisa que, quanto mais entranhado na vida pessoal o mercado está, mais as pessoas se convencem de que precisam dos serviços pagos para boa parte de suas necessidades íntimas. Para a autora, as mães “famintas por tempo” estão sendo cada vez mais forçadas a escolher entre desempenharem elas mesmas seu papel de mães ou comprar uma “cômoda versão de ser mãe” de outra pessoa. Ao contar com uma variedade cada vez maior de produtos e serviços prontos para substituírem o que elas não podem suprir, as mães tornam-se cada vez mais “gerentes da maternidade”, e passam a coordenar as “peças terceirizadas” da vida familiar. Esta tendência para a mercantilização da vida doméstica parece estar ganhando cada vez mais reforço (HOCHSCHILD, 1997).

Ao contrário da opção por babás, alguns casais optaram por deixar os filhos na creche em período integral – uma outra forma de terceirização dos cuidados – muitas vezes logo após o fim da licença maternidade. Nesses casos, a preferência pela creche se dá pela falta de

confiança em deixar as crianças com uma babá e para que o trabalho não recaia sobre os avós, pois cuidar de crianças é uma demanda e uma obrigação que o casal não acha justo delegar para os avós:

“A gente fez a opção da creche porque eu acho bom. Eu não queria que ele ficasse tanto tempo, mas eu acho que é meio sacanagem os avós terem essa obrigação. E é pesado cuidar de criança pequena, ficar correndo atrás de criança, levar, fazer comida. Então foi uma opção nossa. A única coisa que eu tento às vezes é ele ficar menos tempo, minha mãe buscar logo depois que termina a janta. Quando ela vai buscar ela busca mais cedo do que eu busco. Então chega por volta de 17h e pouco na creche, aí ele sai um pouco mais cedo, pra não sair tão tarde.” (casal 3 – CRISTINA)

Outro motivo que levam os pais a optarem pela creche e não por babás é a questão da confiança e da disponibilidade, pela certeza de poder sempre levar os filhos e não depender de uma pessoa que pode faltar e atrapalhar toda a rotina dos pais, que não poderiam ir para seus trabalhos nesse caso, ou precisariam acionar algum familiar:

“Eu optei pela creche, porque é um serviço de confiança no sentido de que estar todo dia ali, estar aberto, estar disponível, é diferente de uma pessoa que você não conhece, num dia pode ficar doente, pode faltar.” (casal 7 – ADRIANA)

Uma queixa frequente dos pais cujos filhos entraram na creche logo depois da licença maternidade, em geral com 5, 6 ou 7 meses, é que as crianças adoecem muitas vezes, sendo motivo de preocupação constante para os pais e também de afastamento do trabalho, o que é uma grande questão para eles, pois, em geral, não há um entendimento das empresas para essas faltas, ou alguma política voltada para auxiliar os pais nesse sentido – o que não é considerado pelos entrevistados – como será abordado mais para frente:

“Desde que ela nasceu até ela fazer um ano e pouco foi muito trabalhoso, porque ela acordava muito de noite, ela pegou muita virose porque ela foi pra creche muito cedo (...) com 6 meses. Ela pegou 5 viroses em alguns meses, sempre por causa da creche, e virava a noite, então tinha que vir trabalhar depois de ter ficado acordada a noite toda.” (casal 1 – SOFIA)

“Eles ficaram período integral na creche, mas ficaram com muitas doencinhas, tiveram muitas viroses e quando tinham essas viroses a própria creche não permitia que eles ficassem lá, então acabava que eu precisava contar com a minha sogra de qualquer maneira.” (casal 2 – ISABELA)

“Só que aí ele começou a ficar doente, ele internou, ele operou, vários probleminhas (...) E aquilo me deixou assustada, tem algum problema aqui porque na minha cabeça crianças não ficavam doentes com essa frequência toda, toda hora uma virose, toda hora uma febre.” (casal 7 – ADRIANA)

“E ela [a filha mais nova] teve uma doença recentemente que ela não conseguia comer nada, a única coisa que ela conseguia fazer era mamar. Então eu fiquei uma semana em casa, porque ela mamava. Então eu falei: gente, eu não tenho como trabalhar, porque era peito de meia em meia hora, ela quem determinava o momento que ela precisava.” (casal 7 – ADRIANA)

Thiago levanta um ponto interessante que é o fato de as crianças irem para a escola mesmo doente, o que pode ser um reflexo da falta de suporte dos pais, que não tem com quem deixar a criança em casa e não podem se ausentar do trabalho para ficar com o filho doente:

“O que eu vejo de criança sendo entregue na escola que eu falo, coitado, doente. E você não consegue medir até onde é irresponsabilidade dos pais e até onde o cara não tem como fazer diferente, não tem suporte. Eu falo: nossa, por que estão fazendo isso? E não cabe qualquer tipo de julgamento, porque estão fazendo isso, mas devem estar com mil problemas, não deve ter ninguém para ajudar. Mas, minha filha está ali junto e eu não sei o que a criança tem. Mas, é do jogo. Tem se tornado bem pior isso.” (casal 13 – THIAGO)

É importante destacar que a fala de Thiago deixa bastante claro que em nenhum momento ele questiona o papel das empresas nessa situação. Para ele, o fato da criança ir para escola doente é reflexo da irresponsabilidade dos pais ou da falta de suporte da família, de não ter com quem deixar o filho doente. Não existe um questionamento com relação ao suporte da própria empresa, de oferecer a possibilidade de faltar para ficar com o filho doente sem ser penalizado. Esse tipo de pensamento, de políticas específicas ou de um maior suporte da empresa para com os pais de filhos pequenos, não é sequer considerado.

Na maioria dos relatos, as crianças permanecem na creche em período integral, chegando de manhã cedo e saindo no final do dia, muitas vezes coincidindo com o horário de trabalho dos pais, o que é motivo de questionamentos para alguns, que acreditam que os filhos estão passando muito tempo dentro da creche e levando uma rotina extremamente pesada, semelhante a dos pais no trabalho:

“Eu falo que ela já trabalha desde os 8 anos, porque as atividades dela... acorda cedo e as atividades dela acabam 18h da tarde com a escola, praticamente.” (casal 8 – MURILO)

“Eles sempre passaram o tempo inteiro na escola, inclusive jantavam na escola, mas esse último ano a gente mudou eles de escola. A gente queria que eles ficassem também um pouco mais à vontade, brincassem com as coisas deles aqui, aí eles acaram fazendo só meio período, mas eles almoçam lá.” (casal 15 – GILBERTO)

“Eu pensava assim: cara, os meus filhos com 1 ano de idade tem a vida que eu tenho, saindo de casa às 8h da manhã, era muito de pirar. Por outro lado, como eu não tinha nenhum esquema de babá, de pessoas bacanas e tal, lá eles estavam com outras crianças, o fato de serem gêmeos, de um ter o outro, me dava um certo alento, uma certa tranquilidade.” (casal 17 – TEREZA)

Para Priscila a ajuda familiar é uma forma da filha não permanecer em tempo integral na creche, que sempre foi uma questão de preocupação para ela. Como o casal pode contar com a ajuda dos avós maternos, a filha não precisou ir para a creche com o fim da licença maternidade, pois ficou com a avó em casa, com a ajuda de uma babá, até 1 ano e 3 meses, quando foi para a creche por meio período. A questão da rede familiar de ajuda será abordada de forma mais profunda no próximo subitem.

Paola relatou uma situação bastante peculiar, que foi o fato de sua filha de 2 anos começar a reclamar da sua rotina e sinalizar que alguma coisa não estava bem. A primeira reclamação foi com relação à creche que ela frequentava, porque ela permanecia muito tempo dentro da sala de aula. Após essa reclamação, os pais optaram por mudá-la de escola, escolhendo uma com mais espaço externo, mas mantendo a filha em horário integral. Ainda assim eles continuaram a ter problemas na rotina da filha, que estava indo dormir muito tarde:

“Eu fui na escola conversar e a coordenadora falou pra mim: o problema é que ela está dormindo muito tarde. Ela tem que dormir 8h da noite pra ela poder acordar disposta. Só que a gente não chegava pra ela dormir às 8h da noite.” (casal 8 – PAOLA)

Depois desse episódio, Pietra mais uma vez reclamou da sua rotina e fez um questionamento para a mãe que a levou a mudar completamente o dia a dia da filha, tirando a menina do horário integral na escola:

“Quando a gente chegava do trabalho ela já estava dormindo pra poder estar disposta no dia seguinte. Aí quando a gente se mudou [de apartamento], ela tinha 4 pra 5 anos, ela soltou a pérola: *‘mãe, eu vou morar nessa casa ou eu vou continuar morando na minha escola?’* Aí caiu a ficha. A gente não tinha rotina com ela, era muito maluco. Aí a gente mudou completamente a rotina dela.” (casal 8 – PAOLA)

A pergunta de Pietra é bastante significativa, pois mostra como essas crianças estão lidando com o fato de permanecerem tanto tempo dentro das creches ou escolas. Para elas, não existe mais uma divisão entre casa e escola, e fica difícil para uma criança tão pequena entender onde termina a escola e começa a casa – já que esse limite passa a, de fato, não existir. São tantas horas passadas dentro do ambiente escolar que esses locais passam a se confundir com as casas delas.

Sobre o tema, o Jornal Estado de São Paulo<sup>10</sup> publicou uma matéria em Maio de 2017 a respeito de uma escola em que os pais podem deixar os filhos das 8 às 20 horas e não se preocupar com os uniformes – que são lavados no próprio colégio – nem com as refeições das crianças, que podem ser compradas congeladas para os fins de semana. A escola atende crianças de 4 meses a 6 anos e oferece aos pais a opção de contratarem professores e assistentes como babás e leva uma vez por mês uma cabeleireira para cortar o cabelo dos alunos no colégio. A diretora da escola diz que os serviços começaram a ser ofertados por reivindicação dos pais, que requeriam “tempo de qualidade” com os filhos – mais uma vez, o termo já abordado nesta tese aparece como uma preocupação dos pais cujo tempo disponível para os filhos é escasso. Os alunos que ficam em período integral fazem todas as refeições na escola. Esse é um exemplo claro de terceirização de cuidados, o que corrobora para a dificuldade dos filhos de estabelecer limites entre a creche e a própria casa.

Alguns pais mencionam que os filhos reclamam por permanecer tanto tempo na creche, e solicitam a presença dos pais, algumas vezes motivados por algum acontecimento especial, como no caso de Felipe, de 1 ano e 5 meses que, após passar um período de férias com os pais, passou a não querer mais ir para a creche. De forma semelhante, Marina relatou que, após a licença maternidade de Tatiana, sua segunda filha, Aline, a filha mais velha, não quis mais voltar à rotina de ir para creche em período integral. Isso porque, durante a licença, a menina passou a ficar somente meio período na creche, já que a mãe estava em casa, e permanecia toda a parte da manhã com a irmã e a mãe em casa.

A fala de Camila chama bastante atenção, pois ela acredita que a escola tem um papel importante com relação à educação e à disciplina das crianças, o que pode ser encarado como um exemplo de terceirização do papel dos pais de educar e disciplinar os seus filhos:

“Eu acho que a escola tem um papel importante em termos de educação e disciplina, principalmente. Porque acaba que eu sou meio frouxa, sou mãe, eu não vou conseguir impor a disciplina, muito menos trabalhando, claro, que eu acho que é importante ele vivenciar.” (casal 4 – CAMILA)

---

<sup>10</sup> <http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral/escola-oferece-servico-de-faz-tudo-para-pais.70001814004>

Jéssica sinaliza a vontade de colocar a filha na creche em tempo integral, e dispensar a babá até como uma forma de cortar gastos, mas não consegue fazer essa opção porque não encontrou uma creche com horário compatível. As creches na região onde o casal mora ficam abertas até 18h, e o casal sai do trabalho depois desse horário, não sendo possível buscar a filha.

Para Hochschild (1997), existem muitos substitutos para os serviços familiares – colônia de férias para as crianças e casas de repouso para os idosos, por exemplo – que já se tornaram características aceitáveis da vida moderna. Segundo a autora, “a nova indústria do tempo” vende produtos e serviços prontos que poupam tempo, muitos dos quais são voltados para as mulheres que trabalham, especialmente do meio urbano e classes superiores. A colônia de férias, por exemplo, é uma opção adotada por Sofia no período das férias escolares:

“O meu maior pânico é férias escolares. Essas férias agora foram 2 meses e meio de férias, e eu não pude tirar férias em Janeiro, porque tinha acabado de acabar a greve em Novembro. Aí eu fiquei muito ansiosa, eu sonhava com isso durante meses, o que eu vou fazer com elas. Aí eu botei a Joana numa colônia, a minha mãe e a minha sogra se revezavam pra buscar e a Monica ficou com a babá o dia todo. Então eu acho que o meu maior problema são as férias. Porque se contar tudo são 3 meses por ano de férias, porque é escola, não é creche, e tem os feriados, são muito feriados judaicos, além dos feriados normais. Então tem esses dias que são piores.”  
(casal 1 – SOFIA)

Pode-se concluir, ao fim desta seção, que as crianças passam a maior parte do tempo com babás, empregadas ou creches, durante a ausência dos pais. Essa estrutura que torna possível para os pais trabalharem em tempo integral; sem ela, não seria viável para ambos permanecer tanto tempo longe de casa. Um reflexo dessa realidade é o maior vínculo criado entre as crianças e suas babás, que acabam sendo solicitadas quando estão ausentes, ou mesmo em rotinas diárias nas quais os pais estão em casa – como na hora de dormir. Interessante notar que os pais utilizam uma série de estratégias para racionalizar essa relação afetiva entre seus filhos e as babás. Outro reflexo é a reclamação dos filhos com relação ao excesso de tempo que passam nas creches – no caso dos filhos que ficam em período integral – em função do cansaço com a rotina puxada e pela falta que sentem dos pais, por ficar muito tempo sem vê-los. Isso causa nas crianças uma dificuldade de estabelecer limites entre suas casas e as creches ou escolas, pois os serviços oferecidos pelas creches e o tempo que passam dentro delas se confundem com o da própria casa.

#### 4.4.1. A Rede Familiar de Ajuda

Assim como a estrutura montada pelos pais de empregadas domésticas e babás é fundamental para garantir a manutenção da rotina das crianças, e para possibilitar que os pais possam continuar trabalhando, a rede de ajuda familiar também é fundamental para alguns casais. São muitos os motivos da necessidade da ajuda familiar, desde a questão financeira, pois muitos pais não podem arcar com os altos custos de uma babá ou uma empregada doméstica todos os dias, até a falta de confiança. Sem o suporte dos familiares não seria possível manter os cuidados com os filhos, que em muitos casos estão intimamente ligados à ajuda dos avós e tias, como mostram as falas abaixo:

“Então era meio expediente na escola pra sofrer todo tipo de estímulo na creche e meio expediente com a família, mas não podia ser eu nem a minha esposa. Minha mãe já era aposentada e foi professora então ela ajuda muito nesse processo de estímulo. Ela se ofereceu pra isso e ela nem queria que a Mariana entrasse na creche, eu que forcei uma barra. Foi ao contrário dessa lógica familiar de hoje, acabou a licença e vai pra creche em período integral.” (casal 13 – THIAGO)

“A gente mora num apartamento em cima da minha sogra, não é por acaso, não é coincidência, é proposital. A gente saiu de lá pra vir atrás dela aqui, porque a gente precisava desse suporte, não dá pra não ter ajuda.” (casal 17 – MARCOS)

“Então o avô tem que levar no balé, buscar no balé. E aí depois ele deixa ela na escola e o meu pai também busca ela na escola 17h15. Então ela fica na escola mais ou menos de 10h às 17h15. E aí ele busca, leva pra casa deles, e aí ela fica na casa dos avós, ela toma banho lá, ela janta, escova o dente, fica brincando um pouquinho e aí umas 19h30, quando eu estou chegando em casa do trabalho meu pai traz ela aqui ou eu passo lá e busco porque é bem pertinho, é tudo perto, a escola, a minha casa e a casa dos meus pais.” (casal 18 – PRISCILA)

O casal Isabela e Guilherme contam com a ajuda integral da avó paterna e da tia no cuidados com os filhos gêmeos. As duas cuidam das crianças, de 1 ano, o dia todo enquanto os pais trabalham. As crianças chegaram a ficar na creche por alguns meses, após o fim da licença maternidade de Isabela, mas saíram por razões financeiras, já que a empresa onde Guilherme trabalha está encerrando sua operação e ele terá que voltar para o mercado de trabalho para buscar uma nova oportunidade de emprego. Com isso, a avó e a tia assumiram o papel de cuidar dos gêmeos todos os dias:

“Eles chegam 8h [na casa da sogra] e eu acabo buscando por volta das 19h30, mais ou menos.(...) Eu tenho uma cunhada que não trabalha, então fica com a minha cunhada (...) Eles brincam muito na casa da minha sogra, de manhazinha, ela leva pra tomar banho de sol.” (casal 2 – ISABELA)

“De um tempo pra cá, depois de toda essa crise a empresa acabou fechando muitas lojas, então a empresa está fechando a operação e eu estou saindo de lá, estou voltando para o mercado de trabalho e por conta disso, pra evitar gastos maiores, a gente resolveu tirar da creche, vai ficar um tempo com a minha mãe até eu me recolocar (...) Ela e a minha irmã, então é como se estivesse em casa, ela toca a vida como se estivesse em casa.” (casal 2 – GUILHERME)

O casal Paloma e Thiago mencionou a confiança como uma questão fundamental para justificar a ajuda dos familiares nos cuidados com a filha. Embora tenham uma babá que toma conta dos filhos, a presença dos avós e das tias é considerada indispensável na ausência dos pais:

“A babá ficar na minha casa ela ia ficar sozinha com a Mariana. Os riscos que a gente ouve falar aí, da criança passar por maus tratos. Eu tenho esse tipo de desconfiança? Não. Mas eu preciso gerar essa oportunidade? Também não. A minha mãe super participa. O meu pai não participa do processo, mas ele está ali.” (casal 13 – THIAGO)

“Hoje minha filha vai pra escola, ela pega às 7 horas e ela sai às 2 horas da tarde. Então quem busca ela é ou a minha sogra ou a minha cunhada, ou às vezes o avô dela. Sempre um desses 3 estão disponíveis pra buscar ela. E aí quando ela retorna ela volta direto pra casa da minha sogra, aonde tem uma babá também. A minha sogra na verdade fica mais de olho, olhando a babá que olha a minha filha (...) Sempre com o olhar da família, minha filha nunca fica sozinha com a babá, pelo menos por enquanto.” (casal 13 – PALOMA)

Algumas mães mostram preocupação com o cansaço gerado nos avós pelo cuidado diário com os filhos. As entrevistadas acreditam que as muitas horas que as avós passam com os netos durante a semana, sendo responsáveis por rotinas como dar comida, dar banho, levar e buscar na escola, acabam os deixando exaustos, sobretudo pela questão da idade, pois eles já não têm mais a juventude que tinham quando cuidaram dos próprios filhos:

“Ela tinha que ficar com os meus pais antes de ir pra creche também, aí já não estavam aguentando, ficavam naquela prisão o dia inteiro, não conseguiam fazer nada, estava muito pesado pra eles. Aí ela começou a entrar antes, começou a entrar umas 9h30. É um intermediário entre o horário normal e o horário integral, porque ela fica 7 horas na escola.” (casal 18 – PRISCILA)

“Fica com a minha mãe [segunda feira], que é mais tranquilo pra ele. Ele se despede de mim no elevador, ele fica de boa com a minha mãe, porque ele ama a minha mãe. Só que a minha mãe sente. Então se eu começo a demorar, por exemplo, ela começa a me mandar mensagem. E aí? Vovó está cansada. Cadê vocês? Com a Andrea é mais tranquilo porque ela está acostumada, é isso que ela faz da vida, sabe? Então ela segura o tranco, a minha mãe cansa rápido.” (casal 19 – TALITA)

Nesse caso, Priscila sente a necessidade de contratar uma empregada para ajudar na rotina da filha de 3 anos – dar banho, comida, brincar – para que a avó possa sentir menos o peso dos cuidados com a neta:

“A minha mãe agora está com uma dor no pé, vai ter que operar a mão porque está com artrose no dedo, enfim, já está mais velha, está sentindo muito essa coisa de pegar, dar o banho, e 3 anos já está mais forte também a criança. E ela está cansada, então a gente vai ter que botar uma pessoa pra ajudar. Porque a minha mãe quer ficar, quer olhar e tudo, mas não quer fazer nada braçal porque não está aguentando mais.” (casal 18 – PRISCILA)

Muitas vezes a ajuda da família ocorre nos finais de semana, para que o casal consiga passar algum tempo sozinho. Essa ajuda é muito valorizada pelos pais, porque às vezes é o único momento que o casal tem para ficar sozinho e fazer programas em casal:

“Muitas vezes minha mãe me ajuda muito, graças a Deus eu tenho ela que mora perto de mim. Às vezes eu tenho essa possibilidade de deixá-lo com ela, no final de semana. No dia a dia somos nós, a não ser que aconteça alguma coisa, aí ela pega. E final de semana às vezes a gente deixa ele um pouquinho lá na casa da avó e aí a gente consegue fazer alguma coisa nós dois.” (casal 4 – CAMILA)

Por outro lado, muitos casais não contam com nenhuma ajuda externa que não sejam empregadas domésticas ou babás, o que torna a rotina mais complicada, sobretudo quando as crianças ficam doentes. Esses casais não podem contar com a ajuda familiar, por diferentes motivos, o que prejudica o tempo do casal e aumenta a dependência com as empregadas e babás:

“Eu não tenho os meus pais e ela não tem os dela. Então a gente não tem ninguém pra deixar. A empregada a gente às vezes pede pra ela ficar de noite, mas ela fala que não pode, que o namorado ou o marido não deixa.” (casal 6 – JOSÉ)

“Temos empregada em tempo integral, mas ela só cuida da casa. Ela não cuida das crianças. E aí é onde começa outro problema. Eu não sou brasileiro, Natasha não é daqui, então não temos familiares daqui, de

nenhum dos dois lados. Quando as crianças ficam doentes não pode levar na creche, aí começam os problemas.” (casal 7 – CÉSAR)

“Um dos problemas que a gente teve no relacionamento que a gente quase separou algumas vezes é justamente isso, não existe essa ajuda. Raramente os pais dela ficavam, hoje em dia os pais dela não moram nem mais no Rio de Janeiro. Meu pai nulo, minha mãe nunca se prontificou de ficar. As poucas vezes que em razão de trabalho a gente teve que deixar lá foi do tipo: estou quebrando muito o seu galho por isso. Então não tem essa ajuda.” (casal 16 – LEONARDO)

Nesse ponto, mais uma vez fica claro que boa parte dos entrevistados não questiona o papel das empresas com relação às necessidades dos pais de filhos pequenos. Quando os filhos adoecem, os pais não podem se ausentar do trabalho e o grande questionamento dos mesmos é o fato de não terem o suporte da família nesse momento – e não o fato de não poderem se ausentar das empresas. Isso é aceito como algo natural, existe uma passividade desses pais em aceitar as condições de trabalho desfavoráveis, ou seja, não poder estar junto dos filhos no momento que eles mais precisam.

Ao final desta seção pode-se concluir que a ajuda familiar é fundamental na rotina dos filhos para alguns casais, pois sem ela não seria possível garantir o cuidado dos mesmos enquanto os pais estão trabalhando. A ajuda vem geralmente dos avós e os motivos citados para justificar a importância dessa ajuda vão desde a questão financeira – alguns pais não podem arcar com os altos custos de contratar uma babá ou uma empregada doméstica todos os dias da semana, ou pagar uma creche em tempo integral – passando pela questão da confiança, já que muitos pais não confiam em deixar os filhos sozinhos com as babás e empregadas, e contam com a supervisão dos avós para tranquilizá-los, e também pela possibilidade de não colocar os filhos em período integral na creche, optando por deixá-los com os avós durante algumas horas do dia. Por fim, deve-se ressaltar, mais uma vez, que boa parte dos entrevistados parece não perceber a importância da participação das empresas na vida dos pais de filhos pequenos – através, por exemplo, da implantação de políticas voltadas para esses pais, que permitam a ausência dos mesmos em momentos cruciais, como quando os filhos adoecem. Ao contrário, os entrevistados citam a falta de suporte familiar como um problema, pois visualizam apenas essa opção de ajuda em momentos de necessidade, esquecendo a importância do papel das empresas com relação ao suporte familiar de seus funcionários.

#### 4.5. A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho

Neste item serão abordadas questões referentes ao período da gravidez, licença maternidade e tudo o que envolve a relação entre as mulheres, seus trabalhos e filhos. Todas as mulheres entrevistadas já trabalhavam quando engravidaram e relataram como foi a gravidez no trabalho e o período de licença maternidade. Diversos pontos surgiram da fala das entrevistadas, envolvendo desde os sentimentos das mulheres, passando por pressões e punições sofridas dentro do ambiente de trabalho, assim como de “total suporte” por parte das empresas. Vale destacar que, como será visto mais a frente, a descrição de “total suporte” por parte das empresas nesse período foi utilizada pelas próprias entrevistadas, mas tudo o que foi relatado por essas mulheres são direitos previstos por lei, e não algo de extraordinário ou fora do exigido por lei (como o respeito ao tempo total de licença maternidade, sem serem solicitadas pela empresa nesses meses, ou a antecipação da saída de licença no final da gestação, em função de solicitação médica).

Com relação ao período da gestação, algumas mulheres relataram terem sido deixadas de lado pela empresa durante a gravidez, pois passaram a não ser chamadas com a mesma frequência para reuniões e novos projetos, como retratam as falas abaixo:

“Quando eu engraidei tinha um projeto grande acontecendo e a minha chefe botou outra pessoa no projeto. Então tem algum reflexo, mas é totalmente diferente de uma empresa privada, que você é mal vista quando você engravida, você volta de licença você é mal vista.” (casal 1 – SOFIA)

“Eu tive uma gravidez que não foi simples. Eu passei muito mal (...) Então eu já senti que eu não era mais chamada pra todas as reuniões e tal, mas também não conseguia, por mais que eu fosse chamada eu também não conseguiria, eu ficava triste com a situação, mas também não tinha força física pra poder ir, nem intelectual.” (casal 14 – LAURA)

No caso de Adriana, que trabalha numa empresa pública do ramo de energia e meio ambiente, ela enfrentou muita pressão durante o período da gravidez e da licença maternidade. Segundo a entrevistada, as funcionárias com filhos ficaram marcados na empresa como “*não confiáveis*”, e eram deixados de lado. Adriana passou a não ser mais chamada para projetos, e quando questionava seus supervisores sobre isso, a resposta era sempre a mesma: “*olha, esquece, você não é mais uma profissional confiável pra assumir uma coordenação dessa, porque o seu filho pode ficar doente*”. Essa situação se agravou quando ela engravidou do segundo filho, pois a pressão ficou ainda maior:

“Aí falaram: ah, mas você vai arrumar outro filho? Você agora vai se entupir de filho? E aí eu superei, porque inicialmente eu ficava insegura, até que chegou um ponto que a pressão era tão grande que um dia eu subi, fui na sala do diretor e falei: olha só, me coloca pra servir cafezinho, no RH, qualquer coisa, mas eu não aguento mais trabalhar onde eu estou. (choro) E ele falou: não, calma, vai pra casa, porque não é isso. E eu saí de licença maternidade, porque eu estava pra ganhar.” (casal 7 – ADRIANA)

As falas de Marina e Valentina levantam um ponto interessante, que é o fato delas terem sofrido repressão por parte de chefes mulheres – ambas quando engravidaram do segundo filho. Fica claro que a mulher endossa tanto o discurso da gestão que já não se solidariza com outras mulheres, mesmo tendo vivenciado situações semelhantes anteriormente:

“E logo depois eu engravidei. E eu senti que a minha chefe (...) ficou decepcionada. Porque ela não imaginava que eu fosse engravidar, e aí não me deram tantas coisas quanto me deram antes de eu ter engravidado de novo, sabe? É bem velado, apesar que até a minha chefe na hora que eu saí de licença maternidade, eu fui a última de uma leva de várias grávidas, aí ela desabafou pra mim, ela meio que reclamou. Então tem preconceito sim, eu acho que até pra ganhar promoção. (...) Ela falou na época que... eu já estava com uma barriga muito grande no final e 15 dias antes minha médica falou pra eu parar de vir, porque eu venho de ônibus. Porque era parto normal e eu estava esperando. Aí ela falou pra eu ficar em casa quietinha pra não ter problema. E aí as duas meninas antes de mim também quiseram parto normal e também tiraram 15 dias antes. Aí a minha chefe desabafou pra mim: é um absurdo, na minha época a gente trabalhava até o último dia, eu saí direto do meu trabalho pra ter o filho, vocês estão com muita moleza.” (casal 9 – MARINA)

“A minha gestora direta não gostou, tanto que eu fui transferida de agência por causa disso [por causa da segunda gravidez], porque eu tive que bater de frente com ela porque ela não ficou satisfeita com isso, então ela me transferiu.” (casal 10 – VALENTINA)

Tereza, diretora de uma empresa do ramo de televisão e entretenimento, relatou uma situação semelhante, ou seja, uma punição pelo tempo que ficou de licença maternidade. No passado, ela era coordenadora, mas atuava como gerente. Ela tinha um par, também coordenador, que foi promovido como gerente, e ela não. Embora nunca tenha cobrado nenhuma promoção, um dia seu chefe confidenciou que na época ela não foi promovida porque ficou muito tempo fora, durante o período de licença maternidade, o que retardou o processo.

Com relação ao período da licença maternidade, muitas mulheres relataram ter recebido total suporte de suas empresas, tendo se dedicado 100% aos seus filhos nos meses de

licença, sem serem contatadas pela empresa e recebendo todos os seus benefícios em dia. Aqui cabe destacar que as falas abaixo deixam claro que tudo o que foi feito pela empresa está previsto pela lei, não há nada de extraordinário, embora essas mulheres percebam como algo a mais, talvez por perceberem o mercado em geral como punitivo para mulheres grávidas, conforme veremos em alguns relatos nessa seção:

“Minha licença foi super tranquila, não tive nenhum problema, não fui contatada pela empresa pra entrar em nenhum projeto, eles foram muito tranquilos. Inclusive antes de eu tirar licença, antes das crianças nascerem eu tive um probleminha de placenta prévia, eu fiquei internada, não tinha entrado de licença médica ainda e não queria entrar pra não comprometer o meu período de licença com eles (...) E a empresa me liberou o home office, que é uma coisa que ela não tinha ainda lá. Então ela foi extremamente compreensiva.” (casal 2 – ISABELA)

“Foi super tranquila [a licença maternidade], tive toda a assistência do meu trabalho, não me preocupei com nada com relação a INSS, pagamento, nada disso. Na época eram 4 meses de licença e eu consegui tirar 6, porque eu tinha acumulado 2 anos de férias, mas foi proposital para ter mais tempo em casa com a minha filha e não tive problema em tirar 2 meses de férias seguidos.” (casal 13 – PALOMA)

Algumas entrevistadas relataram ter entrado em acordo com a empresa para ter uma jornada reduzida após o período de licença maternidade, para continuarem amamentando os filhos. No caso de Adriana, essa redução de jornada já era um benefício previsto pela empresa – uma empresa pública do ramo de energia e meio ambiente. Já Laura negociou com sua empresa – uma administração municipal – essa redução:

“Eu comecei a trabalhar [após 7 meses], tinha uma jornada reduzida pra amamentação, que também é uma coisa excelente, faz uma diferença enorme, menos 2 horas até ele completar 1 ano, eu só trabalhava 6 horas.” (casal 7 – ADRIANA)

“Aqui são 6 meses, e aí o que eu pedi foi ser 4 meses completos e os outros 2 meses eu pedi pra ser meio período, então eu estendi para 8 meses. Então ao invés de ser 8 horas por dia, eu trabalhei 4 e estendi mais 2 meses trabalhando 4. Então eu achei excelente ter essa transição, porque aí eu também fui voltando aos poucos, eu tive o meu processo interno de voltar também”. (casal 14 – LAURA)

Thais, que trabalha numa administração municipal, relatou uma situação de cobrança vivida após a licença maternidade, em que também negociou com o seu chefe um horário

reduzido após a volta ao trabalho até a filha completar 1 ano. O chefe aceitou a proposta, mas ela sofreu pressão no ambiente de trabalho, conforme mostra a fala abaixo:

“A primeira proposta que eu fiz foi aceita, que foi a redução do horário sem maiores ônus. E sofri pressões durante esses 6 meses, sofri cobranças por estar trabalhando num horário reduzido, continuei fazendo as mesmas entregas, trabalhava num ritmo aceleradíssimo pra garantir todas as entregas, trabalhava à noite de casa, quando precisava, mas banqueei, mantive esse horário mesmo sofrendo pressões, por vezes assédios e tal.” (casal 11 – THAIS)

“Piadas sobre eu estar trabalhando em horário reduzido, comentários sobre o fato de eu estar trabalhando menos horas agora que eu tinha filho e o quanto isso não ia piorar depois do segundo filho. Comentários sobre o que as outras pessoas não estariam pensando sobre mim por eu estar trabalhando menos horas, o quão prejudicial isso não seria pra minha carreira.” (casal 11 – THAIS)

Essa situação mostra que a autodisciplina é incorporada de tal forma pelos funcionários que estão submetidos à gestão que os controles não precisam mais ser explícitos. Ou seja, a gestão não precisa mais impor os controles, porque os próprios funcionários já o fazem, e fazem com seus pares e colegas.

Por outro lado, algumas entrevistadas relataram o cenário inverso, ou seja, um período de licença maternidade conturbado, com cobranças, punições e pressão para voltar ao trabalho, ou mesmo exemplos de assédio moral, como retrata a fala abaixo, de Jéssica. Mais uma vez, o assédio ocorreu por parte de uma mulher:

“Não foi tão tranquilo porque na época eu estava com uma chefe muito difícil (...) eu tinha muito medo de ser mandada embora por causa da licença, porque são 4 meses que você fica fora da empresa (...) E durante o período de amamentação ela foi até a minha casa falar que provavelmente eu ia ser mandada embora (...) como se ela fosse amiga. ‘Olha só, vou te dar um conselho, eu acho que você vai ser demitida, já começa a procurar outra coisa’. Só que eu não estava com cabeça de procurar nada, eu estava com um neném recém-nascido (...) Eu estava num momento muito difícil, e ela falou aquilo, o meu cabelo começou a cair (...) eu fiquei pirada pensando em trabalho, trabalho, trabalho. Graças a Deus eu consegui amamentar normal, mas eu corri riscos de não conseguir amamentar, porque foi tenso. A minha volta foi muito tensa. Quando eu cheguei eu não tinha lugar, eu não tinha computador, eu não tinha chefe, porque ela falou pra mim que ela não era mais minha chefe.” (casal 16 – JÉSSICA)

Sobre o tema, conforme abordado no referencial teórico, Gaulejac (2007, p. 226) sinaliza que a possibilidade de focar “o sentimento de assédio sobre uma pessoa é tranquilizador, como se bastasse que essa pessoa mudasse de comportamento para resolver o

problema”. Essa possibilidade oculta o fato de que, na empresa hipermoderna, todo o mundo encontra-se sob tensão, ou seja, “cada um sofre e exerce pressões em uma corrente sem fim, em que cada elo pode encontrar-se em uma posição de assediador ou de assediado” (GAULEJAC, 2007, p. 226).

De acordo com uma matéria publicada pelo jornal El País<sup>11</sup>, um estudo ainda não divulgado, feito pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) com 247.000 mulheres entre 25 e 35 anos, apontou que metade das que tiveram filhos perderam o emprego até dois anos depois da licença-maternidade. No segundo mês após o retorno ao trabalho, a probabilidade de demissão chega a 10%, de acordo com dados antecipados pelo jornal O Globo, o que gera uma grande insegurança emocional nas mulheres em relação ao trabalho quando engravidam. Ainda de acordo com a matéria, o número de gestantes com processos trabalhistas (que vão de demissão a assédio moral, por exemplo) também tem aumentado no país. Segundo o Tribunal Superior do Trabalho, a quantidade de novos processos envolvendo rescisão de contrato de trabalho de gestantes subiu 23,3% entre 2014 e 2016 (de 20.821 para 25.072). No Tribunal Regional do Trabalho (TRT) da 2ª Região (São Paulo), esse acréscimo foi de 92,6% no mesmo período. Em 2016, o sistema registrou 4.819 novos casos, ante os 2.502 casos de 2014. Ainda assim, muitas mulheres demitidas após a gestação não buscam a ajuda da Justiça porque sabem que, quando a demissão ocorre após o período de estabilidade, de cinco meses após o parto, é difícil provar que sua dispensa foi motivada pela chegada do bebê, segundo a advogada trabalhista Fabíola Marques, conselheira da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) de São Paulo.

Camila também passou por dificuldades na volta da licença maternidade, enfrentando muito cansaço para conseguir voltar ao trabalho e cuidar de um bebê pequeno, sobretudo em função das regras rígidas de sua empresa:

“Foi um período sacrificante pra mim porque eu não podia faltar na empresa, aqui as regras são bem restritas em relação à falta. Então eu vinha trabalhar que nem uma múmia, muito desgastada. Às vezes eu passava várias noites sem dormir nada e vinha trabalhar mesmo assim. E ainda tinha que acompanhar no médico, ir pra hospital, passar a noite em hospital. Então foi bem desgastante.” (casal 4 – CAMILA)

Elisa relatou que não teve licença maternidade propriamente dita, já que a empresa em que trabalha, que é do mercado financeiro, não adota o regime CLT. Ela é sócia da empresa e

---

<sup>11</sup> [https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/14/politica/1502721247\\_786237.html?id\\_externo\\_rsoc=FB\\_BR\\_CM](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/14/politica/1502721247_786237.html?id_externo_rsoc=FB_BR_CM)

trabalha como PJ e, conforme retratam as falas abaixo, não se desligou do trabalho durante a licença maternidade das duas filhas. Além disso, a empresa solicitou a sua volta após o nascimento da primeira filha, quando Carina tinha 3 meses. Por isso, ela mesma optou por encurtar o período de licença maternidade da segunda filha, pois relata ter sido muito penalizada na sua primeira licença:

“Na hora que ela nasceu eu já no hospital na madrugada estava mandando mensagem, respondendo e-mail e tudo isso. Desde o nascimento da Carina eu sempre fiquei conectada, eu não tive na prática licença maternidade propriamente dita no sentido de desligar a chave.” (casal 12 – ELISA)

“Quando eu estava com 3 meses da Carina pediram pra eu voltar para o trabalho. A princípio a gente tinha combinado 5 meses, mas a minha ausência começou a fazer mais impacto na empresa. Eu falei: não tenho nenhuma condição de voltar nesse momento, mas eu vou voltar *full de home office*. Vou tirar o aviso de que eu estou fora do escritório, ou seja, a partir de hoje eu sou responsável por responder todos os e-mails, marcar todos os *calls*, que forem atividades que der pra fazer remotamente.” (casal 12 – ELISA)

“A Luciana com 2 meses e pouco eu comecei a ir ao escritório (...) Porque primeiro eu fiquei na cabeça que da primeira vez foi ruim, me penalizaram muito. Com 3 meses eu já estava 3 vezes na semana, com 3 meses e meio eu já estava todo dia, e eu ia para o banheiro e tirava duas vezes por dia leite (...) Guardava no congelador, no trabalho, e depois trazia pra casa, que eram os leites que ela tomava enquanto eu estava no trabalho, pra tentar garantir que ela só teria leite materno, mas não deu certo, porque... eu sempre tive muito leite, mas no momento que eu comecei a trabalhar o leite começou a secar.” (casal 12 – ELISA)

Nesse ponto é importante destacar a fala de Augusto, que trabalha na mesma empresa que Elisa, também é um dos sócios da empresa, e foi entrevistado por se encaixar no perfil da pesquisa: ele tem uma filha de 2 anos e 5 meses e sua esposa Laura também trabalha em horário integral, na administração municipal. Augusto acredita que a política da empresa com relação ao período de licença maternidade é um pouco dura e penaliza a mulher:

“As pessoas são todas sócias, então a licença maternidade também é um pouco informal e dura 4 meses e acaba sendo na prática mais curta. Isso é uma coisa que eu converso muito com o pessoal lá dentro, porque eu tendo uma mulher que ficou grávida e teve filho recentemente. Eu consigo ver o perrengue que é você tentar produzir qualquer coisa quando você está com um filho de um mês em casa. Então eu acho que a política da empresa ainda é dura do ponto de vista da licença maternidade e penaliza a mulher em licença maternidade de uma forma que não é legal. Geralmente já se espera que a mulher esteja atenta no terceiro mês (...) Espera-se no sentido que ela

esteja lendo e-mail, respondendo as coisas, não indo para o trabalho, mas aparecendo de vez em quando e tal. E no quarto mês já praticamente numa rotina normal, quando completar o quarto mês já estar trabalhando *full*.” (casal 14 – AUGUSTO)

Com relação à situação vivenciada por Elisa, Augusto acredita que houve uma pressão para que ela voltasse logo ao trabalho e que ela acabou sendo penalizada pelo período de licença maternidade, já que teve seu bônus semestral reduzido, que é uma postura que ele não concorda e acredita que deve ser alterada:

“Acho que existiu uma pressão informal pra ela voltar... na minha empresa geralmente as pessoas recebem um salário pequeno e um bônus grande. O salário é meio que um adiantamento de dividendos, adiantamento de bônus. E eu senti que o bônus dela acabou sendo muito prejudicado pelo fato dela estar em licença maternidade, que eu acho que é uma política ruim, porque na prática você sabe que as mulheres vão ficar grávidas. Se elas são queridas e competentes, elas têm que ficar grávidas e felizes grávidas, não dá pra pessoa que está na empresa, que é boa, que a gente quer que continue, tenha uma pressão pra não ter filho, ou pra ser infeliz, ou ter uma percepção de que se ela quiser ter filho ela vai ter que ir embora, ou deixar de ser uma profissional, ou se prejudicar muito. Então isso eu acho errado.” (casal 14 – AUGUSTO)

Cecília trabalha no mesmo mercado – financeiro – e relatou também ter trabalhado durante o período de licença maternidade, embora de maneira menos intensa e sem sofrer pressão por parte da empresa:

“Trabalhei de casa várias vezes. Fiz *call*, ligava para o estagiário, lia e-mail, respondia e-mail (...) Eu acho que em média, por semana, eu gastei meia hora com o trabalho. E eu respondia um e-mail ou outro, não foi muito não. Na época de divulgação de resultado eu ajudei em vários resumos, no finalzinho da licença, eu devia estar com 3 e meio, 4 da Maria Eduarda, eu escutei alguns *calls*, tipo uns 10, aí demorou mais tempo, 1 hora mais ou menos cada um. Mas isso foi bem no final.” (casal 20 – CECÍLIA)

Laura relatou um ponto interessante, que é a reconstrução da reputação no ambiente de trabalho após o período da gestação e da licença maternidade. Ela sentiu que precisou de um tempo para recuperar a reputação que tinha antes da gravidez, para que as pessoas voltassem a confiar no seu trabalho:

“Aí eu saio de licença e quando eu volto, eu senti que eu tinha uma reputação a reconstruir. Eu vi que as pessoas estavam com uma visão que a Laura já produzia menos, a Laura tinha uma capacidade inferior, e aí eu tive uma reputação a construir. Acho que isso durou uns 3, 4 meses pra eu voltar

a entregar e eu me sentir plena também (...) É uma coisa que eu acho que pra fora eu tenho mais receio em trabalhar... por exemplo, isso me dá receio de trabalhar como pessoa jurídica, em outras áreas.” (casal 14 – LAURA)

Laura relatou ainda que está planejando o segundo filho e, com isso, vai poder passar mais tempo com a filha durante a licença maternidade para avaliar se vai ter algum impacto na vida de Ana Luiza, no sentido da filha ficar mais tempo com ela, e como isso pode influenciar no comportamento e desenvolvimento dela. Interessante notar que, para Laura, essa pausa no trabalho para passar mais tempo com a filha precisa ser motivada pela chegada de mais um filho, e, conseqüentemente, da licença maternidade que vai permitir a ela passar mais tempo em casa.

Nas falas de algumas entrevistadas também apareceu uma questão sentimental com relação à volta ao trabalho após a licença maternidade, pois algumas mulheres não conseguiram “se desligar” do bebê e se adaptar à antiga rotina com facilidade. Ao contrário, foi uma adaptação difícil, como relatam as passagens abaixo:

“No primeiro [filho] foi complicado, eu chorei, não queria voltar, me senti abandonando o Daniel, me senti a pior mãe do mundo, um bebezinho, tem 5 meses e eu vou abandonar pra voltar a trabalhar. Mas eu tinha uma babá que dormia lá em casa que eu tinha muita confiança. E no segundo foi um pouco mais fácil, eu já conhecia a babá há mais tempo, eu já tinha passado por essa situação. Foi mais difícil por um lado porque eu já tinha o Daniel, porque eu passei os 5 meses da licença do Tomás com o Daniel muito pequenininho.” (casal 5 – ALICE)

“A minha filha nasceu e aí eu desacelerei completamente, me dediquei exclusivamente a ela durante 6 meses e 15 dias, que foi a licença. Não peguei férias. Eu tinha direito a um mês de férias, mas como eu não tinha combinado anteriormente que eu tiraria férias eu não quis usar nesse momento. Pra mim a volta ao trabalho foi muito difícil, e aí a minha família insistiu muito pra eu tirar um mês de férias e estender o período em casa, mas eu me senti constrangida de fazer isso (...) [Constrangida] Por mim, mas acho que pela relação profissional aqui dentro.” (casal 11 – THAIS)

Vale destacar, analisando a fala de Thais, que ela não solicitou algo que era seu direito previsto por lei, ou seja, um mês de férias após o período de licença, em função de uma autodisciplina. Essa disciplina, imposta por ela mesma, é uma característica da gestão que incorpora a cobrança de tal forma que os controles não precisam mais ser explícitos, pois são interiorizados pelos funcionários.

Para Marina, o período de licença maternidade com as duas filhas em casa foi muito importante para ela, em função do tempo que ela tinha disponível para as filhas e, segundo Marina, “foi a melhor época de sua vida”.

Algumas mulheres sinalizaram que, mesmo o período de 6 meses de licença, podendo juntar com um mês de férias que é concedido por muitas empresas, não é suficiente para a mãe e o bebê, e que deveria haver uma outra opção para as mães nesse período de transição, como retratam as falas abaixo:

“Eu acho que a licença maternidade tinha que ser maior, até mesmo porque eu levei o meu filho com 6 meses e meio pra creche pra adaptar ele. Eu tive que adaptar ele antes, porque eu fiquei com medo dele não se adaptar. Então eu achei muito recente, muito pequenininho. Ele se adaptou bem, eu que não me adaptei bem, eu chorava todos os dias. Então eu acho que é muito pouco.” (casal 10 – VALENTINA)

“A volta foi tranquila, as pessoas me receberam com muito carinho, com muita atenção, mas já voltou horário integral, normal. Eu acho que outra coisa que poderia acontecer, pelo menos no primeiro ano de vida da criança, já que a gente não tem a licença de 1 ano, você fazer meio expediente, fazer nem que fosse metade *home office*, metade lá.” (casal 18 – PRISCILA)

Ao final deste item pode-se concluir que a gestão por vezes se confunde com o assédio. Para Gaulejac (2007, p. 224) “os comportamentos de assédio, tanto do lado de quem o faz como do lado das vítimas, são a consequência de uma pressão generalizada que se desenvolve no mundo do trabalho”. O autor acredita que a gestão da empresa deve ser questionada quando o assédio, o estresse a depressão ou o sofrimento psíquico se desenvolvem. “O sofrimento psíquico e os problemas relacionais são os efeitos dos modos de gerenciamento” (GAULEJAC, 2007, p. 225). A ideia de cerco moral tende a enfatizar o problema sobre o comportamento das pessoas, mais do que sobre os processos que o geram. Entretanto, na maioria das vezes, o cerco não está relacionado a uma pessoa em particular, mas em uma situação de conjunto (GAULEJAC, 2007). “Os empregados, em sua maioria, sentem-se individualmente assediados porque são coletivamente submetidos a uma pressão intensa” (GAULEJAC, 2007, p. 225). De acordo com as entrevistas realizadas, muitas mulheres ainda sofrem pressão na empresa em que trabalham durante o período da gestação e também na licença maternidade, para voltarem ao trabalho, seja em função de uma política equivocada da organização ou por gestores que não sabem lidar corretamente com a situação. Ainda assim, algumas entrevistadas relataram um período tranquilo em suas licenças e gestação, com o apoio das empresas, embora acreditem que os 4 ou 6 meses de licença ainda

são muito curtos para as mães e seus bebês. Interessante destacar que tudo o que foi relatado por essas mulheres com relação ao suporte das empresas são direitos previstos por lei, e não algo de extraordinário ou fora do exigido por lei. Portanto, o fato dessas mulheres perceberem o apoio legal das empresas como algo a mais pode ocorrer porque o mercado em geral tem como característica ser punitivo para mulheres grávidas, conforme relatou a matéria do Jornal *El País* mencionada acima.

#### 4.6. A Nova Maternidade

Esta categoria aborda as características da nova maternidade, ou seja, como se comportam e o que valorizam as mães que vivem a dupla jornada de trabalhar fora, em geral com uma carga horária extensa, e de cuidar dos filhos. Para Lehner (2012) essas mulheres enxergam o trabalho como uma “fonte primordial de identidade”, ajudando a formar a essência delas. O trabalho passa a assumir um lugar central em suas vidas, sendo visto como “seu primeiro projeto como pessoa”. Muitas das mulheres entrevistadas pelas autoras afirmaram que “não poderiam viver sem trabalhar”, sendo esta atividade vista como indispensável em suas vidas. Muitas entrevistadas sinalizaram exatamente essa questão, de que o trabalho é primordial em suas vidas e que não deixariam de trabalhar para cuidar dos filhos ainda que isso fosse financeiramente possível. Para elas, o trabalho é uma fonte de autonomia, de serem produtivas, de pensarem em outras coisas que não somente nos filhos, de terem o próprio dinheiro e de não dependerem do marido para tudo:

“A gente poderia viver sem o meu salário, porque o Matheus ganha bem, ganha melhor que eu, mas é isso que eu quero? Não. Eu não quero depender do meu marido (...) Eu sempre trabalhei, eu acho bonito trabalhar, eu acho que o trabalho enobrece. Eu não me vejo não trabalhando. Até porque por mais que a gente pudesse viver e sustentar as crianças sem o meu dinheiro, é o meu dinheiro, é muito mais do que só o dinheiro, é uma coisa minha, uma autonomia. Senão eu me incorporaria a ele, eu ia ser muito dependente emocionalmente, financeiramente.” (casal 1 – SOFIA)

“Quando eu estava de licença a quantidade de mães que eu conheci aqui no meu condomínio que não trabalham, que abriram mão de suas carreiras pra realmente serem mães. Eu acho super bonito, mas na prática pra mim eu acho que ia ser muito angustiante, porque a rotina do trabalho é um momento que eu acabo sendo a Isabela e não a mãe do Alex e a mãe da Michelle. Não que eu não ame essa função, mas é que ela não pode ser a única que me define, sabe? E aí quando eu estou trabalhando, quando eu estou na rua eu consigo ter tempo pra fazer outras coisas.” (casal 2 – ISABELA)

“Eu preciso do meu dinheiro pra manter isso, porque se eu não tiver o meu dinheiro eu vou depender dele, e isso não está dentro do meu estilo de vida, acho que isso nunca vai acontecer.” (casal 6 – LARISSA)

“Entre aspas, eu não precisaria, porque o Augusto seria capaz de pagar as contas do casal como um todo, de arcar com tudo. Mas eu não quero ter essa dependência financeira total, isso me faz mal, pedir dinheiro, eu gosto de ter o meu dinheiro. E aí tem a parte de realização pessoal. Eu me realizo tanto fazendo o que eu faço, me vejo realmente feliz trabalhando.” (casal 14 – LAURA)

“Eu não me imagino sem trabalhar. Se não fosse financeiro eu não me imagino em casa sem fazer o que eu faço hoje, só com as crianças, acho que eu não me realizaria.” (casal 15 – JULIA)

Interessante notar, na fala das entrevistadas, que o trabalho é uma fonte de prazer e que somente o papel de mãe não as realiza por completo, ao contrario da visão de maternidade predominante há algumas décadas atrás. Conforme destacou Isabela, “a função de mãe não pode ser a única que a define”. Esse sentimento é compartilhado por muitas outras mães, que precisam dessa autonomia para se sentirem completas e, também, para não dependerem financeiramente dos maridos, um vínculo que a grande maioria acha negativo.

Um ponto citado por algumas mulheres foi o fato de que a licença maternidade foi um período angustiante no sentido de que sentiram falta da rotina de trabalho e de não se sentirem realizadas ficando em casa tantos meses. Elas sentiram falta de produzir e pensar em outras coisas durante esse período, por isso a volta da licença foi um período de realização. Laura, inclusive, voltou ao trabalho antes do término oficial da licença:

“Eu não me realizei em casa, é importante pra Ana Luiza e tudo, mas eu estava sentindo que eu estava me sentindo uma pessoa pesada, rancorosa. Eu estava com muita raiva do Augusto porque ele trabalhava, porque ele viajava, ele estava tendo desafios, eu estava vendo ele crescendo na carreira, tendo novos papéis, ganhando novas responsabilidades e eu estava parada, tendo que recuperar uma reputação que eu perdi durante os 9 meses que eu passei mal. Eu estava sentindo que eu não estava mais tão feliz, e eu acho que a criança é muito sensível a isso, se a gente não está bem a criança já não reage tão bem. Então eu achei melhor voltar, eu preciso pegar a minha cabeça e pensar em coisas que eu me sinta útil, que eu me realize. Eu já vi que eu não me realizo em casa, têm mulheres que se realizam tomando conta da casa, eu não consigo, então eu prefiro realmente delegar pra outra pessoa e trabalhar porque eu acho que eu faço isso melhor”. (casal 14 – LAURA)

Na fala de Laura fica claro, mais uma vez, a questão da terceirização, pois, como ela não se sentiu realizada em casa, as funções domésticas e cuidados com as filhas são “delegadas para outra pessoa”, para que ela possa voltar ao trabalho, onde ela consegue ter um

melhor desempenho e se sentir mais realizada. Outro ponto a ser destacado diz respeito ao fato de que, na visão de Laura, ela precisava recuperar, após a maternidade, uma reputação que “perdeu” durante os 9 meses de gravidez. Tal fala denota uma visão da maternidade, e das limitações que podem decorrer de uma gravidez, como algo que a desvalorizaria enquanto profissional, naturalizando uma narrativa disseminada entre as chefias e que já serviria, no caso de Laura, como um mecanismo de normalização de comportamentos, criando padrões desejáveis de conduta para a organização.

Por outro lado, algumas mães sinalizaram que, se houvesse uma condição financeira para tal, ou seja, se fosse possível viver somente com o salário do marido, deixariam seus trabalhos para que tivessem mais tempo com os filhos e pudessem se dedicar melhor aos cuidados com os mesmos:

“Na verdade, o ideal pra mim seria não trabalhar. Odeio quem queimou o sutiã na praça. Família pra mim é a coisa mais importante do mundo. Eu sei que os filhos crescem, os filhos saem de casa, mas eu acho que família é família. Eu tenho um lance muito forte com os meus pais. E eu quero manter esse laço com os meus filhos também. Então pra mim, se eu pudesse, eu ficava em casa o tempo inteiro.” (casal 5 – ALICE)

“Hoje conversando com o meu marido eu falo, se você ganhasse um pouquinho mais e você concordasse eu pararia de trabalhar. Não é porque eu não gosto do que eu faço, eu até gosto muito do que eu faço, mas o peso da maternidade é muito maior do que a minha vida profissional. Hoje eu não ter essa dedicação, no tempo que eu quero com a minha filha, não participar da rotina dela, isso me incomoda bastante.” (casal 13 – PALOMA)

O meio termo também apareceu, ou seja, mulheres que gostariam de diminuir o ritmo de trabalho para que pudessem se dedicar mais aos filhos, mas que não tem vontade de parar de trabalhar, e sim de exercer outro tipo de atividade em que pudessem continuar produzindo, mas num ritmo menos intenso. Sobre o tema, Hochschild (2012a) destaca que, para as mulheres, o trabalho fora de casa vem se tornando mais excitante e o trabalho de casa mais maçante. Embora o motivo mais aceitável de por que as mulheres trabalham fora é porque realmente precisam do dinheiro para o sustento da família, a maioria das mães entrevistadas pela autora não trabalhava somente pelo dinheiro. Nesse sentido, elas começaram a participar de um sistema de valor até então exclusivo dos homens e desenvolveram motivações semelhantes a eles. Tal fenômeno se repete entre as mulheres entrevistadas neste estudo. Muitas mulheres disseram que se sentiriam entediadas caso ficassem em casa o dia todo e disseram não serem do “tipo doméstico”, conforme retratam as falas abaixo:

“Eu não conseguiria não produzir. Eu poderia até não fazer o trabalho que eu faço hoje. Tem milhões de frentes de atuação que eu vislumbro. Mas não produzir nada e cuidar exclusivamente da Cíntia eu teria dificuldade. Nos primeiros 6 meses eu pensei muitas vezes em fazer isso e a volta ao trabalho foi muito difícil. Mas voltar ao trabalho, por outro lado, foi muito importante, porque me fez recuperar individualidades, recuperar planos. Tem um distanciamento que pra mim foi importante, me fez bem.” (casal 11 – THAIS)

“Acho que de repente eu trabalharia com alguma coisa que fosse mais flexível. Eu não trabalharia num lugar que eu precisasse bater ponto (...) Então se eu pudesse viver da renda dele [do marido], eu arranjaria uma maneira de ter uma renda de uma maneira mais flexível, que fosse um complemento pra nossa.” (casal 16 – JÉSSICA)

“Eu não teria o trabalho que eu tenho hoje. Eu provavelmente faria uma consultoria, eu trabalharia com alguma coisa mais humana, talvez até em pesquisa, com mais flexibilidade de horário, hoje eu vou ficar com os meus filhos, hoje eu vou levar no dentista (...) De alguma forma eu não seria aquela dona de casa nata. Claro que eu teria muito mais tempo com os meus filhos, estaria muito mais tempo na minha casa.” (casal 17 – TEREZA)

“Se não houvesse necessidade financeira eu teria um outro tipo de trabalho. Trabalharia num lugar que eu pudesse trabalhar meio expediente... eu tentaria uma outra modalidade, mas que eu estaria claramente abrindo mão de uma parte da renda que eu não consigo abrir mão agora (...) Eu não aguentaria ficar só com ela em casa, não fazer mais nada o dia inteiro.” (casal 18 – PRISCILA)

Nesse sentido, vale destacar o trabalho de Bandeira *et al.* (2017), já abordado nesta tese, cujo objetivo é analisar os conflitos entre trabalho e família vivenciados pelas mulheres empreendedoras do setor de confecção. A pesquisa traz o entendimento do empreendedorismo feminino como uma alternativa às mulheres que buscam conciliar melhor as demandas do trabalho e família, principalmente àquelas com filhos pequenos. Entretanto, por serem donas do negócio, as mulheres se envolvem bastante e acabam dedicando quase metade do seu dia ao empreendimento, em média onze horas, pois querem estar fisicamente presentes. Com isso, às vezes percebem que a flexibilidade é confundida com a disponibilidade de tempo, o que acaba ocasionando a sobrecarga, pois além da excessiva dedicação ao trabalho estão sempre conectadas com as atividades laborais e ‘não desligam nunca’. Além disso, por priorizarem o trabalho e a família, dedicam pouco tempo a si (BANDEIRA, *et al.* 2017). Vale destacar que uma das entrevistadas desta tese manifestou o desejo de empreender justamente como uma tentativa de ter mais tempo disponível para a família:

“Eu até comecei um processo de empreender depois que tive filho, que foi uma coisa que eu nunca imaginei que eu fosse fazer, mas comecei a fazer, e aí quando o trabalho aqui começou a demandar mais eu parei.” (casal 11 – THAIS)

Esta categoria traz uma visão da mulher e mãe que já encontra respaldo na literatura, conforme exposto acima, ou seja, mulheres que valorizam seus trabalhos, que são realizadas em suas profissões e que não abririam mão de seus trabalhos, seu dinheiro e sua autonomia para ficar em casa cuidando dos filhos. Essas mulheres acreditam não se encaixar no perfil de “donas de casa”, e gostam da rotina de trabalhar fora e toda a interação trazida pela mesma. Entretanto, a maioria das entrevistadas gostaria de passar mais tempo com os filhos – pois acreditam que esse tempo ainda é curto, principalmente nos dias de semana, em função do excesso de trabalho. Algumas mulheres sinalizaram a vontade de trabalhar em atividades em que pudessem ter um ritmo menos intenso, justamente para aumentar o tempo dedicado aos filhos.

#### **4.7. A Nova Paternidade**

Esta categoria aborda uma nova visão sobre a paternidade que surgiu das falas dos entrevistados. Esses novos pais, assim como descrito por Venturiello (2012), mostram uma predisposição maior a dar atenção a seus filhos do que as gerações anteriores, que tinham o predomínio de um pai mais distante e provedor (VENTURIELLO, 2012, p. 79).

Hochschild (2012a) utiliza o termo “pais envolvidos” para classificar os pais que têm uma noção mais elaborada do que é ser pai do que aqueles que não se envolvem. Os pais que se envolvem falam sobre a paternidade tanto quanto as mães falam da maternidade. Um exemplo claro disso está na fala de Renato que abriu mão de sucessivas promoções no trabalho para se dedicar mais à filha, pois sabia que ao assumir um novo cargo precisaria aumentar sua dedicação ao trabalho, inclusive aumentando o número de viagens a trabalho, resultando em menos tempo em casa. A consequência direta dessa escolha foi a estagnação profissional:

“A gente decidiu engravidar da Cíntia e a gente ia fazer uma escolha, não podia mais ter essa vida. E foi num momento profissional onde eu recebi algumas propostas da empresa, assumir alguns cargos de confiança fora do Rio, o que significaria estar em lugares ermos, remotos e tendo que fazer grandes deslocamentos, sem saber exatamente se eu ia estar nesse lugar... Então eu tive que tomar a decisão, eu vinha numa crescente profissional e ali eu tomei a decisão de parar. Eu não aceitei os cargos. Eu recusei quatro

vezes seguidas, isso há 3 anos atrás, estagnei nessa função, também não subi mais. Eu não cresci mais na empresa, fui posto de lado. ‘Esse cara não quer se dedicar a esse ponto’. Parei de ser promovido, perdi alguns benefícios que eu tinha e que almejava ter (...) Mas, tomei a decisão pela família” (casal 11 – RENATO)

Alguns entrevistados manifestaram a vontade de parar de trabalhar, ou pelo menos de se dedicar a uma atividade diferente da que exercem hoje, que não gerasse tanto estresse e desgaste. Esse é um ponto muito relevante de se destacar porque é um discurso até então mais voltado ao universo feminino, e que apareceu também nas falas dos pais, que sentem falta de terem mais tempo para se dedicar aos filhos:

“Hoje em dia pra mim é muito claro, se eu pudesse eu pararia. Acho que mais do que deixar de trabalhar, talvez durante um tempo parar de trabalhar pra se dedicar a esse primeiro desenvolvimento que é o mais importante das crianças e outra criança que está vindo e num segundo momento ter uma atividade profissional, que é importante para o seu bem estar, mas completamente diferente do que a gente está vivendo hoje.” (casal 11 – RENATO)

“Às vezes eu penso em mudar de esquema, de ser um empreendedor. Trabalhar num negócio que eu tenha uma flexibilidade, não ter uma coisa de horário. Deixar de ser um empregado e ser um patrão, obviamente de um negócio menor, mas isso me traria uma flexibilidade (...) Pra casa, em relação às crianças, seria até uma mão na roda, porque daí eu poderia desafogar a minha sogra, que está cuidando enquanto eu estou lá.” (casal 17 – MARCOS)

“Eu estou num momento de desencanto um pouco com a profissão, sabe? Então eu acho que hoje a questão do trabalho é muito mais financeira do que de realização mesmo. É um momento de divórcio da profissão mesmo. Eu trabalho hoje mais porque eu preciso da grana, se eu tivesse dinheiro suficiente eu ia estudar só e ficar com o Heitor. Mas é isso, tem que pagar as contas.” (casal 19 – SAMUEL)

Para Lehner (2012) é possível notar que surgem novas identidades masculinas que qualificam o novo modelo de pai: “a figura paterna se afasta do perfil de outras épocas e permite o surgimento de novos modelos em que os homens assumem mais responsabilidades na criação de seus filhos.” (LEHNER, 2012, p. 65). Uma prova disso é a ampla participação de alguns pais nos cuidados com os filhos e nas tarefas domésticas relatadas pelas entrevistadas, e também pelos próprios pais, em alguns casos ficando responsáveis por muito mais tarefas do que as mulheres dentro de casa, o que é uma constatação nova com relação a esse tema. Isso porque, como visto no referencial teórico desta tese e como será abordado na categoria da análise sobre a divisão do trabalho doméstico entre os casais, a literatura mostra

que as mulheres ainda são as que mais sofrem com as múltiplas jornadas de trabalho, sendo responsáveis pela maioria das tarefas domésticas e pelos cuidados com os filhos, o que acaba por gerar a alta insatisfação feminina. As falas abaixo vão de encontro a essa constatação, mostrando que a participação masculina no trabalho doméstico vem crescendo e muitas vezes ultrapassando a feminina:

“O Rafael faz muita coisa. Ele arruma a bolsa da creche, faz a comida dele no final de semana (...) Louça ele lava muito mais do que eu. Muito mais, não tem nem comparação. Outro dia ele ficou implicando comigo: vem cá, deixa eu te apresentar uns amigos meus, e me mostrou o detergente.” (casal 3 – CRISTINA)

“A gente divide tudo basicamente. Mas tem algumas tarefas que são marcadas de uma forma mais minha. Por exemplo, eu que arrumo a malinha dele pra ir pra creche todo dia.” (casal 3 – RAFAEL)

“Em geral é meio a meio. Mas, por vezes o meu trabalho demanda muito mais do que o dele, e aí nesses períodos ele assume muito mais tarefas do que eu em casa (...) Nos momentos que o meu trabalho está demandando mais do que o dele ele assume. E isso nem é conversado, isso acontece de maneira muito natural.” (casal 11 – THAIS)

“Final de semana normalmente eu acordo primeiro, porque eu já tenho o hábito de levantar mais cedo, e aí a Cíntia vem brincar comigo, a gente fica no jardim, eu preparo o café, se tiver que preparar comida preparo comida. Eu tento puxar mais pra mim, mas acaba tendo uma divisão.” (casal 11 – RENATO)

“Eu acho até que o Samuel fica com mais coisa, coitado. Eu fujo total da regra. Porque o Samuel tem esse negócio de assumir tudo, e desde antes do Heitor. Antes do Heitor então que ele assumia tudo mesmo. Ele que lava louça, ele que faz comida, ele que tira a mesa, ele que bota a mesa, ele faz tudo. Agora, com o Heitor, desde o começo ele troca fralda, dá banho. Por exemplo, banho é só com ele, quase todas as fraldas ele que troca. Tadinho, eu sobrecarrego ele, eu acho. Eu fico com a consciência pesada às vezes. Porque eu sou preguiçosa, se alguém vai assumindo eu vou deixando. Pior que você vai fazer essa pergunta pra ele, ele vai falar que a gente divide igual, meio a meio, você vai ver.” (casal 19 – TALITA)

“É muito tranquilo, a gente divide, a gente geralmente faz tudo meio que junto. A comida é melhor que eu dê, porque a Talita dando comida ele vê os peitos e quer mamar. A gente divide bem. Mas é isso, na hora de dar a comida eu dou, na hora de dar banho em geral eu dou mais banho do que ela.” (casal 19 – SAMUEL)

Outro ponto relevante que compõe o perfil dessa nova paternidade é a preocupação dos homens em não sobrecarregar as mães, que eles entendem como naturalmente mais sobrecarregadas com o nascimento dos filhos. Por isso, esses pais procuram realizar o

máximo de trabalho doméstico e cuidado com os filhos, com a intenção de tornar a rotina das mulheres mais leve:

“Mas obviamente eu entendo ela como muito mais sobrecarregada do que eu porque ela tem essa questão de amamentar, tem essa questão de que às vezes ele quer ficar com ela. Então tudo o que eu posso fazer pra tornar a vida dela um pouco mais leve eu tento fazer pra tentar tornar as coisas mais iguais, embora eu ache que eu nunca vou conseguir, mesmo que eu faça tudo ainda vai ficar mais pesado pra ela.” (casal 3 – RAFAEL)

“É orgânico, eu tento fazer o máximo de coisa pra que a Thais faça o mínimo. É um pouco machista essa separação, então naturalmente as pessoas entendem que a mulher deveria fazer e isso me incomoda, então eu tento fazer o máximo de coisas possível, deixar a Thais com o mínimo de coisa, pra não cair nesse machismo de: isso é responsabilidade sua, a sua filha, a comida.” (casal 11 – RENATO)

Ao final desta categoria pode-se concluir que o perfil dos pais vem mudando com relação aos cuidados com os filhos e à participação nas tarefas domésticas, o que é uma constatação nova e de pouco respaldo na literatura, já que a maioria dos artigos, livros e teses sobre o tema ainda traz a participação e o envolvimento feminino como muito mais significativo do que o masculino (DINIZ, 1999; PERLIN e DINIZ, 2005; HOCHSCHILD, 2012a; VENTURIELLO, 2012; LEHNER, 2012). As falas de alguns entrevistados, tanto homens quanto mulheres, deixam claro que essa característica vem sofrendo mudanças, e que os pais estão se tornando mais conscientes da importância da participação deles na rotina dos filhos e da casa, chegando a abrir mão de promoções no trabalho ou de trabalhos com jornadas muito extensas para que possam se dedicar mais aos filhos. Além disso, alguns pais sinalizaram a vontade de parar de trabalhar, pelo menos enquanto os filhos são pequenos, para que possam se passar mais tempo com os filhos e participar mais ativamente dos cuidados com os mesmos. É interessante contrastar essa vontade com as falas de boa parte das entrevistadas, que afirmam não se encaixar no perfil de “donas de casa”, e que não abririam mão de seus trabalhos para ficar em casa cuidando dos filhos, pois valorizam e são realizadas com seus empregos e com a autonomia proporcionada pelos mesmos.

#### **4.8. A Divisão do Trabalho Doméstico e dos Cuidados com os Filhos**

Esta categoria aborda uma questão amplamente mencionada pelos entrevistados, que é a divisão das tarefas domésticas e dos cuidados com os filhos entre o casal. De acordo com o referencial teórico desta tese, como o ingresso maciço das mulheres no mercado de trabalho,

as famílias foram atingidas por uma sobrecarga no trabalho e na vida familiar e são principalmente as mulheres que absorvem essa sobrecarga. Essa entrada das mulheres no mercado de trabalho é concomitante com a adoção de formas de gestão mais intensificadoras em termos de flexibilidade de horário, prazos e metas para os trabalhadores, o que torna a rotina doméstica ainda mais sacrificante. Mesmo quando os casais dividem mais equilibradamente as tarefas domésticas, as mulheres ainda são responsáveis por dois terços dos trabalhos diários em casa, como cozinhar e limpar – trabalhos que as impõem uma rotina rígida (HOCHSCHILD, 2012a). Muitas mulheres compartilham dessa opinião, já que são elas as responsáveis pela organização da casa e também pelas tarefas domésticas que precisam ser feitas. Dessa forma, as mulheres acabam tendo uma demanda maior pelo fato de serem mães, o que está presente tanto na fala das mesmas:

“O cuidado com a casa é mais minha responsabilidade, o diálogo, o relacionamento com as funcionárias é tudo eu, compras. A organização, tudo sou eu. Ontem ele virou pra mim: como é que eu ligo o forno? A gente já mora nessa casa já dois anos, ele nunca ligou o forno (...) Ele não me cobra de nada, mas ele também não ajuda com as coisas de casa”. (casal 1 – SOFIA)

“Acaba que no dia a dia, como mãe é mãe, isso não fica muito bem dividido. Quando ele chega ela já está com tudo resolvido, ele não sabe nem que dever ela tem. Ele chega depois de mim e já está com tudo resolvido. Se deixar natural, é natural que eu faça.” (casal 8 – PAOLA)

“Com a Angélica fica 80% comigo. Ele ajuda, ele dá banho, ele brinca. Digamos assim, que eu cuido mais e ele brinca mais. Aí quando a gente vai sair eu que faço a bolsinha dela, porque toda vez que ele faz esquece alguma coisa.” (casal 16 – JÉSSICA)

A fala de algumas entrevistadas deixa claro que a participação dos pais dentro de casa ocorre de forma mais ativa no cuidado com os filhos. Nesse sentido, eles participam muito mais desses cuidados do que das tarefas domésticas, visão essa que está em linha com o pensamento de Lehner (2012) de que ainda que não dividam igualmente as tarefas domésticas, os homens ficam responsáveis por muitas tarefas de cuidados com seus filhos, como dar banho, dar comida, brincar com eles. Alguns homens, apesar de ajudarem ativamente no cuidado com os filhos, não realizam nenhuma tarefa doméstica, quando existe a necessidade de realização das mesmas – nas situações em que os casais não contam com o suporte de empregada doméstica todos os dias da semana:

“O Igor como pai é ótimo, ele faz tudo. Se tiver que trocar fralda ele troca, se tiver que dar banho ele dá, bota pra dormir, bota pra comer, nisso ele é super presente. Agora, em casa, minha filha, é uma tristeza. Não lava nem o copo (...) Mas com o Henrique eu não tenho o que falar, ele é um mega pai mesmo, em todos os sentidos.” (casal 10 – VALENTINA)

“O Igor me acordou uma vez de madrugada porque ele dorme com um copo do lado da mesinha de cabeceira dele, e ele levantou rápido, bateu e derramou o copo de água no chão. Aí ele me chamou pra eu limpar. (...) Eu falei 3 palavras bonitas e voltei a dormir. Eram umas 3h30 da manhã (...) Ele chama a minha sogra o tempo inteiro, tudo ele pede pra minha sogra. Ontem, minha sogra acordou ele, e ele: olha, eu quero um café com leite e um pãozinho.” (casal 10 – VALENTINA)

“Ela é mais apegada a mim, então dar banho, comida, limpar cocô, sou sempre eu, então acaba que as tarefas domésticas geralmente ficam um pouco mais nas costas da Jéssica. Por exemplo, botar a roupa pra bater na máquina, lavar louça de almoço, essas coisas.” (casal 16 – LEONARDO)

Para Camila, a participação do pai em casa é muito remota, tanto nas tarefas domésticas quanto no cuidado com o filho Bento, de 3 anos. Quando o menino era bebê e adoecia, quem acordava era Camila, a participação do marido em todo o processo era pequena, o que trazia muito cansaço para ela. O marido, João, admite ter uma participação menor do que sua mulher nessas tarefas, embora entenda que ele participa de alguma forma da divisão dos cuidados com o filho:

“Em geral dar comida, dar banho, dar os remédios e botar pra dormir, fica comigo. Ele às vezes tenta ajudar, mas não dá muito certo, quando eu peço pra ele fazer isso. E ele não tem muito uma disciplina em termos de horários. Então acaba que eu que tenho que falar: tem que botar pra dormir, se não vai dormir 23h, tem que acalmar antes de dormir, não pode ficar fora de casa até de noite. Porque ele não gosta de ficar muito dentro de casa com o meu filho, olha só que coisa maravilhosa! (...) Então a responsabilidade mesmo com a rotina, as burocracias, ver a agenda da criança, roupa suja, roupa limpa, essas coisas, fica mais comigo mesmo.” (casal 4 – CAMILA)

“Minha mulher sempre reclama que a carga maior fica com ela, eu acho que até certo ponto ela tem razão. Mas quando rola de eu sair com ele, levar ele pra casa dos amigos, para o parque, eu consigo dividir melhor com ela. Mas eu acho que a carga maior ainda é com ela.” (casal 4 – JOÃO)

Por ter um horário um pouco mais flexível que Camila, João busca o filho na creche todos os dias, o que acabou se tornando uma briga entre o casal. Isso porque João chega em casa do trabalho e não busca o filho imediatamente, mas opta por dormir um pouco antes, o que deixa Camila aborrecida pelo fato do filho passar ainda mais tempo na creche.

Outra questão de discussão entre o casal são as opções de lazer para o filho que cada um acha adequada. Os programas que João quer fazer com o filho são considerados inadequados pela mãe, pela pouca idade do filho, o que gera atrito entre o casal. João reclama ter pouco espaço na vida do filho em função das constantes negativas da mãe aos programas que ele quer fazer:

“O pai sempre reclama que eu não deixo espaço pra ele, que eu sou muito autoritária. Eu, por um lado incentivo, mas por outro lado eu também coíbo algumas coisas, porque eu acho que ele tem vontade de fazer muita coisa com o filho que não é própria pra idade. Com menos de 1 ano ele queria levar pra escalar a Pedra Bonita. Na minha concepção não dá, ele acha um absurdo eu achar que não dá. Então, eu acho que isso envolve mais uma vez a maturidade do que é adequado para uma criança e a própria visão também de vida. Então nisso a gente discorda muito e traz atritos também, do tipo de lazer. Ele quer uma coisa muito aventureira, e eu acho que não é adequado. Ele quer fazer uma coisa que ele quer fazer (...) Se fosse o meu marido ele já tinha levado o filho pra escalar, e eu que fico desesperadamente tentando contê-lo”. (casal 4 – CAMILA)

“Eu tenho uma certa dificuldade de ficar brincando com ele em casa, eu até gostaria de levar mais ele pra passear, sou montanhista. E ela acha isso meu muito complicado, acabou que ela avocou a responsabilidade em casa de ficar mais com ele e quando ele fica muito em casa, ela acaba tomando mais conta.” (casal 4 – JOÃO)

Apenas o casal Alice e Olavo concordou nesse sentido, de que as tarefas de casa e dos cuidados com os filhos eram exercidas exclusivamente pela mulher, e a participação do marido era nula:

“Nunca deu banho. O mais velho ele trocou fralda uma vez, ele nunca trocou fralda do mais novo. Ele nunca deu almoço ou jantar para as crianças, só uma vez que eu fiquei até mais tarde no trabalho, que eu pedi pra ele. Ele me ligou: o Daniel tá com fome. Eu falei: ué, a comida está na geladeira, você esquentar. Como? Eu falei: você tem 3 opções. Você tem fogão, você tem micro-ondas, que eu não gosto e eu tenho um aquecedor elétrico que eu levo pra rua. Aí eu liguei pra casa uma hora depois e perguntei: ele comeu? Ah, comeu sim, mas eu acho que ele está com fome, porque ele não queria comer, e eu comecei a dar uma pra ele, e comia uma, dava uma pra ele e comia uma, aí acabou rapidinho. Então realmente é complicado, ele não faz nada, ele não quer fazer nada. Ele fala: ah, você está delegando as suas tarefas pra mim. Eu falo: não são minhas tarefas, porque os filhos não são só meus. Mas ele não faz (...) Ele não pega o próprio copo de água, ele pede para os filhos (...) Sou mãe solteira.” (casal 5 – ALICE)

“100% minha esposa. A única coisa que eu faço é jogar um jogo, ver TV, brincar. Eu nunca troquei uma fralda, de nenhum dos dois (...) Passeio a

gente faz juntos, vamos no shopping... Também faço sozinho de vez em quando, mas é mais difícil. Geralmente 100% ela”. (casal 5 – OLAVO)

Um dos casais parece viver uma situação semelhante ao do casal Alice e Olavo, em que a participação do pai nas tarefas da casa e cuidados com os filhos é nula, mas nesse caso não houve consenso no discurso de ambos. Tereza entende que a participação do marido é muito pequena tanto nas tarefas da casa quanto nos cuidados com os filhos, e que ela acaba sobrecarregada com tantas responsabilidades da casa e do trabalho. Marcos admite que essa é uma questão que sempre gera brigas entre o casal, mas não parece enxergar que a demanda sobre a esposa é muito maior e que ela está sobrecarregada. Na visão de Marcos, ele é muito presente na vida dos filhos, mais do que a mãe por ter mais tempo livre, e sempre participou ativamente da rotina deles, o que não é compartilhado por Tereza:

“99% eu, 1% o meu marido. Hoje ele ajuda mais, mas as grandes crises do casamento eram por causa disso. Eu chegava exausta, eu sempre trabalhei muito mais horas, meu cargo é muito maior na empresa, eu tenho muito mais responsabilidades, e ele ficava aqui sentado no sofá, e eu lavando louça, trocando fralda. Tanto é que hoje, as crianças, qualquer problema que eles têm é só comigo. Outro dia teve um campeonato do meu trabalho na praia, e aí eu fui falar com as pessoas, todo mundo que trabalha comigo, e as crianças ficaram com o Marcos. Aí eu falei pra ele: passa protetor neles que eu vou lá falar com as pessoas. Não passou, e eles ficaram, você não tem noção. E eles assim pra mim, de longe: água, mamãe, estou com sede. Aí eu: gente, olha onde está o meu marido. Ele estava exatamente do lado das crianças conversando. Não pediram para o pai. Então isso é um reflexo de que sempre quem faz as coisas, quem atende sou eu.” (casal 17 – TEREZA)

“A divisão é briga. Quer ver uma divisão clara que a gente tem? Supermercado. Eu odeio. É meu, já é claro. Porque o meu horário de trabalho tem uma flexibilidade que é muito mais coerente que eu vá ao mercado. A Tereza está lá ralando no trabalho, eu tenho a minha manhã livre, então supermercado é comigo. É motivo de briga até. Volta e meia a geladeira está vazia, porque eu não fui. Arrumação fica por conta dela, porque naturalmente eu não sei.” (casal 17 – MARCOS)

Um outro ponto citado pelo casal, que não foi abordado por nenhum outro casal entrevistado, foi o fato de Tereza ganhar mais do que Marcos e, nas palavras dela, “sustentar a casa”. Esse fato, somado à uma visão machista que Tereza acredita ainda existir na sociedade, de que as mulheres devem ser “donas de casa”, responsáveis pelas tarefas domésticas e cuidados com os filhos, tornam a questão da divisão de tarefas ainda mais delicada para o casal, porque Tereza está sempre sobrecarregada com a organização da casa, o cuidado com os filhos e o excesso de trabalho e reuniões em função do alto cargo que assume na empresa onde trabalha:

“Pra mim foi muito ruim porque eu não tinha um parceiro que dividia as coisas comigo. A gente ainda tem hoje altas crises e eu falo: cara, não dá, eu sustento essa casa, eu sustento essa vida, não dá pra ter uma visão homem e mulher de antigamente, que eu vou ser a dona de casa. Eu acho que ainda tem uma cultura muito machista, muito de que a mulher ainda continua nesse papel. A minha participação é muito maior em tudo. Material escolar, matrícula de escola, oftalmologista, vacina. Isso tudo eu fiz essa semana estando em São Paulo. Então eu acho que é uma relação ainda muito complicada, não é uma relação de equilíbrio.” (casal 17 – TEREZA)

“A Tereza já ocupa um cargo poderoso na empresa. Ela está lá ralando pra caraca, ganhando um dinheiro, tendo reunião com gente importante, e eu estou fazendo uma outra parte em casa, porque eu não cheguei no trabalho ainda. Então eu levo no futebol, eu levo na natação, isso agora, de uns anos pra cá. No começo era sempre levar pra algum lugar, nem que seja para o parquinho, pra creche. Durante os primeiros anos, tempo pra eu fazer alguma coisa pra mim, impossível, nenhum. Ou eu estava em função deles de manhã, levando pro colégio, e antes do colégio tem toda a logística. (casal 17 – MARCOS)

Fica claro que a visão do casal é divergente, pois Marcos acredita participar ativamente da rotina dos filhos e Tereza não compartilha da mesma opinião, já que ela é responsável pela organização da rotina dos mesmos, bem como da maior parte dos cuidados. Um outro ponto que chama a atenção no discurso do casal é a total divergência no relato da rotina dos filhos quando eles eram bebês. Enquanto Tereza afirma que, após os meses de licença maternidade, os filhos foram direto pra creche e sempre permaneceram em período integral na mesma, Marcos relata que os filhos ficaram em casa até 1 ano de idade, sendo cuidados pela avó materna, por uma babá e uma empregada, e só entraram na creche após completarem 1 ano, por recomendação do pediatra. Os contrastes existentes nas falas do casal são bastante significativos, sobretudo com relação à participação de Marcos na vida dos filhos. Enquanto Tereza descreve um pai pouco participativo, o que faz com que Tereza seja a grande referência na vida dos filhos, Marcos acredita ter sido um pai bastante presente na vida dos filhos em todas as fases da vida deles – inclusive diz não sentir a culpa que Tereza carrega pela pouca disponibilidade que tem e teve para os filhos em função do excesso de trabalho, conforme já abordado na categoria “O ‘Tempo de Qualidade’: O Tempo das Crianças com os Pais.” Tereza relata ainda que os filhos gêmeos entraram na creche muito cedo, aos 5 meses, logo após o fim de sua licença maternidade. Ela deixava os filhos na creche por volta de 8h da manhã e a avó materna buscava, e ficava com os bebês até Tereza voltar do trabalho. Por causa do horário, ela já encontrava os filhos dormindo – o que gerava ainda mais culpa na mesma. Marcos, por outro lado, relata outra rotina dos bebês, conforme dito acima, de que

eles ficaram em casa até 1 ano sendo cuidados por um “*staff* que se organizava”, embora na sua fala apareça alguma dúvida com relação a esse fato:

“Os meninos ficavam com uma empregada nossa, que era a Cacá, se não me engano. A gente tinha uma empregada compartilhada com a minha sogra, a Lia (...) A gente tinha um *staff* que se organizava por um período que eu não sei te dizer até quanto tempo, porque eu já não me lembro mais. Eu sou muito ruim pra lembrar tempo foi exatamente. Até eles terem uma certa idade, porque o pediatra mesmo foi contra, não bota em creche muito cedo não.” (casal 17 – MARCOS)

Em função dessa rotina “criada” por Marcos e pelo tempo que ele acredita estar disponível na vida dos filhos, ele não vive o sofrimento e a culpa de Tereza porque, para ele, sua participação na vida dos mesmos foi e é bastante ativa. Outro ponto de destaque na relação desse casal é o fato de Tereza ter uma remuneração e um cargo muito superior ao de Marcos – eles trabalham na mesma empresa – o que torna o dia a dia dela muito mais corrido, já que sua dedicação ao trabalho, em termos de horas e responsabilidades, é muito maior do que o dele. Essa questão gera ainda mais atrito entre o casal, pois a dupla jornada de Tereza é ainda mais intensa em função disso – um trabalho muito mais demandante que o do marido e, em casa, a responsabilidade de organizar o dia a dia das crianças e todas as outras tarefas necessárias, como fazer a lista de compras para o marido, que é o responsável por ir ao supermercado em função do maior tempo que ele tem disponível.

Sobre essa questão, Hochschild (2012a) destaca, como resultado de sua pesquisa sobre casais em que ambos os cônjuges trabalham, que oito dos dez homens estudados não dividiam as tarefas domésticas e cuidados com os filhos. Isso gerava um trabalho extra para suas esposas e, frequentemente, uma tensão no casamento. De acordo com Lehner (2012), os homens não percebem esse conflito justamente por não realizarem essas tarefas; as responsabilidades parecem cair sobre os ombros das mulheres, não havendo espaço para conciliação. Para Perlin e Diniz (2005), as mulheres enfrentam múltiplas jornadas de trabalho, já que são elas as responsáveis pela maioria das tarefas da casa e pelo cuidado com os filhos, o que acaba por gerar a alta insatisfação feminina com relação à divisão do trabalho doméstico.

O caso contrário também apareceu, ou seja, um casal em que o marido acredita que sua participação nas tarefas da casa é maior do que a esposa, tornando a divisão desequilibrada. Nesse caso, Luiz se sente um pouco sobrecarregado com relação a essas

tarefas, sentimento esse que não é compartilhado por Priscila. Em relação aos cuidados com a filha essa divergência não ocorre, já que os dois dividem bem essa função:

“Eu tenho claro que os dois fazem as coisas e dividem. Ele acha que fica um pouco sobrecarregado. Ele não é nenhum pouco machista, mas eu acho que existe uma coisa dentro ainda, meio que interiorizada e enraizada, sabe? Por exemplo, ele vai lavar a louça e arrumar a cozinha. Eu estou fazendo alguma coisa com ela, eu estou com ela. Ele fica exausto. Mas aí eu falo: pô, mas eu estava com ela, eu estava fazendo alguma coisa com ela também.” (casal 18 – PRISCILA)

“Geralmente sou que faço quase tudo. Se eu não botar a mesa ninguém come, a verdade é essa. Louça... eu tenho um filho mais velho, durante a semana o Joaquim lava e final de semana eu lavava (...) Eu boto a mesa, eu tiro a mesa, menos domingo à noite, domingo à noite eu falo: é com vocês, eu não quero nem mexer mais em louça. Aí ela e o Joaquim fazem. Mas nas questões da Beatriz eu acho que é mais dividido, no sentido de eu fazer algumas coisas e ela fazer outras.” (casal 18 – LUIZ)

Por outro lado, a maioria dos casais concorda que existe uma divisão equilibrada, quase sempre meio a meio, entre as tarefas domésticas e os cuidados com os filhos, indo de encontro às constatações de Hochschild (2012a) de que a maioria dos homens não dividiam as tarefas domésticas e cuidados com os filhos, expostas acima, os casais conseguiram chegar em uma rotina harmônica e que funciona bem para ambos:

“Com as crianças, ele é um pai muito participativo, eu procuro sempre pontuar isso porque a gente não tem muito discurso de ajuda não, porque a gente entende que é uma obrigação dele. À noite a gente acaba dividindo os bebês, quando o Alex acorda é ele quem atende, quando a Michelle acorda sou eu. Ele é responsável por aprontar as mamadeiras da madrugada, que a gente deixa na cabeceira, e sou eu quem troco, dou banho, brinco. Os dois brincam, na verdade, mas o Guilherme tem mais esse papel de fazer a papinha de fruta. Ele ajuda a trocar também, a gente meio que reveza.” (casal 2 – ISABELA)

“É tudo meio a meio. Na verdade aqui sempre foi tudo muito meio a meio com as coisas que a gente precisava fazer, a gente sempre dividiu bastante as tarefas. E além de continuar assim, das tarefas de casa serem divididas, com duas crianças é marcação meio que homem a homem, então cada um com o seu. De madrugada que eles acordam ainda de madrugada pra mamar, cada um com o seu. Então a tarefa ela é dividida mesmo.” (casal 2 – GUILHERME)

“A gente divide bem as coisas. Com o Felipe ele sempre fez as coisas juntos. A gente divide bem igual, fralda é bem dividido, talvez eu troque um pouco mais, mas ele também faz bastante coisa. Ele é o maior paizão, brinca, rola no chão.” (casal 3 – CRISTINA)

“A gente divide tudo basicamente. A gente tenta se dividir ao máximo pra que o tempo útil com ele seja mais ou menos igual entre eu e ela e a gente faz muita coisa junto também com ele.” (casal 3 – RAFAEL)

“Em geral o Sandro acaba ficando mais com a Carina, a mais velha, porque é mais fácil pra ele, ela é totalmente apaixonada e grudada nele, Luciana é mais enjoadinha também, é mais grudada em mim, chora com todo mundo (...) De casa, o Fernando gosta de cozinhar, sabe cozinhar, então eventualmente quando tem que cozinhar ele cozinha e eu limpo.” (casal 12 – ELISA)

“Os dois fazem tudo, mesmo quando tinha um filho só os dois fazem tudo (...) Por exemplo, a Elisa não cozinha, eu cozinho. Então geralmente quem cozinha sou eu. Se a Elisa estiver enrolada eu mesmo lavo as coisas, senão ela lava depois. Coisas das crianças, em geral, até pelo fato da mais nova ser muito grudada nela e a mais velha ser muito grudada em mim, basicamente todas as funções da mais nova é ela quem faz, todas as funções da mais velha sou eu quem faço.” (casal 12 – SANDRO)

“É engraçado, não tem uma divisão muito declarada, mas é quase que uma dança assim, eu pego a Ana Luiza, fico um pouco, cansei, o Augusto pega. Com a Ana Luiza é mais fluido. E aí cada um faz tudo, não tem muita divisão do que a gente faz com a Ana Luiza. O Augusto tem mais paciência pra botar ela pra dormir, acho que a única divisão de tarefas é essa, se ela tem que dormir à tarde, Augusto, põe você, porque eu não consigo botar ela pra dormir direito.” (casal 14 – LAURA)

“No trato da Ana Luiza acho que é bem dividido, acho que no final acaba ficando a mesma coisa, eu acho que eu só fujo um pouco das fraldas de cocô. Eu fujo um pouco também das idas ao banheiro pra fazer cocô, a Laura vai bem. Acho que a gente se reveza bastante do ponto de vista de botar ela pra dormir, eu gosto muito de botar ela pra dormir, dar banho também eu acho ótimo, vestir ela, dar vitamina. Mas no dia a dia, durante os finais de semana que a gente fica em casa é bem dividido.” (casal 14 – AUGUSTO)

“Com coisa da Maria Eduarda é bem 50/50, eu dou mama, mas ele dá muito mais banho. Eu sou muito melhor com logística, tipo arrumar a mochilinha dela, ele é mais sequelado, então fica mais comigo (...) Eu diria que de repente está numa divisão 60/40, eu faço 60% da casa, ele 40, mais ou menos assim, eu diria. Ou 50/50, é sazonal.” (casal 20 – CECÍLIA)

“Eu diria que os dois fazem tudo. Eu dou mais banho nela do que a Cecília. Sempre gostei, desde que ela nasceu. Tarefa doméstica eu diria que a Cecília deve fazer uns 60%, eu faço 40%, honestamente falando. Mas eu estou sempre na atividade em casa, lavando uma louça, sempre enchendo o saco dela porque ela não pendura a toalha.” (casal 20 – DIOGO)

Hochschild (2012a) entende que, mesmo quando os homens dividem as horas de trabalho em casa, as esposas se sentem mais responsáveis pela casa e pelos cuidados com as crianças. As mães estão mais preocupadas do que os pais com as consultas no pediatra, são elas que em geral ligam para as babás quando estão no trabalho e ficam responsáveis pelas tarefas da escola, aniversários infantis, dentre outras atividades. Para Marcos, a relação da

mãe com os filhos é diferente dos pais, pois as mães têm um “instinto de proteção” que os pais não têm, e por isso estão constantemente monitorando os filhos, ainda que à distância, para saber se está tudo bem:

“Essa parte de pediatra, de remédio, ele nem sabe. Uma vez a Joana estava tomando remédio pra alergia, eram 4 remédios por dia. Matheus, dá os remédios. Ah, não sei. E eu ligo pra babá todo dia, eu falo. Eu não tenho o que reclamar dele também, mas eu acho que fica mais coisa comigo, até porque eu tenho mais tempo durante o dia também de ver as coisas. Mas o que eu pedir pra ele fazer ele faz também.” (casal 1 – SOFIA)

“É aquela história, a Tereza está no trabalho, mas está toda hora ligando, toda hora monitorando, toda hora em cima. O pai tem uma relação diferente. Não vou generalizar o pai, vou falar de mim. Eu acredito que o homem tem uma relação diferente. Mãe é mãe, pai é pai. A mãe, eu acho que por natureza, saiu de dentro, é aquela cria, tem um instinto de proteção, de preciso saber como está todo segundo... Eu não tenho o hábito de ficar ligando pra casa pra saber se está tudo bem, como a Tereza tem.” (casal 17 – MARCOS)

Elisa levanta um ponto muito interessante a respeito da divisão de tarefas entre homens e mulheres que é a sensação de justiça, ou seja, o fato de ambos acharem que estão fazendo muito em casa, mas isso não ser visto pelo parceiro, o que acaba sendo motivo de brigas constantes. Além disso, ela destaca uma frase muito comum a respeito dos pais que é “*o pai ajuda muito*”, e que na visão dela não faz sentido porque os pais têm a mesma obrigação que as mães nos cuidados com os filhos:

“Eu acho que o que mais muda é a sensação de justiça, porque a gente sempre acha que a gente fez pra caramba, e eles sempre acham que eles também estão fazendo pra caramba. E é aquele negócio de quando o outro faz é um favor, aquele negócio que irrita muito, mas eu ajudo muito. Como assim você ajuda? É sua obrigação como pai fazer. E as pessoas em geral se vangloriam quando o marido ajuda muito, porque ajudar muito significa ele de vez em quando dar comida, dar banho às vezes e dar uma mamadeira. Não acho que seja o caso, acho que o Sandro realmente contribui e a gente divide bastante coisa (...) Assim que nasce isso é muito óbvio, porque realmente é uma balança muito desigual, e nenhum ser humano nunca experimentou a sensação de não dormir todos os dias durante 3 meses seguidos, exceto uma mãe. Então por mais compreensivo que ele seja ele não vai conseguir entender o seu mau humor todos os dias, a sua exaustão.” (casal 12 – ELISA)

Pode-se concluir, ao fim desta seção, que a maioria dos casais entrevistados concorda que existe uma divisão equilibrada das tarefas domésticas e dos cuidados com os filhos, sendo considerada uma relação harmônica. Entretanto, ainda existe uma sobrecarga maior sobre as

mulheres, que acabam ficando responsáveis pela organização da casa, tarefas domésticas quando precisam ser feitas, e cuidados com os filhos – embora nesse último item a participação masculina venha se tornando mais frequente. Chama a atenção nesta categoria os relatos de dois casais em que a participação do pai é muito remota nos cuidados com os filhos e nas tarefas domésticas – embora só exista consenso de que isso de fato ocorre para um casal, Alice e Olavo. No caso de Camila e João, o pai não percebe ou não sente que sua participação na vida do filho seja tão remota como a mãe considera. Outro casal que chama a atenção é Tereza e Marcos, em que houve divergência nas falas de ambos com relação à participação do marido nos cuidados e nas rotinas dos filhos, inclusive com relação ao dia a dia dos mesmos, já que Marcos relatou uma rotina dos filhos quando eram bebês bem diferente da compartilhada por Tereza.

#### **4.9. Políticas das Empresas para Pais e Mães**

Esta categoria aborda as políticas adotadas pelas empresas, quando existem, que buscam facilitar a vida de pais e mães e que sejam específicas para os mesmos. Aborda também a tolerância da empresa com relação às ausências desses pais no caso de alguma necessidade extra dos filhos – como idas ao pediatra ou doenças. Hochschild (1997) destaca a importância de um movimento que deve não só encorajar a empresa a oferecer políticas que permitam a redução ou a flexibilidade das horas trabalhadas como também desafiar as premissas da atual cultura de trabalho. Questionamentos a respeito do desempenho dos funcionários e do tempo que se permanece dentro do local de trabalho devem ser feitos, para que se desvincule a produtividade do tempo dentro da empresa. A fala da de todos os entrevistados deixa claro que as empresas em que eles trabalham não oferecem nenhuma política específica para pais e mães, ainda que algumas sejam um pouco flexíveis em relação às questões que envolvem as necessidades de pais e mães:

“Se você for pensar em políticas específicas para pais e mães, falando do seu dia a dia, não tem.” (casal 2 – ISABELA) *trabalha em uma empresa privada de seguros*

“Não, não [existem políticas específicas para pais e mães]. Tanto o pai quanto a mãe que precisa de um determinado tempo pra cuidar dos filhos, um determinado cuidado, se isso acontece uma vez no mês, beleza, aconteceu. Começa a acontecer a segunda, terceira vez, é meio que corpo mole.” (casal 2 – GUILHERME) *trabalha em uma empresa de telecomunicações, terceirizada*

“Eu acho as regras aqui muito duras. Não tem uma política: eu estou entendendo que você está passando por uma fase de adaptação, que você é mãe recente.” (casal 3 – CRISTINA) *trabalha em uma empresa pública do ramo de energia e meio ambiente*

“Não [existem políticas específicas para pais e mães]. Existe uma maquiagem, onde é dito que você pode, que você vai conseguir, que nós temos esse benefício, essa flexibilidade, mas de fato não existe.” (casal 11 – RENATO) *trabalha em uma empresa privada de mineração*

“Não, políticas específicas não (...) Vai da área e porque a gerente de RH é muito legal, mas não tem uma diretriz, uma norma.” (casal 15 – JULIA) *trabalha em uma empresa do ramo de desenvolvimento de micro e pequenas empresas*

“Não [existem políticas específicas]. Nunca vi isso, já trabalhei em várias empresas e nunca vi.” (casal 15 – GILBERTO) *trabalha em uma empresa privada de consultoria*

“Não existe uma política que seja uma coisa clara, escrita. O que eles fizeram agora é licença paternidade de 1 mês, que é novidade, mas não existe nenhuma política escrita em nenhum lugar que você possa ter tantos dias por mês ou por ano pra cuidar.” (casal 18 – PRISCILA) *trabalha em uma empresa privada do ramo de televisão e educação*

“Não, não existe não. Pais e mães lá não existe com certeza.” (casal 18 – LUIZ) *trabalha em uma gravadora*

“Não tem nenhuma política específica. Eles têm lá um auxílio creche, que é sei lá, 270 reais por mês pra mulheres, homens não têm direito ao auxílio creche.” (casal 19 – SAMUEL) *trabalha em um jornal*

Alguns autores trazem à tona um ponto importante dentro dessa nova realidade em que ambos os cônjuges trabalham fora de casa: a falta de apoio do governo e das organizações para que os casais possam realizar satisfatoriamente essa dupla função (carreira profissional e cuidado com a família). Para Perlin e Diniz (2005, p. 25) “o processo de adaptação a novos papéis tem sido dificultado pela ausência de um sistema social que apoie e sustente os novos modelos conjugais e familiares que estão surgindo”. Com relação à tolerância das empresas com as necessidades dos pais e mães que trabalham, ou seja, as ausências por motivo de doença dos filhos, para ir à consultas de rotina nos pediatras, ou qualquer outra atividade extra relacionada aos filhos, algumas empresas oferecem pouca ou nenhuma tolerância nesses casos, como retratam as falas abaixo:

“Não existe uma tolerância. Porque os empregadores partem sempre do pressuposto que você pode querer burlar, ou fazer coisas de interesse pessoal, ou começar a abusar da liberdade ou da flexibilidade que a empresa poderia dar. Essa é a impressão que fica, eles são bastante rigorosos em

termos de comprovação de qualquer coisa que você faça.” (casal 4 – o CAMILA) *trabalha em uma empresa pública do ramo de energia e meio ambiente*

Camila destaca ainda um ponto que muitas outras entrevistadas compartilham que é o fato das funcionárias serem mal vistas quando se ausentam para levar os filhos ao pediatra, quando estão doentes ou em qualquer outra atividade relacionado à rotina dos mesmos. Portanto, além de não existir uma tolerância nesses casos, as funcionárias são descontadas do banco de horas, além de não ser visto com bons olhos pelos superiores e pelos próprios colegas de trabalho, o que reforça a ideia de que a autodisciplina é incorporada de tal forma pelos funcionários que estão submetidos à gestão que os controles não precisam mais ser explícitos. Ou seja, a gestão não precisa mais impor os controles, porque os próprios funcionários já o fazem com seus pares e colegas:

“Tem uma coisa que eu acho um absurdo na empresa, que a gente não é liberado pra ir ao médico com as crianças. Eu não me incomodaria, poderia me mostrar tudo, atestado, foto com o médico pra provar que eu efetivamente estava no médico, mas poder fazer isso sem que eu fosse descontada do meu banco de horas. E sem também que isso fosse mal visto dentro da empresa, porque é mal visto. Então eu queria poder acompanhá-lo no médico e, claro, gostaria de acompanhá-lo principalmente quando ele está doente, porque aí é um momento que ele precisa de mim e eu não tenho essa possibilidade, a não ser que ele esteja internado no hospital.” (casal 4 – CAMILA) *trabalha em uma empresa pública do ramo de energia e meio ambiente*

“Entrou uma superintendente que falava: eu nunca precisei faltar serviço por causa de filho, você precisa ter uma estrutura. Ela falava: eu tinha motorista, tinha cozinheira, tinha babá. Mas, numa outra época, outros tempos, o salário hoje em dia não paga. Mas o discurso dela era esse. Então ela começou a bloquear e falar: vai ser descontado sim [do banco de horas].” (casal 7 – ADRIANA) *trabalha em uma empresa pública do ramo de energia e meio ambiente*

“Eles não viam isso com bons olhos, quando você precisava ir ao médico, quando você precisava chegar atrasada, sair um pouco mais cedo.” (casal 5 – ALICE) *trabalha em um escritório particular de advocacia*

“Tatiana ficou doente, acaba com o meu banco de horas. Eu tive que levar ela no médico na sexta, ela queria só mamar, não comia direito, eu falei: vou ficar em casa. Vai pro banco negativo, não tem jeito. Porque aqui você pode levar no médico um dia por ano o filho que é compensado, o resto é tudo banco de horas. (...) até peguei o comprovante, mas não adianta, eles não deixam.” (casal 9 – MARINA) *trabalha em uma empresa pública do ramo de energia e meio ambiente*

“Preciso levar ao pediatra, eu tenho que pedir pra alguém levar porque eu não posso ir, eu não posso sair no meio da tarde. Porque eu tenho certeza que não vão olhar com bons olhos, sabe? Eu poderia testar, mas eu prefiro não testar (...) Eu confesso que eu tenho medo de fazer isso frequentemente, como quando ela foi no dentista, pedir pra acompanhar. Eu tenho medo de acharem que eu estou abusando.” (casal 16 – JÉSSICA) *trabalha em uma empresa privada que administra shopping centers*

“Numa dessas demissões em massa eles demitiram uma menina, mas ela vinha faltando muito por causa dos filhos. Ela volta e meia não ia porque ela tem dois filhos pequenos, os moleques ficavam com febre, ela não ia. E na primeira demissão ela foi a primeira e o editor falou: você tem faltado muito. A justificativa foi essa, que não podia contar com ela. Tem tolerância zero.” (casal 19 – SAMUEL) *trabalha em um Jornal*

Interessante destacar, na fala de Jéssica, o fato de que ela não leva a filha ao pediatra, ou fica em casa quando ela está doente, por “medo de acharem que eu ela abusando”. Jéssica nem faz uma tentativa de se ausentar, porque “tem certeza que não vão olhar com bons olhos”. Isso mostra que existe uma cultura empresarial por trás desse comportamento causando constrangimento nos funcionários com filhos pequenos que precisam se ausentar em função da doença dos mesmos, ou da necessidade de levar ao médico para consultas de rotina. Esses funcionários abrem mão de estar com os filhos em momentos de grande necessidade dos mesmos por medo de serem malvistas na empresa.

Da mesma forma, os pais e mães entrevistados por Hochschild (2012a) também revelaram não sentir apoio por parte das empresas onde trabalhavam. Muitos deles se sentiam obrigados a esconder suas preocupações relacionadas aos filhos. As mulheres que trabalhavam em escritórios eram desencorajadas a ligar para casa. Assim como as mulheres, os homens temiam que ao deixarem de assumir qualquer coisa por motivos familiares, como por exemplo mudar para outra cidade, ir à festa do trabalho, aceitar uma promoção, seria visto como um sinal de falta de ambição ou falta de virilidade. Para esses homens a regra era: “não vá para casa até que sua esposa ligue”.

Com relação ao banco de horas, citado por algumas entrevistadas nas falas acima, Cardoso (2009, p. 118) destaca que “desde a instituição do ‘banco de horas’ os trabalhadores têm enfrentado diversos problemas, entre eles a falta de controle sobre as horas trabalhadas a mais (saldo positivo no banco) e sobre as horas trabalhadas a menos (saldo negativo)”. Além disso, no caso das horas positivas, os funcionários enfrentam dificuldades na utilização dessas horas em função da negativa empresarial, quando ocorre a solicitação, sobre a alegação de que a produção não pode parar. A autora destaca ainda que o banco de horas tem gerado forte intensificação do trabalho, além de que a elevação da jornada semanal pode levar ao

surgimento de doenças profissionais, ao stress e ao aumento do número de acidentes de trabalho. Por fim, representa a dificuldade do planejamento do tempo livre do trabalhador, já que ele está constantemente a mercê das demandas da empresa (CARDOSO, 2009).

Muitos entrevistados sinalizaram que a tolerância existente nas empresas ocorre de uma maneira informal e não existe em toda a empresa. Esses participantes sinalizaram que a tolerância com relação à ausência ou qualquer outra necessidade depende muito do gestor, da área ao qual estão submetidos, ou do cargo que ocupam, e isso é determinante no entendimento com relação às faltas ou mudanças nos horários de entrada ou saída:

“A minha gerente também é uma pessoa que entende, tem filho pequeno. Eu acho que não é a questão da empresa aberta, é uma questão do núcleo que eu fico que entende isso de forma mais compreensível.” (casal 8 – PAOLA)

“Isso varia de gestão. Eu já tive gestores que são super compreensíveis, que entendem, que depois mandam uma mensagem perguntando se está tudo OK e tem gestor que te olha de cara feia, que pergunta se não tem outra pessoa pra cuidar. E engraçado, você acredita que na maioria das vezes os gestores que não são compreensíveis são mulheres, mães. São os que menos compreendem.” (casal 10 – VALENTINA)

“Depende da posição, pra mim é muito confortável. Eu tenho uma posição especial, um cargo de confiança, não tenho ponto. Então se eu definir hoje que eu vou chegar às 11 da manhã, eu vou chegar às 11 da manhã, ninguém formalmente vai me repreender, porque não pode (...) Vão me olhar de cara feia, vão reclamar, se isso virar uma rotina (...) eu posso, mas tem pessoas que não podem, porque elas têm que bater o ponto.” (casal 11 – RENATO)

“Tolerância é muito subjetivo dependendo do chefe. O meu chefe é um cara super humano. Eu falei pra ele que eu estava pirando sem ver as crianças, eu quero combinar com você que uma vez por semana eu quero buscar meus filhos na escola, e pra isso eu tenho que sair às 4h30 da tarde. E ele falou: ah, tá bom, beleza. Eu acordei isso tem uns 2 anos, se eu fui buscar eles umas 3, 4 vezes foi muito. Porque a minha agenda não permite. Na teoria, é quase que hipócrita, pode vai lá. E aí marca reunião pra caraca comigo, o tempo todo. E são reuniões que é com o diretor geral da empresa.” (casal 17 – TEREZA)

“No meu trabalho e especificamente no meu departamento, eu não posso responder pela empresa inteira, mas no setor que eu trabalho, o meu chefe direto e o chefe do meu chefe são completamente compreensíveis e qualquer coisa que eu fale, se eu boto a minha filha no meio o pessoal já: vai lá, vai lá, resolve lá.” (casal 20 – DIOGO)

É importante destacar que o fato de ser “informal”, e não uma garantia do funcionário os coloca em uma situação de maior vulnerabilidade, inclusive emocional, às decisões da

chefia imediata. E amplia o sentimento de estar em “dívida” com a empresa, ampliando o controle desta sobre o trabalhador.

A fala de Valentina reforça um ponto já abordado na categoria “A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho” de que a mulher endossa tanto o discurso da gestão que já não se solidariza com outras mulheres, mesmo tendo vivenciado situações semelhantes anteriormente. Valentina destaca que “os gestores menos compreensíveis são mulheres e mães”, que não se mostram tolerantes quando as funcionárias precisam se ausentar para cuidar dos filhos doentes, e questionam se não tem outra pessoa para cuidar da criança.

Por outro lado, algumas empresas mostram-se conscientes das necessidades dos pais e mães que trabalham e oferecem uma maior tolerância para esses funcionários, com relação às ausências para estarem com os filhos no momento que eles precisam ou mesmo algumas regras internas que ajudam no conforto de pais e mães – embora não exista nessas empresas políticas específicas voltadas para os mesmos, mas sim um entendimento das necessidades:

“Aqui tem sala especial para amamentação. Acho que nunca vi isso numa empresa nacional (...) Aqui eles tem um negócio que é co-responsabilidade, eles entendem que a mãe tem que estar perto da criança. A criança tem algum problema, tem que estar com a mãe.” (casal 7 – CÉSAR) *trabalha em uma empresa privada de petróleo norueguesa*

“Existem políticas, existe tolerância. É uma área majoritariamente feminina (...) acho que também por causa do negócio, que trabalham com educação, com crianças no dia a dia valorizam muito esse cuidado.” (casal 11 – THAIS) *trabalha em uma Administração Municipal*

“Como é uma empresa muito pequena, e que as pessoas se conhecem muito e se confiam muito, as pessoas contam com o bom senso do outro. Então se eu faltei porque a minha filha está doente as pessoas sabem que eu precisei faltar. Ninguém vai me pedir atestado médico de nada. Se eu faltar 10 dias porque a Carina está doente vai ser OK.” (casal 12 – ELISA) *trabalha em uma empresa privada do mercado financeiro*

“Eu tenho aqui uma super coisa bacana que é o seguinte... se eu tenho médico do Miguel, ou tenho um exame da gravidez, de ultra, não tem problema nenhum (...) Se eu precisar ir ao médico, se eu tenho apresentação de *ballet*, de teatro, eu posso estar sempre disponível. Então eu tenho muito suporte, isso é uma coisa muito legal.” (casal 15 – JULIA) *trabalha em uma empresa do ramo de desenvolvimento de micro e pequenas empresas*

“No lugar onde eu trabalho é mais humanizado o negócio. Então existe sim: preciso levar no médico, minha filha está com bronquite, então vou ficar com ela agora de manhã, nebulizar, quando ela melhora eu deixo na casa da minha mãe e vou trabalhar. Então existe essa flexibilidade tranquila, ninguém olha de cara feia. Isso é uma das coisas inclusive que eu pondero, levo em consideração ao continuar nessa empresa.” (casal 18 – PRISCILA) *trabalha em uma empresa privada ramo de televisão e educação*

Elisa levantou um ponto interessante com relação à tolerância da empresa com pais e mães ao abordar a questão da diferença de percepção entre os pais e a empresa com relação ao esforço feito pelos pais para equilibrar as demandas do trabalho e dos cuidados com os filhos:

“Acho que a grande dificuldade que existe é a diferença de percepção. Porque quando você tem um filho, e está amamentando e você está virada à noite e você está respondendo um e-mail do trabalho, o esforço pra você fazer aquilo é muito grande. E a percepção é muito pequena, porque você está ausente do escritório e você está respondendo um e-mail de vez em quando. Você se acha um herói por você está conseguindo responder um e-mail, então a sua percepção de esforço é bizarra, você está achando que você é um super-herói e a percepção do empregador é: você não está aqui. Eu acho que o que foi mais difícil pra mim, o que tem sido mais difícil é administrar o quanto eu acho que é hercúleo tudo o que eu faço por ser mãe, e equilibrar todas essas bolinhas, e a percepção das pessoas sobre isso. Porque se você sai 3 dias seguidos mais cedo, você saiu 3 dias seguidos mais cedo, mas na verdade o seu filho está há 3 dias com 40 graus de febre, e você está saindo um pouquinho mais cedo. Eu não vou mais trabalhar até 8 horas da noite.” (casal 12 – ELISA)

Samuel destaca uma questão mais ampla com relação às empresas e funcionários que são pais e mães. Para ele, o mercado de trabalho brasileiro de uma maneira geral não é voltado para pessoas com filhos pequenos, o que torna a rotina daqueles que vivenciam essa situação muito prejudicada, porque os pais vivem uma rotina de trabalho muito massacrante e acaba sobrando pouco tempo para se dedicarem aos filhos:

“O mercado de trabalho é muito cruel pra pessoas que têm filhos pequenos hoje, no Brasil. Aqui é foda, aqui você se \*, você tem que priorizar o trabalho e a criança que se \*. O jornal dá 6 meses e as meninas tiram 7 meses pra ficar em casa, porque junta as férias. Mas mesmo assim elas sofrem pra caramba quando tem que voltar a trabalhar, porque a criança é muito pequenininha e a rotina do jornal é muito massacrante, uma vez que você volta a trabalhar não tem jeito, você se enterra ali dentro.” (casal 19 – SAMUEL)

Sobre o tema, Nascimento (2017, p. 7) entende que “as famílias estão alterando suas ideologias culturais e sociais e isso afetará os modelos organizacionais vigentes, em que as atribuições dos funcionários estão fundamentadas nos papéis de gênero, do homem e da mulher”. Para a autora, em um futuro próximo homens e mulheres vão se complementar no cuidado com a família e nas atividades profissionais. Portanto, há uma “discussão que precisa ser pensada e feita pelas organizações em relação ao tratamento de seus funcionários, pois será com base no contexto familiar contemporâneo que as transformações dessa relação irão acontecer” (NASCIMENTO, 2017, p. 7).

Vilela e Lourenço (2017) destacam a dificuldade existente em conciliar as demandas do trabalho e da família, o que tem contribuído para que homens e mulheres enfrentem conflitos entre essas duas esferas. Visando reduzir os impactos negativos causados por tais conflitos, as organizações e os governos de vários países têm proposto políticas para auxiliar na harmonia entre trabalho e família. Diante dessa realidade, as autoras escreveram um artigo cujo objetivo foi analisar como as políticas organizacionais e governamentais que visam reduzir o conflito trabalho-família se diferem entre países. As autoras concluíram, através da bibliografia utilizada como suporte em sua pesquisa, “que nem sempre as políticas organizacionais e governamentais atingem o fim a que se propõem. Isso acontece muitas vezes devido às expectativas presentes nas entrelinhas das organizações que inibem a utilização dos benefícios por partes dos membros” (VILELA e LOURENÇO, 2017, p. 7).

Para Hochschild (1997), algumas outras questões que devem ser levadas em consideração para a realização desse movimento são: quantas horas por dia, por semana, por ano, as pessoas devem trabalhar? Como é possível pressionar por melhores condições de trabalho sem torná-los refúgios da vida em casa? Como os pais podem alcançar um equilíbrio entre família e trabalho? Em uma época de crescente desigualdade de renda, como pode haver mais tempo disponível para os trabalhadores? Para a autora, os mais interessados em uma solução para essa questão são as crianças que passaram uma infância marcada por longas esperas de seus pais ausentes (HOCHSCHILD, 1997). Nesse sentido, alguns entrevistados sinalizaram que gostariam de contar com políticas específicas por parte da empresa com relação às necessidades de pais e mães porque isso evitaria constrangimentos na hora de precisar se ausentar para cuidar dos filhos doentes ou em qualquer outro cuidado que requeiram a presença dos pais:

“Uma flexibilidade de às vezes poder chegar um pouco mais tarde pra estar com a Ana Luiza, a questão do dia de médico, de sair tranquila, não ter um sentimento de ir culpada porque estou indo pro médico, ou estou culpada porque eu vou acompanhar a minha filha. Se tivesse isso um pouco mais institucionalizado, pessoas com crianças pequenas tem esse momento de estar com o filho e compensa depois outro horário. Que acaba que isso acontece na prática, só que com um malestar. Pessoas com crianças pequenas deveria ter esse momento pra poder acompanhar e voltar.” (casal 14 – LAURA)

“É uma empresa relativamente pequena, mas deveria ter algum espaço ali mesmo que pudesse trazer os filhos e deixar lá. Porque muitos funcionários têm filhos. Eu acho que o mais importante para as empresas seria ter um espaço dentro das próprias empresas para os filhos, como se fosse uma creche interna. Porque estando ali, aí você desce, dá de mamar quantas vezes forem necessárias. Eu que gosto de trabalhar, teria voltado, se soubesse que

o meu filho está ali do lado, que de duas em duas horas eu posso ir ali dar mamar, ficar um pouco com ele. Mesmo que você passe lá o ponto, desconte aquela hora, mas que você desça, e possa ir lá.” (casal 19 – TALITA)

Para Hochschild (2012a) tanto as empresas quanto o governo têm feito pouco para se adaptar às necessidades dos pais que trabalham. Não existe um suporte externo destinado às famílias para que elas possam realizar seus trabalhos satisfatoriamente. Para a autora, os governos, empresas, escolas e fábricas deveriam criar estratégias de ajuda aos pais trabalhadores, para que eles consigam conciliar o trabalho com a vida familiar. Ela acredita que a maneira como uma nação organiza sua força de trabalho e suas creches e como as escolas ensinam as crianças reflete nos papéis que o trabalho e as famílias planejam para cada sexo. Para a autora, sem uma mudança na estrutura das carreiras desses pais e mães, respaldadas pelas empresas em que trabalham, será impossível, para as mulheres casadas, crescer em suas profissões e, para os homens, envolver-se mais com suas famílias (HOCHSCHILD, 2011). As conclusões desta categoria estão em linha com a constatação de Hochschild, já que todos os pais e mães entrevistados concordam que não existe nenhuma política específica para pais e mães nas empresas em que trabalham, além de relatar pouca tolerância com relação à ausências ou mudança nos horários de entrada e saída no caso de doença, médico ou qualquer outra atividade extra dos filhos.

#### **4.10. A Redução da Jornada de Trabalho**

Nesta categoria será abordada uma questão mencionada por muitas entrevistadas: a redução da jornada de trabalho. Cardoso (2009) ressalta que desde o final dos anos 1980 não existe, no Brasil, um movimento de redução da jornada de trabalho. Ainda assim, “foram diversas as legislações e negociações que tiveram como foco, ou como consequência, a flexibilização e a intensificação do tempo dedicado ao trabalho” (CARDOSO, 2009, p. 101).

Como vimos no referencial teórico, Hochschild (1997) não oferece propriamente uma solução para a questão do alongamento da jornada de trabalho e todas as consequências geradas por essa necessidade de se trabalhar mais, mas ela sugere a necessidade de um movimento para reformular o tempo de trabalho. Nesse sentido, muitas entrevistadas afirmaram que gostariam de trabalhar menos horas por dia, ainda que isso implicasse em redução de salário, para que pudessem passar mais tempo com seus filhos:

“Se eu trabalhasse 6 horas seria perfeito. Se eu pudesse chegar em casa junto com elas, às 16h. Se eu pudesse trabalhar de 8h às 15h, ou algo assim, seria perfeito.” (casal 1 – SOFIA)

“A gente até tem conversado, algumas mães, no sentido até de tentar ver se existe uma possibilidade da gente solicitar uma redução de jornada; me paga menos, mas me deixa trabalhar 6 horas por dia, porque eu prefiro (...) É um período que eu acho tão importante, é tão gostoso. Eu queria poder dar o café da manhã pra ele com mais calma, brincar com ele de manhã. Porque às vezes eu chego em casa ele está cansado.” (casal 3 – CRISTINA)

“Ter uma jornada de trabalho menor é muito melhor nessa época, de 6 horas. (...) Se eu pudesse optaria por 6 horas de trabalho diário, mesmo que tivesse redução de salário.” (casal 7 – ADRIANA)

“O que eu toparia na hora se me oferecessem: você aceita ganhar metade do seu salário e trabalhar metade do que você trabalha? Na hora, eu seria a primeira da fila.” (casal 9 – MARINA)

“Eu não vejo nenhum sentido em ter que cumprir horário comercial pra desenvolver as funções que eu desenvolvo. Eu mudaria a jornada. Ou reduzido, ou com a possibilidade de alguns dias de casa, não presenciais porque pra fazer o que eu faço não há nenhuma necessidade de estar preso a uma jornada de horário comercial, dentro de um prédio como esse. Aliás, eu acho improdutivo, mas sempre achei, só que incomodava muito menos antes de ter filho.” (casal 11 – THAIS)

“Mudaria a carga horária. 6 horas está lindo. Pode diminuir o salário proporcional ao trabalho.” (casal 17 – TEREZA)

“Eu acho que as pessoas poderiam ter mais flexibilidade no sentido de fazer um *home office* no dia que precise, ou fazer um horário reduzido. Por exemplo, se eu quisesse levar a minha filha no balé duas vezes por semana e chegar mais tarde. Você poder organizar o seu horário sem prejudicar o seu trabalho. Mas você poder dar a importância pra criança que a criança tem, todo mundo sabe que você tem que conviver com a criança, que isso vai gerar uma criança mais saudável, um adulto mais saudável. Então, se eu pudesse passar mais tempo com a minha filha, participar mais da vida dela, seria o ideal.” (casal 18 – PRISCILA)

Vale destacar que essa é uma solicitação tanto de mulheres quanto de homens, o que parece ser um fato novo no universo masculino, que vai de acordo com o que foi abordado na categoria “*A Nova Paternidade*” desta análise. Fica claro que a necessidade de se passar mais tempo com os filhos é uma queixa não só das mães, mas também dos pais, que acreditam na importância de estarem mais presentes na vida dos filhos, passando mais tempo com eles durante a semana:

“A primeira coisa que eu mudaria seria a jornada, acho que pra umas 6 horas. Eu aceitaria redução no salário. Porque principalmente depois que eu tive filho eu sinto muito ter que ficar 10 horas longe dele, ainda mais uma

criança muito pequena ainda. É difícil a gente deixar ele na creche de manhã, a gente fica sempre se perguntando: será que a gente precisa disso? Eu e minha esposa a gente sempre vem conversando um pouco sobre isso: será que a gente precisa trabalhar esse tempo e deixar ele esse tempo todo na creche?” (casal 3 – RAFAEL)

“Eu mudaria a questão do horário. Se eu tivesse uma escolha eu deixaria de comparecer ao escritório na parte da manhã, viria só à tarde. O Henrique hoje frequenta a creche, infelizmente eu não posso ficar com ele mais tempo (...) Mas o ideal seria ele ficar o turno da manhã em casa e ir pra creche depois do almoço. Eu não tenho condições ainda disso.” (casal 10 – IGOR)

Alguns entrevistados mencionaram ainda que, mesmo trabalhando menos horas, acreditam que iriam continuar a ter a mesma produtividade das 8 horas diárias. O fato de permanecerem menos horas no trabalho implicaria em um foco maior em suas atividades, sem nenhum impacto nas atividades realizadas:

“Eu acho que eu ia continuar produzindo o que eu produzo, podia me mandar a mesma quantidade de trabalho, eu ia ficar mais focada. Porque às vezes você fica ociosa, você está há 8 horas aqui, mas 2 horas você está vendo coisa na Internet pra você, comprando o material da escola do seu filho, essa é a verdade. Eu ia ficar muito mais focada e ia poder aproveitar muito mais a minha vida com as minhas filhas”. (casal 9 – MARINA)

“Eu tenho certeza absoluta que eu conseguiria fazer tudo o que eu faço, sem mudar em nada, saindo 2 horas mais cedo. Entregaria as mesmas coisas, não precisa de tudo isso de tempo.” (casal 20 – CECÍLIA)

Sobre o tema, vale destacar que muitas das reformas básicas necessárias para um movimento no tempo já foram testadas com sucesso. Países como a Noruega, Suécia e Alemanha desenvolveram alternativas criativas para administrar o tempo de trabalho de seus funcionários. Esses países têm mantido uma economia próspera durante décadas, com muitos setores da economia tendo uma semana de trabalho de 35 horas. Pela fala de muitos entrevistados, seria interessante a adoção dessas reformas também no Brasil, pois alguns homens e mulheres entrevistados sinalizaram a vontade de reduzir a jornada de trabalho, com redução proporcional do salário. Para esses pais, valeria a pena trabalhar menos horas, ainda que ganhassem menos, porque isso significaria mais tempo com os filhos – que teriam os cuidados menos terceirizados e mais centrados nos pais e mães.

#### 4.11. O Tempo de Deslocamento Trabalho Casa/ Casa Trabalho

Esta categoria aborda a questão do tempo de deslocamento que os entrevistados levam entre casa e trabalho. Esse foi um tema levantado por alguns participantes, que acreditam ser um tempo crucial que se perde quando moram longe do trabalho ou quando enfrentam muito trânsito para chegar ou sair do trabalho. Sobre o tema, Cardoso (2009) entende que deve existir um questionamento a respeito dos tempos dedicados ao trabalho fora do espaço formal, quando se analisa as vivências do tempo de trabalho remunerado. O tempo gasto com o deslocamento dos funcionários da casa ao trabalho é um deles.

Valentina destaca que a primeira coisa que mudaria no seu trabalho é justamente realocar os funcionários de acordo com o local onde moram, para que pudessem trabalhar perto de casa e não gastassem tanto tempo com o deslocamento, sobretudo no caso de pais e mães, para que possam ter mais qualidade de vida e mais tempo com os filhos:

“A primeira coisa é remanejar as pessoas pra próximo da sua casa, principalmente para as mães, porque a gente perde muito tempo se deslocando. Tem uma menina que trabalha numa agência perto da minha [em Ipanema] que mora em Nova Iguaçu. Ela diz pra mim: ‘tem vezes que eu não vejo a minha filha’. Ela chega em casa às vezes a filha dela está dormindo. Sai de casa a menina está dormindo (...) Qualidade de vida para as pessoas, para os funcionários. O funcionário rende mais fazendo isso, tendo uma qualidade de vida.” (casal 10 – VALENTINA)

Renato vive um problema semelhante, pois mora longe do trabalho e sofre diariamente com o trânsito, sendo preciso sair todos os dias mais cedo do trabalho para evitar o trânsito mais pesado, o que implica em chegar mais cedo na empresa e não ver a filha de manhã. Essa rotina é necessária para que ele consiga chegar em casa a tempo da babá ir embora, o que gera um grande desgaste e um estresse diário:

“Pra eu sair daqui às 16h30 ou 16h e conseguir chegar em casa 17h, pra fugir do trânsito que é o tempo da babá ir embora tranquila, eu tenho que estar aqui às 7h. Pra estar aqui às 7h eu tenho que sair de casa de carro às 6h20, 6h30. Ou sair às 6h pra pegar o metrô. Isso significa que eu não vou ficar com a minha filha de manhã, porque eu vou sair e ela vai estar acordando, ou nem acordada. Isso foi ruim pra mim e pra ela. Quando acaba o meu almoço, 12h30, 13h, eu já estou preocupado com horário de sair. Porque eu vou ter o deslocamento, tem o horário, aí eu saio daqui correndo igual a um maluco pra ir pra casa (...) eu chegava em casa num nível de estresse absurdo, cansado, tenso, quase bati o carro várias vezes. Porque você vem no trânsito, quer trocar de pista, você é consumido por esse estresse. E quando você está no carro já tem gente te ligando, minha mulher, a babá, ou alguém da família. Você vai conseguir, não vai? E você vai nessa tensão absurda, pega

trânsito, olha o Waze, olha o celular 15 vezes enquanto está dirigindo, o que é um perigo. Chega em casa estressado pra aí relaxar, porque você encontra uma criança que quer brincar, que quer fazer atividades, quer carinho.” (casal 11 – RENATO)

Para Alice, o ideal seria trabalhar em um lugar mais perto de casa, que ela pudesse ir a pé, justamente para não perder tanto tempo com o deslocamento e que esse tempo pudesse ser dedicado aos filhos. Laura acaba gastando muito dinheiro com estacionamento, embora tenha metrô na porta do trabalho, porque gasta menos tempo indo de carro e isso significa mais tempo com a filha, realidade semelhante à de Diogo:

“Eu gostaria de trabalhar no mesmo lugar, mas próximo de casa, *walking distance*, que eu pudesse ir a pé e voltar. Nem que fosse uma caminhada de meia hora, mas eu preferia.” (casal 5 – ALICE)

“Hoje eu tenho metrô na porta de casa, só que de metrô pra cá eu demoraria 40 minutos no mínimo, de carro eu demoro 20. Então eu pago 450 reais de estacionamento mais gasolina, porque é o meu tempo com ela, porque aí seriam 40, mais 40, 1h20 pelo menos que eu estaria sem a Ana Luiza. Agora são 40 minutos a mais que eu ganho com ela.” (casal 14 – LAURA)

“Eu tenho ido bastante de moto para o trabalho pra gastar menos tempo, geralmente eu gasto meia hora pra ir, meia hora pra voltar, então não é tanto tempo, mas se eu pego o metrô já aumenta isso aí pra quase 1 hora pra ir outra pra voltar.” (casal 20 – DIOGO)

Para Julia o tempo de deslocamento acaba prejudicando ainda mais o tempo disponível para os filhos, que já é curto. Por isso, ela acabou alterando rotinas antigas, em que estava com os filhos ainda menos tempo, justamente para conseguir aumentar a quantidade de tempo que fica com os filhos:

“Eu vinha pra cá de ônibus ou de van. Só começou a ficar muito pesado essa coisa da distância. Então eu conseguia ver o Miguel, à noite, duas vezes por semana, porque eu chegava em casa e ele estava dormindo (...) Aí começou a ficar muito pesado e a gente veio pra Copacabana. Melhorou muito, porque eu ia trabalhar também de ônibus, mas eu levo meia hora, é muito mais rápido. E aí eu passei a ter uma rotina que eu nunca tive na Barra de levar ele na escola e buscar ele na escola.” (casal 15 – JULIA)

Sobre essa questão, Roberto relatou que reajustou toda a sua rotina para que pudesse trabalhar próximo ao local onde mora, justamente para não perder tempo e energia com um deslocamento muito longo. Na opinião dele, isso é crucial para uma vida mais saudável e menos estressante:

“Hoje eu trabalho a 10 minutos da minha casa, então eu modelei a minha vida pra que isso acontecesse. Porque antigamente a gente levava uma hora de transporte até o trabalho e uma hora pra voltar. Então era muito tempo perdido e acho que a gente tem que buscar o caminho contrário. Não dá pra você jogar energia fora, tempo fora, combustível, aquecimento global, trabalhando longe da sua casa. Então quanto mais próximo as relações de trabalho, escola e rotina acontecerem, mais eficiente serão. Hoje eu tenho isso, então é muito mais fácil pra mim fazer qualquer atividade das nossas filhas do que pra Marina, que está a 1 hora de distância.” (casal 9 – ROBERTO)

Para Thais, o problema maior está no ritmo de vida das grandes cidades, em que as distâncias são muito grandes, o trânsito muito intenso, além da violência, o que demanda um tempo muito maior de deslocamento. Isso representa uma menor qualidade de vida e menos tempo com a filha:

“O ritmo de vida na cidade eu acho muito ruim, muito prejudicial, porque você perde muito tempo no trânsito, no deslocamento, porque as distâncias são sempre muito grandes. Tem o risco atualmente constante da violência. Acontece de eu sair daqui pra ir pra casa e ter que mudar a rota porque o caminho que eu vou passar está fechado pela polícia porque está tendo confronto. Então tem sempre essa tensão. E depois todas as outras tarefas que tem que ser desempenhadas, desde supermercado, médico, salão de beleza, qualquer outra coisa, também exigem um tempo enorme de deslocamento. E aí é tempo que eu fico longe de casa e longe de uma criança tão pequena. Então a rotina no Rio de Janeiro hoje pra mim é muito desgastante.” (casal 11 – THAIS)

Pode-se concluir, ao final desta categoria, que o tempo de deslocamento é um problema para os entrevistados que moram longe do trabalho ou que precisam lidar com o trânsito do dia a dia, principalmente pelo fato de viverem em uma grande cidade, em que as distâncias são maiores e o trânsito um problema constante. Para esses pais e mães, o tempo gasto com o deslocamento é crucial, porque significa menos tempo com os filhos – dentro de uma rotina em que eles já ficam pouco tempo com os mesmos. Por isso, eles citam as maneiras que encontraram para reduzir esse deslocamento e aumentar o tempo com os filhos, que muitas vezes podem gerar custos extras e um maior estresse.

## 5 CONCLUSÃO

Conforme descrito na Introdução desta tese, em 2013 a autora defendeu sua dissertação de Mestrado, cujo objetivo principal era entender as bases do “contrato psicológico” estabelecido entre trabalhadores e empresas de alta *performance* (NEVES, 2013). Uma das conclusões que a autora chegou com o estudo foi o fato de que boa parte dos entrevistados encarava a extensão da jornada de trabalho como um “momento” da vida profissional. Para eles, o fato de trabalharem por longas horas era encarado como um período das respectivas carreiras em que precisavam se dedicar mais ao trabalho para obterem o crescimento e sucesso profissional que desejavam. Muitos deles acreditavam que, com o passar dos anos e com a formação de uma família, conseguiriam diminuir o ritmo e vivenciar uma realidade de trabalho menos intensa, permanecendo menos horas nas organizações e dedicando-se mais à vida pessoal e familiar do que à profissional (NEVES, 2013). Os resultados desta tese vão de encontro a essa realidade, já que seus resultados revelam claramente que os homens e mulheres entrevistados não conseguiram reduzir o ritmo de trabalho após o nascimento dos filhos e a formação de uma família. Ao contrário, a intensificação do trabalho permanece na vida desses trabalhadores, impactando diretamente no tempo disponível para os filhos.

A questão central desta pesquisa é: quais as consequências geradas pela cultura do alto desempenho nas empresas sobre a vida familiar e pessoal dos casais de dupla jornada (*two-job couples*) com filhos pequenos (até 12 anos)? Com relação à cultura do alto desempenho, fica claro que existe uma naturalização da intensificação do trabalho como estratégia de encarecimento. Em função disso, os profissionais continuam se submetendo a um ritmo de trabalho bastante intenso, com alongamento da jornada de trabalho frequentemente para 12 ou mais horas diárias, o que significa, em última análise, menos tempo com os filhos. Portanto, o excesso de trabalho e as longas horas nas quais os pais e as mães permanecem fora de casa exercem um impacto direto na vida dos filhos, que acabam ficando pouco tempo na presença deles durante a semana, restando apenas os finais de semana, em que os pais muitas vezes estão cansados pela rotina acelerada do dia a dia. Existe a vontade de passar mais tempo com os filhos, sobretudo durante a semana, o que não é possível em função do ritmo de trabalho intenso e das muitas horas que os profissionais permanecem dentro da empresa. Identifica-se,

ainda, que o não enquadramento no perfil de trabalho extremo pode levar à saída da empresa, seja por meio de demissões ou pela vontade do próprio funcionário, quando em busca de maior qualidade de vida. Outras consequências geradas pelo alongamento das jornadas e do trabalho extremo envolvem questões de saúde como ganho de peso, estresse e o desequilíbrio entre a vida pessoal e profissional; o receio de sair do trabalho para atender às demandas familiares, pelo medo de serem malvistas pela empresa e a impossibilidade de ascensão na carreira, para algumas mulheres, em função da gravidez e da licença maternidade, já que muitas mulheres sofrem pressão por parte da empresa nesse período. Mediante todas as consequências negativas trazidas pelo trabalho extremo, na vida pessoal e familiar, identifica-se uma tentativa de diminuir o ritmo de trabalho intenso, muitas vezes após o nascimento dos filhos, embora mudar esse padrão ainda seja um desafio.

Em função do pouco tempo disponível para os filhos, sobretudo durante a semana, identificou-se a utilização do termo “tempo de qualidade” como forma de justificar o pouco tempo livre que os pais e mães têm disponível para os filhos. O termo “tempo de qualidade” pode ser definido como um curto período passado com os filhos, mas que, na visão dos pais, é um tempo de alta intensidade e dedicação a eles. A rotina é tão comprometida pelas constantes demandas do trabalho e pelas longas horas que passam fora de casa que é muito importante passar um “tempo de qualidade” com seus filhos, que seja totalmente dedicado a eles, com brincadeiras, conversas, carinho, e sem distrações, para compensar o pouco tempo livre para os filhos. Nesse ponto, é interessante questionar até que ponto o chamado “tempo de qualidade” realmente existe, e não é um termo criado por pais e mães culpados que tentam racionalizar o pouco tempo que passam com os filhos?

No que tange às mudanças ocorridas na vida dos homens e mulheres com a chegada dos filhos, verificou-se que este momento exerce um grande impacto na vida dos casais, que precisam se adaptar a uma rotina totalmente nova e com menos tempo livre para o parceiro. Como consequência, os programas a dois acabam muito comprometidos, o que exerce um impacto negativo no casamento. Outro ponto relevante é que o pouco tempo dos pais com os filhos durante a semana, em função do excesso de trabalho, também influencia no tempo do casal, pois os finais de semana são totalmente dedicados aos filhos, sobrando quase nenhum momento exclusivo entre os parceiros. Além disso, o cansaço com a dupla jornada de trabalho e cuidado com os filhos provoca um aumento das discussões e brigas, causando o afastamento do casal e afetando também a relação sexual. Em alguns casos, contudo, o nascimento dos filhos pode reforçar o vínculo entre o casal, deixando-os mais unidos pela chegada de uma nova forma de amor, representando a maior união familiar.

Um dos objetivos intermediários desta pesquisa foi compreender como as organizações se posicionam frente a essa nova realidade, ou seja, como as empresas lidam com as necessidades de pais e mães que buscam conciliar a vida profissional em um contexto que demanda alto desempenho com as responsabilidades e cuidados com os filhos. Nesse sentido, constatou-se que as organizações não oferecem nenhuma política específica para os mesmos. A pesquisa indica que existe pouca tolerância das empresas com relação às ausências ou mudança nos horários de entrada e saída no caso de doença, consultas regulares ao pediatra ou qualquer outra atividade extra dos filhos. O que existe, em alguns casos, é a flexibilidade com relação às questões que envolvem as necessidades de pais e mães. Entretanto, essa tolerância ocorre de uma maneira informal e não existe em toda a empresa, já que está vinculada aos gestores de cada área ou ao cargo que os funcionários ocupam, e isso é determinante no entendimento com relação às faltas ou mudanças nos horários. Outro aspecto que merece atenção é que a liberação de um dos pais para esta atividade parece sempre estar associada à algum tipo de concessão da empresa ao funcionário, o que implica em algum tipo de débito entre este e a organização. É importante destacar que os casais de dupla jornada que vivem sob a cultura do alto desempenho têm como característica comum o fato de não questionarem suas empregadoras do ponto de vista de adaptação das mesmas com relação às necessidades dos funcionários com filhos pequenos. Os profissionais estão tão imersos nessa cultura que não questionam as regras, mas sim se adequam a elas, encarando o excesso de trabalho e o pouco tempo para a vida pessoal e os cuidados com os filhos como algo natural.

Com relação às contribuições teóricas trazidas por esta tese, pode-se destacar a discussão a respeito de trabalho e consumo, já que existe uma cultura do alto desempenho que é sustentada por uma cultura do alto consumo. Isso significa que as pessoas vivem com um padrão de vida tão elevado que, para conseguir mantê-lo, são obrigados a trabalhar cada vez mais intensamente. O modelo social a que estão sujeitos exige que trabalhem muito para obter a alta renda necessária para manter o padrão de vida ao qual estão habituados, pois uma queda nesse padrão não está nos planos da grande maioria. Isso porque existem elementos associados à essa queda, como a frustração, o fracasso, a vergonha social, que são poderosos para convencer o indivíduo a se submeter a esse modelo. É um círculo vicioso: o sujeito trabalha cada vez mais e tem acesso a um padrão cada vez mais alto de consumo, que para ser mantido exige ainda maior dedicação ao trabalho. O valor social do sucesso profissional é um dos aspectos mais importantes da cultura do alto desempenho, e acaba operando como fator de convencimento dos trabalhadores para sua adaptação à intensificação.

Outra contribuição teórica desta pesquisa, que constitui um capítulo muito importante nos achados deste trabalho, é a identificação do processo de terceirização da vida pessoal, já largamente instituída nas famílias dos Estados Unidos, como nos mostram as pesquisas de Arlie Russell Hochschild, e que está se ampliando de forma acelerada no Brasil. A pesquisa mostra que os profissionais com filhos pequenos contam com a ajuda de empregadas domésticas e/ou babás no cuidado com os mesmos para que possam trabalhar em período integral: é essa estrutura que torna possível para os pais trabalharem o dia todo. Com relação às babás, a pesquisa mostra que elas vêm se tornando uma figura central na vida dos filhos cujos pais trabalham fora. Um reflexo dessa realidade é o maior vínculo criado entre as crianças e suas babás, que acabam sendo solicitadas quando estão ausentes, ou mesmo em rotinas diárias nas quais os pais estão em casa – como na hora de dormir. Interessante notar que os pais utilizam uma série de estratégias para racionalizar a relação afetiva entre seus filhos e as babás. Outro ponto relevante é o fato de que essa terceirização dos cuidados, da criação e educação dos filhos e, em última análise, do afeto, é entendida e aceita pelos pais e mães. Outra forma de terceirização identificada nesta pesquisa são as creches em período integral, cada vez mais utilizadas pelos pais que trabalham. A opção de deixar os filhos em uma creche o dia todo – as mesmas 12 horas que esses pais permanecem no trabalho – vem sendo largamente adotada pelos profissionais com filhos pequenos. Um reflexo dessa realidade é a reclamação dos filhos com relação ao excesso de tempo que passam nas escolas em função do cansaço com a rotina intensa e pela falta que sentem dos pais, por ficarem muito tempo sem vê-los. Isso causa nas crianças uma dificuldade de estabelecer limites entre suas casas e as creches ou escolas, pois os serviços oferecidos pelas creches e o tempo que passam dentro delas se confundem com o da própria casa.

Assim como a estrutura montada pelos pais de empregadas domésticas e babás é fundamental para garantir a manutenção da rotina das crianças, e para possibilitar que os pais possam continuar trabalhando, a rede de ajuda familiar também é de extrema importância. Isso porque, sem o suporte dos familiares, não seria possível manter os cuidados com os filhos, que em muitos casos estão intimamente ligados à ajuda dos avós, enquanto os pais estão trabalhando. Os motivos citados para justificar a importância dessa ajuda vão desde a questão financeira – alguns pais não podem arcar com os altos custos de contratar uma babá ou uma empregada doméstica todos os dias da semana, ou pagar uma creche em tempo integral – passando pela questão da confiança, já que muitos pais não confiam em deixar os filhos sozinhos com as funcionárias, e contam com a supervisão dos avós para tranquilizá-los. Vale destacar que, no contexto atual, muitos avós também possuem uma rotina intensa de

trabalho, e não podem oferecer o suporte que havia no passado. Portanto, a dependência com as babás ou as creches se torna ainda maior. É interessante destacar que os entrevistados citam a falta de suporte familiar como um problema, pois visualizam apenas essa opção de ajuda em momentos de necessidade, esquecendo a importância do papel das empresas com relação ao suporte familiar de seus funcionários.

Este trabalho possibilitou ainda o entendimento da “nova paternidade” e da “nova maternidade”. Com relação ao conceito de “nova maternidade” a pesquisa traz uma visão da mulher e mãe que já encontra respaldo na literatura, ou seja, mulheres que valorizam seus trabalhos, que são realizadas em suas profissões e que não abririam mão de seus trabalhos, seu dinheiro e sua autonomia para ficar em casa somente cuidando dos filhos. Essas mulheres acreditam não se encaixar no perfil de “donas de casa”, e gostam da rotina de trabalhar fora e toda a interação trazida pela mesma. Nesse sentido, esta pesquisa corrobora com uma visão já destacada e estudada pela academia. Ainda assim, essas mulheres sinalizam a vontade de trabalhar em atividades em que possam ter um ritmo menos intenso para aumentar o tempo dedicado aos filhos.

No que diz respeito à identificação de uma “nova paternidade”, o trabalho revelou que o perfil dos pais vem mudando com relação aos cuidados com os filhos e à participação nas tarefas domésticas, o que é uma constatação nova e de pouco respaldo na literatura, já que a maioria dos artigos, livros e teses sobre o tema ainda traz a participação e o envolvimento feminino como muito mais significativo do que o masculino. A pesquisa realizada revelou que os pais estão se tornando mais conscientes da importância da participação deles na rotina dos filhos e da casa, chegando a abrir mão de promoções no trabalho ou de empregos com jornadas muito extensas para que possam se dedicar mais aos filhos. Existe, ainda, a vontade de parar de trabalhar, pelo menos enquanto os filhos são pequenos, para que possam passar mais tempo com eles e participar mais ativamente dos cuidados. A relação da paternidade e do envolvimento dos pais que trabalham em tempo integral com os filhos é pouco estudada pela academia, e os trabalhos que abordam o tema concluem quase sempre a dupla jornada da mãe com os filhos, já que são elas as responsáveis pelos cuidados com eles e pelas tarefas domésticas. Indo de encontro com essas constatações, esta tese traz à tona um perfil de pais que, preocupados em não sobrecarregar as mães, procuram realizar o máximo de trabalho doméstico e cuidado com os filhos, com a intenção de tornar a rotina das mulheres mais leve. Essa nova paternidade é submetida a uma maior vulnerabilidade no trabalho, na medida em que os homens se submetem às mesmas negociações com a empresa para atendimento de demandas familiares que no passado eram realizadas apenas pelas mulheres, e é confrontada

com as questões relacionadas à virilidade e à masculinidade no âmbito profissional, elementos que são considerados fundamentais e qualificadores para um “profissional de sucesso” nas organizações, como já mostrado por diferentes trabalhos. Portanto, essa situação coloca o homem em um lugar novo, de fragilidade, que anteriormente era ocupado somente pelas mulheres no ambiente organizacional.

Identifica-se, nesta pesquisa, que a gestão por vezes se confunde com o assédio, constatação que já encontra respaldo na literatura. Muitas das mulheres ainda sofrem pressão na empresa em que trabalham durante o período da gestação e também na licença maternidade para voltarem ao trabalho, seja em função de uma política equivocada da organização ou por gestores que não sabem lidar corretamente com a situação. Com relação ao período da gestação, algumas mulheres são deixadas de lado pela empresa durante a gravidez, pois não são chamadas com a mesma frequência para reuniões e novos projetos. Por outro lado, algumas mulheres caracterizaram o período de gestação e licença maternidade como “tranquilo”, relatando terem recebido apoio das empresas, embora acreditem que os 4 ou 6 meses de licença ainda são muito curtos para as mães e seus bebês. Interessante destacar que tudo o que foi relatado por essas mulheres com relação ao suporte das empresas são direitos previstos por lei, e não algo de extraordinário ou fora do que já é assegurado pela legislação. Portanto, o fato delas interpretarem o cumprimento da lei pelas empresas como um benefício a mais pode ocorrer na medida em que o mercado em geral tem como característica ser punitivo para mulheres grávidas.

Por fim, a questão do tempo de deslocamento entre casa e trabalho é mencionado como um tempo crucial que se perde para os trabalhadores que moram longe do trabalho ou que enfrentam muito trânsito no trajeto, principalmente para as pessoas que moram em grandes cidades, em que as distâncias são maiores e o trânsito um problema constante. Para esses pais e mães, o tempo gasto com o deslocamento é crucial, porque significa menos tempo com os filhos – dentro de uma rotina em que eles já ficam pouco tempo com os mesmos. Nesse ponto, torna-se interessante levantar a discussão do tempo de trajeto como um tempo de trabalho, que deveria ser percebido como tal, e cujo custo deveria ser compartilhado entre funcionários e organizações.

Tendo em vista que os profissionais submetidos à cultura do alto desempenho não questionam as regras, mas simplesmente se adequam a elas, encarando o excesso de trabalho e o pouco tempo para a vida pessoal e os cuidados com os filhos como algo natural, as inquietações trazidas por esta tese têm o intuito de levar a sociedade atual a pensar numa relação profissional mais equilibrada, com menos pressões e uma maior preocupação das

empresas com o bem-estar dos funcionários com filhos pequenos, através da criação de políticas específicas para os mesmos. Com isso, espera-se que a vida profissional exerça menos impactos na vida pessoal e familiar das pessoas, para que as próximas gerações tenham uma relação com o trabalho mais leve e saudável, e possam dedicar mais tempo, energia e cuidados aos seus filhos.

### **5.1. Sugestões para Estudos Futuros**

Como sugestões para pesquisas futuras correlatas ao tema deste estudo, seria interessante abordar a visão das empresas com relação à ausência de políticas específicas destinadas à pais e mães de filhos pequenos. Analisar, do ponto de vista das organizações, por que não existe essa preocupação dentro das empresas, e se existe a conscientização da importância dessas políticas para a melhoria da vida desses pais, seus filhos, e, em última análise, da melhoria da qualidade do trabalho dos funcionários em função de uma melhor relação com suas empresas empregadoras.

Outra sugestão é ampliar a mesma pesquisa para outros Estados e regiões do Brasil, assim como para outras classes sociais, para analisar e comparar as situações, e entender se existem diferenças entre as classes e os locais geograficamente dispersos com relação a vida profissional, pessoal e familiar dos trabalhadores submetidos à cultura do alto desempenho. A pesquisa atual, realizada apenas no Brasil, poderia ainda ser replicada para outros países, possibilitando uma comparação entre as realidades de diferentes culturas.

Por fim, seria interessante realizar uma pesquisa envolvendo o trabalho terceirizado no Brasil – como por exemplo as babás e empregadas domésticas que vivenciam a realidade trazida por esta tese, ou seja, as mulheres que passam o dia e realizam todos os cuidados com as crianças dos pais que trabalham em horário integral. Nesse sentido, cabe um questionamento a respeito de quais os impactos que essa terceirização dos cuidados pode exercer sobre os filhos? Como fica a relação afetiva desses pais e filhos, uma vez que existe uma terceira pessoa exercendo os cuidados que até então eram exclusivos das mães e pais?

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, J. O. **As Carreiras Femininas no Espaço Contemporâneo. Trajetórias e Perspectivas de Mulheres Profissionais Brasileiras.** – Belo Horizonte. Tese de Doutorado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Belo Horizonte, 2012.

Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP). **Critério Brasil 2015 e Atualização da Distribuição de Classes para 2016.** Disponível em: <http://www.abep.org/criterio-brasil>. Acesso em: 20/09/2017.

BANDEIRA, E. L. *et al.* O Conflito Trabalho-Família Vivenciado por Mulheres Empreendedoras do Setor de Confeção. In: VI **Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR**, Curitiba: 2017.

BEDINELLI, T. **Demissão após a Maternidade: “Não cometi nenhum erro. Eu só gerei uma vida”.** Disponível em: [https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/14/politica/1502721247\\_786237.html?id\\_externo\\_rsc=FB\\_BR\\_CM](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/14/politica/1502721247_786237.html?id_externo_rsc=FB_BR_CM) Acesso em: 30/08/2017.

BERARDI, F. **A Fábrica da Infelicidade.** Rio de Janeiro: DP&A editora, 2005.

BOJE, D. M. **Narrative Methods for Organizational and Communication Research.** 6 Bonhill Street, London: Sage Publications, Ltd, 2001.

BONELLI, M. G. Arlie Russell Hochschild e a Sociologia das Emoções. **Cadernos Pagu**, v. 21. p. 357-372. 2003.

BRETT, J; STROH, L. Working 61 Plus Hours a Week: Why Do Managers Do It? **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, 2003.

BRITO, L. M. P; FRANÇA, D. S. A; BARRETO, M. A. Mulheres Gestoras – Qual o Perfil de Competência Profissional para Conciliação Vida Pessoal e Trabalho? **Revista Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 1, p. 43-61, jan/abr. 2012.

BRUNER, J. **Acts of Meaning.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.

CARDOSO, A. C. M. **Tempos de Trabalho, Tempos de Não Trabalho. Disputas em torno da Jornada do Trabalhador.** Editora Annablume, São Paulo: 2009.

CHAMPALBERT, L. La Organización de la Vida Doméstica según Ellas y Ellos. In: LÓPEZ, E.; FINDLING, L. (Coordinadoras). **Maternidades, Paternidades, Trabajo y Salud. Transformaciones o Retoques?** Buenos Aires: Biblos editorial, 2012.

CRAMER, L. *et al.* Representações Femininas da Ação Empreendedora: Uma Análise da Trajetória das Mulheres no Mundo dos Negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 53–71. Jan/Abr. 2012.

CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa. Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto.** Editora Artmed, Porto Alegre: 2010.

CZARNIAWSKA, B. **A Narrative Approach to Organization Studies.** Qualitative Research Methods Series. Volume 43. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 1998.

DAL ROSSO, S. **Mais Trabalho.** Editora Boitempo. São Paulo, 2008.

DANIEL, C. O Trabalho e a Questão de Gênero: A Participação de Mulheres na Dinâmica do Trabalho. **O Social em Questão.** Ano XIV, n.25/26, p.323-344. 2011.

DEJOURS, C. **A Banalização da Injustiça Social.** Rio de Janeiro: FGV, 7ª edição, 2007.

DEJOURS, C; BÈGUE, F. **Suicídio e Trabalho. O que Fazer?** Brasília: Paralelo 15, 2010.

DINIZ, G. Homens e Mulheres frente à Interação Casamento-Trabalho: Aspectos da Realidade Brasileira. Em Féres-Carneiro, T. (Org.), **Casal e Família: entre a Tradição e a Transformação** (pp. 31-54). Rio de Janeiro: NAU. 1999.

FLECK, A. C.; WAGNER, A. A Mulher como a Principal Provedora do Sustento Econômico Familiar. **Psicologia em Estudo**, v. 8, num. esp. 31-38. 2003.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTENELLE, I. A. **Pós-Modernidade, Trabalho e Consumo.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GAREY, A. I. Maternally Yours: The Emotion Work of “Maternal Visibility”. In: GAREY, A. I.; HANSEN, K. V. (Edited). **At the Heart of Work and Family. Enganging the Ideas of Arlie Hochschild**. United States of America: Rutgers University Press, 2011.

GASCOIGNE, C.; PARRY, E.; BUCHANAN, D. Extreme Work, Gendered Work? How Extreme Jobs and the Discourse of ‘Personal Choice’ Perpetuate Gender Inequality. **Organization**, v. 22, n. 4, p. 457–475. 2015.

GAULEJAC, V. **Gestão como Doença Social. Ideologia, Poder Gerencialista e Fragmentação Social**. SP: Ed. Ideias e Letras, 2007.

GRANTER, E.; MCCANN, L. Extreme Work/Normal Work: Intensification, Storytelling and Hypermediation in the (Re) Construction of ‘the New Normal’. **Organization**, v. 22, n. 4, p. 443–456. 2015.

HANSEN, K. V. The Asking Rules of Reciprocity. In: GAREY, A. I.; HANSEN, K. V. (Edited). **At the Heart of Work and Family. Enganging the Ideas of Arlie Hochschild**. United States of America: Rutgers University Press, 2011.

HARVEY, D. **A Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Loyola, 1989.

HEWLETT, S; LUCE, C. Extreme Jobs The Dangerous Allure of the 70-hour Workweek. **Harward Business Review**, v. 84, n. 12, p. 49–59. Dez 2006.

HIRATA, H. Tendências Recentes da Precarização Social e do Trabalho: Brasil, França, Japão. **Caderno CRH**, v. 24, n. 01, p. 15-22. 2011.

HOCHSCHILD, A. R. **The Time Bind. When Work Becomes Home and Home Becomes Work**. United States of America: Henry Holt and Company, 1997.

\_\_\_\_\_, A. R. “Rent a Mom” and other Services: Markets, Meanings and Emotions. **Sociology Department, University of California**, 2005a.

\_\_\_\_\_, A. R. Love and Gold. In **Feminist Politics, Activism and Vision: Local and Global Challenges**, edited by L. Ricciutelli, A. Miles, and M. McFadden. London & Toronto: Zed/ Innana Books, p. 34-46. 2005b.

\_\_\_\_\_, A. R. Inside the Clockwork of Male Careers. In: GAREY, A. I.; HANSEN, K. V. (Edited). **At the Heart of Work and Family. Engaging the Ideas of Arlie Hochschild**. United States of America: Rutgers University Press, 2011.

\_\_\_\_\_, A. R. **The Second Shift. Working Families and Revolution at Home**. United States of America: Penguin Books. 2012a.

\_\_\_\_\_, A. R. **The Outsourced Self. What Happens When we Pay Others to Live our Lives for Us**. New York: Picador. 2012b.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista Narrativa. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis: Vozes. Cap. 4, 2002.

LIMA, L. M. A. C. O Sofrimento Psíquico e as Psicopatologias Laborais em Face das Novas Relações de Trabalho - Uma Abordagem Introdutória. **Reuna - Belo Horizonte**, v. 13, n. 1, p. 11-18. 2008.

LEHNER, M. P. La Valoración del Trabajo. In: LÓPEZ, E.; FINDLING, L. (Coordinadoras). **Maternidades, Paternidades, Trabajo y Salud. Transformaciones o Retos?** Buenos Aires: Biblos editorial, 2012.

LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A; FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias Profissionais de Mulheres Executivas. **Revista Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 130-144. Ago. 2012.

MADALOZZO, R.; MARTINS, S. R.; SHIRATORI, L. Participação no Mercado de Trabalho e no Trabalho Doméstico: Homens e Mulheres têm Condições Iguais? **Revista Estudos Feministas**, v. 18, n. 2, p. 547-566. Mai/Ago. 2010.

MELLO, K; TEIXEIRA, P. **Suspeito de matar família enfrentava crise profissional, confirmam parentes**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2016/08/suspeito-de-matar-familia-enfrentava-crise-profissional-confirmam-parentes.html>> Acesso em: 21/09/2017.

MERGULHÃO, A. **'Não vamos ter mais renda', diz carta de suicídio de pai que matou a família**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2016/08/1808140-nao-vamos-ter-mais-renda-diz-carta-de-suicidio-de-pai-que-matou-a-familia.shtml>> Acesso em: 21/09/2017.

MORGADO, A. P. D. V. **A Mulher Invisível: Sentidos Atribuídos à Mulher e ao Trabalho na Gerência Intermediária.** – São Paulo. Tese de Doutorado em Administração de Empresas da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

NASCIMENTO, A. C. H. Z. Concepção de Maternidade para Mulheres Executivas: Uma Questão Contemporânea. In: **VI Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR**, Curitiba: 2017.

NEVES, D. R. **Bases do Contrato Psicológico de Profissionais Atuantes em Empresas de Alta Performance.** – Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2013.

OLIVEIRA, S. C. *et al.* Maternidade e Trabalho: Uma Revisão da Literatura. **Revista Interamericana de Psicologia**, v. 45, n. 2, p. 271-280. 2011.

ONAGA, M. Por que Trabalhamos Tanto. **REVISTA EXAME**. São Paulo, ano 46, n.21, edição 1027, p. 46-58, 31/10/2012.

ONUMA, F. M. S; ZWICK, E; BRITO, M. J. Ideologia Gerencialista, Poder e Gestão de Pessoas na Administração Pública e Privada: Uma Interpretação sob a Ótica da Análise Crítica do Discurso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 106-120, agosto 2015.

PALHARES, I. **Escola oferece Serviço de 'Faz-Tudo' para Pais em São Paulo.** Disponível em: <<http://educacao.estadao.com.br/noticias/geral,escola-oferece-servico-de-faz-tudo-para-pais,70001814004>> Acesso em: 02/09/2017.

PEDROSO, R. **Nova Definição da Classe Média abrange 54% da População Brasileira.** Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/2682174/nova-definicao-da-classe-media-abrange-54-da-populacao-brasileira>> Acesso em: 29/08/2017

PERLIN, G.; DINIZ, G. Casais que Trabalham e são Felizes: Mito ou Realidade. **Psic. Clin.**, v. 17, n. 2, p. 15-29. 2005.

Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD). IBGE, 2014. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilio\\_s\\_continua/Trimestral/Fasciculos\\_Indicadores\\_IBGE/pnadc\\_201502\\_trimestre\\_caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilio_s_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/pnadc_201502_trimestre_caderno.pdf). Acesso em: 06/11/2015.

POLKINGHORNE, D. **Narrative Knowing and the Human Sciences**. Albany: State University of New York Press, 1988.

RADCLIFFE, L. S.; CASSEL, C. Resolving Couples' Work–Family Conflicts: The Complexity of Decision Making and the Introduction of a New Framework. **Human Relations**, v. 67, n. 7, p. 793–819. 2015.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Novas Opções, Antigos Dilemas: Mulher, Família, Carreira e Relacionamento no Brasil. **Temas em Psicologia da SBP**, v. 12, n. 1, p. 2-17. 2004.

ROCHA, J. B. *et al.* Percepção de Sucesso na Carreira da Mulher Executiva Brasileira. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 12, n. 3, p. 47-72. Set/Dez. 2014.

ROUSSEAU, D. **Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SALIMON, M. I.; SIQUEIRA, M. V. S. Ideologia Gerencialista e Subjetividade do Trabalhador no Terceiro Setor. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 643-657, out/nov/dez. 2013.

SANTOS, H. B. **O Processo de *Dual Career Family*: Um Estudo sobre os Impactos e Implicações na Vida do Casal**. – São Paulo. Tese de Doutorado em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2011.

\_\_\_\_\_, H. B. O Processo de *Dual Career Family* sob a Ótica Brasileira: desvendando Tipologias. In: XXXVI **Anais do Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro: 2012.

\_\_\_\_\_, H. B. Casa e Carreira: Qual o Preço da Escolha? Um Estudo sobre os Prós e Contras na Relação do Casal Contemporâneo Brasileiro. In: XXXVII **Anais do Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro: 2013.

\_\_\_\_\_, H. B. The Dual Career Process in the Brazilian Perspective: Unraveling Typologies. **Revista de Administração**, v. 50, n. 4, p. 507–522. 2015.

SANTOS, H. B.; CASADO, T. O Fenômeno *Dual Career*: um Estudo sobre suas Características em Casais Brasileiros. In: III **Anais do ENGPR**, Paraíba: 2011a.

SANTOS, H. B.; CASADO, T. O Tradicional Reconfigurado: a Proposta de um Modelo para Casais de Dupla Carreira. In: XXXV **Anais do Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro: 2011b.

SMITH, V. Shift Work in Multiple Time Zones: Some Implications of Contingent and Nonstandard. In: GAREY, A. I.; HANSEN, K. V. (Edited). **At the Heart of Work and Family. Engaging the Ideas of Arlie Hochschild**. United States of America: Rutgers University Press, 2011.

TEYKAL, C. M; ROCHA-COUTINHO, M. L. O Homem Atual e a Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho. *Psico*, v. 38, n. 3, p. 262-268. 2007.

THIRY-CHERQUES, H. R. Baudrillard: Trabalho e Hiper-Realidade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n.1, art.8, jan/jun 2010.

TURNBULL, P. J.; WASS, V. Normalizing Extreme Work in the Police Service? Austerity and the Inspecting Ranks. **Organization**, v. 22, n. 4, p. 512–529. 2015.

VENTURIELLO, M. P. El Cuidado de los Hijos: Dominios Femeninos-Dominios Masculinos. In: LÓPEZ, E.; FINDLING, L. (Coordinadoras). **Maternidades, Paternidades, Trabajo y Salud. Transformaciones o Retoques?** Buenos Aires: Biblos editorial, 2012.

VILELA, N. G. S.; LOURENÇO, M. L. Políticas Organizacionais e Governamentais e o Conflito Trabalho-Família em Diferentes Países: Um Estudo Bibliográfico. In: VI **Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR**, Curitiba: 2017.