

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM  
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

**SABRINA ZANOTTI GALON**

**COMO AS MULHERES GERENCIAM OS MÚLTIPLOS PAPÉIS NO  
PERÍODO PÓS-LICENÇA MATERNIDADE?**

**VITÓRIA  
2014**

**SABRINA ZANOTTI GALON**

**COMO AS MULHERES GERENCIAM OS MÚLTIPLOS PAPÉIS NO  
PERÍODO PÓS-LICENÇA MATERNIDADE?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araújo.

**VITÓRIA  
2014**

# **COMO AS MULHERES GERENCIAM OS MÚLTIPLOS PAPÉIS NO PERÍODO PÓS-LICENÇA MATERNIDADE?**

**SABRINA ZANOTTI GALON**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração – Nível Acadêmico, na área de concentração em Gestão de Pessoas.

**Aprovada em 24 de setembro de 2014.**

## **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Bruno Felix Von Borell de Araujo  
Orientador

---

Prof. Dr. Márcia Juliana d'Angelo  
Professor Convidado - FUCAPE

---

Prof. Dr. Rubens Araújo Amaro  
Professor Convidado - UFES

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, a Deus pela paz de Sua presença em todos os momentos dessa trajetória acadêmica.

A minha família, por fazerem parte de quem sou hoje e por todo amor concedido.

Ao meu marido, por me ensinar, a cada dia, a verdadeira essência de uma vida conjugal e a não desistir dos meus sonhos, construindo-os junto a mim, assim como, o suporte em orações, a paciência, o cuidado e o amor.

Ao meu orientador, Bruno Félix Von Borell de Araújo, pela paciência e dedicação em transmitir os seus conhecimentos através de um direcionamento excelente, contribuindo diretamente na construção dos meus futuros planos profissionais.

Aos professores e funcionários da Fucape, por todo ensinamento, disposição e auxílio;

Por fim, à Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo - FAPES, pelo apoio financeiro.

“As coisas que o olho não viu, e o ouvido não ouviu, e não subiram ao coração do homem são as que Deus preparou para os que o amam”.

(1 Coríntios 2:9)

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar as táticas utilizadas por mulheres no período pós-licença maternidade para conciliar as demandas associadas aos papéis que vivenciam durante o retorno ao trabalho. As mulheres, antes designadas principalmente aos cuidados da família, passaram a fazer parte do ambiente corporativo, expandindo seus papéis na sociedade. Tal panorama feminino multifacetado tem tornado o gerenciamento dos papéis um desafio para elas, pois além de possuírem trabalhos que demandam tempo, ainda são as maiores responsáveis pela gestão da família, o que as conduz a um quadro de vida suscetível às tensões e conflitos de papéis. Por meio de uma pesquisa qualitativa, com a realização de 28 entrevistas em profundidade e análise de conteúdo, pôde-se identificar onze tipos de táticas utilizadas pelas entrevistadas para lidar com as demandas e amenizar os conflitos entre os papéis. A destacar que, dentre estas, o presente estudo apresenta três táticas não reveladas em pesquisas anteriores, o que representa um avanço em relação à Teoria do Manejo das Fronteiras, as quais são: “Definindo eventos de fronteiras”, “Negociando as expectativas” e “Cedendo às expectativas de um papel”. Além disso, os resultados sugerem que os papéis vivenciados por tais mulheres trazem consigo uma série de expectativas comportamentais pré-concebidas socialmente e que o papel de mãe, especialmente no que concerne ao período pós-licença maternidade, foi considerado central, estando localizado em uma posição hierarquizada de suas vidas. Diante desse cenário, a fim de gerenciar satisfatoriamente os papéis vivenciados, as entrevistadas relataram, por exemplo, a necessidade de diminuir as expectativas próprias quanto ao cumprimento de algum papel, assim como, a importância de obter a ajuda de outras pessoas (cônjuge e demais familiares). Adicionalmente, para lidar com os desafios relacionados à sobreposição das demandas dos diversos papéis e a fim de que os possíveis conflitos sejam reduzidos, elas optam por assumir uma postura ativa no manejo das demandas de seus papéis, empregando ambos os perfis de integração e segmentação entre os papéis, executando-os em diferentes momentos do dia ou de forma simultânea.

**Palavras-chave:** Equilíbrio trabalho-lar, Mulheres e Maternidade, Múltiplos papéis.

## ABSTRACT

This study aims to understand what are the tactics used by women in after maternity leave period to reconcile the demands associated with the roles they experience during the return to work. Women, which were before designated mainly to the care of the family, became part of the corporate environment, expanding their roles in society. Such multifaceted feminine scenario has become the roles of managing a challenge for them because despite having jobs that require time, are still mainly responsible for the management of the family, that leads to an environment susceptible to stress and role conflicts. The qualitative study used in-depth interviews with 28 women. The interviews were content analyzed. The study identified eleven kinds of tactics used by the interviewees to deal with the demands and mitigate conflicts between roles. To highlight that, among these, the present study presents three tactics not revealed in previous work, which represents an advance on the Boundary Management Theory, which are: "Defining events of borders," "Negotiating expectations", and "Yielding to the expectations of a role". In addition, the results suggest that the roles experienced by these women bring with them a number of behavioral expectations that are preconceived socially and that a mother's role, especially with regard to after maternity leave period that was considered central, being located in a hierarchical position in their lives. Given this scenario, in order to satisfactorily manage the experienced roles, interviewees reported, for example, the need to reduce their own expectations to fulfill a role as well, the importance of getting help from other people (spouse and other family members). Furthermore, to deal with the challenges related to the overlapping demands of multiple roles and to ensure that potential conflicts are reduced, they choose to take an active role in managing the demands of their roles, employing both profiles integration and segmentation between the roles, playing them at different times of the day or simultaneously.

**Keywords:** Work-home, Women and Motherhood, Multiple roles.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
2.1	INTERACIONISMO SIMBÓLICO ESTRUTURAL.....	11
2.1.1	<b>Origem</b> .....	<b>11</b>
2.1.2	<b>A perspectiva interacionista de Stryker: conectando o Interacionismo Simbólico à Teoria de Papéis</b> .....	<b>14</b>
2.2	TEORIA DO MANEJO DE FRONTEIRAS .....	19
2.3	MATERNIDADE E PAPÉIS: UM OLHAR INTERACIONISTA.....	23
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>33</b>
4.1	MULHERES EM PÓS-LICENÇA MATERNIDADE E SEUS PAPÉIS SOCIAIS	33
4.2	CONFLITOS DE PAPEL .....	36
4.2.1	<b>Conflito mãe-esposa</b> .....	<b>36</b>
4.2.2	<b>Conflito mãe-profissional</b> .....	<b>38</b>
4.3	AS TÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PAPÉIS.....	41
4.3.1	<b>Reservando períodos para atender as demandas de cada papel</b> .....	<b>46</b>
4.3.2	<b>Definindo eventos de fronteira</b> .....	<b>48</b>
4.3.3	<b>Reservando espaços para atender as demandas dos papéis</b> .....	<b>50</b>
4.3.4	<b>Alternando entre atividades de diferentes papéis</b> .....	<b>53</b>
4.3.5	<b>Sincronizando atividades</b> .....	<b>55</b>
4.3.6	<b>Intensificando a qualidade do uso do tempo dedicado a cada papel</b> ..	<b>56</b>
4.3.7	<b>Utilizando a tecnologia</b> .....	<b>59</b>
4.3.8	<b>Negociando as expectativas</b> .....	<b>61</b>
4.3.9	<b>Cedendo às expectativas de um papel</b> .....	<b>63</b>
4.3.10	<b>Utilizando a ajuda de outras pessoas</b> .....	<b>67</b>
4.3.11	<b>Planejando a rotina de forma antecipada</b> .....	<b>71</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>75</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>81</b>
	<b>ANEXO – Roteiro de Entrevista - Araújo et al. 2013</b> .....	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE – Roteiro de Entrevista - Adaptado de Araújo et al. 2013</b> .....	<b>88</b>

## Capítulo 1

### 1 INTRODUÇÃO

A presença feminina no mercado de trabalho tem crescido em todo mundo, apesar da permanência das desigualdades de gênero em um contexto social mais amplo (GRYBAITÉ, 2006). Na Europa, a taxa de emprego das mulheres em 2011 foi de 58,5% ou 4,2 pontos acima do nível de 2001 (EUROSTAT, 2012). Já nos Estados Unidos, a participação feminina aumentou de, aproximadamente, 34% na década de 50, para 60% no final do século passado (EUROPEAN COMMISSION, 2007). Esse fato não tem sido distinto na realidade brasileira, na qual, em comparação a 2003, teve um crescimento de 40,5% para 45,3% em 2011 (IBGE, 2011). Além disso, notou-se de 2001 para 2010 um avanço presencial feminino de 6% para 13,7% em posições executivas em grandes empresas brasileiras (ETHOS, 2010).

Devido a esse cenário, as mulheres têm passado a desempenhar diferentes papéis que estão conectados aos diversos ambientes (físico e social) em que se encontram inseridos (p.e., profissional, de esposa, de mãe); o que pode resultar em conflitos e tensões quando as demandas desses vários papéis se sobrepõem e superam a capacidade individual de atendê-las devidamente (STRYKER, 1980).

Considera-se ainda que este contexto de gerenciamento dos múltiplos papéis se torna mais desafiador para a mulher no período da maternidade (AFZAL et al., 2010), o qual está relacionado a um momento específico em que as características femininas são intensificadas, incluindo expectativas de comportamento que envolvem as próprias mulheres mães, como principais responsáveis pela gestão do lar, e as pessoas ao seu redor (GRADY; MCCARTHY, 2008). Ao atentar para essa tendência da presença feminina na cultura corporativa, empresas e mulheres têm

buscado compreender como lidar com esse desafio de coordenar as atitudes e escolhas na interação dos vários papéis existentes (ARAÚJO et al., 2013).

Nesse sentido, estudos têm sido realizados a fim de entender como os indivíduos gerenciam os diversos papéis conflitantes da vida. Por exemplo, Nippert-Eng (1996), Kreiner (2006), Kreiner et al. (2006) e Kreiner et al. (2009) pesquisaram como as fronteiras entre trabalho-lar são negociadas pelas pessoas em geral. Nessas pesquisas, os indivíduos são vistos com um papel ativo, que podem adotar táticas individuais para equilibrar as demandas e amenizar os conflitos provenientes dos choques entre esses domínios. Já Alstveit et al. (2011) e Seiger e Wiese (2011) buscaram compreender os dilemas específicos das mulheres em período pós-maternidade, reiterando a importância dessa fase em particular como um momento de reajuste de vida em meio à tensão inerente ao trabalho e à maternidade, além da relevância do suporte do cônjuge no bem-estar das mães durante seu retorno ao trabalho.

Apesar das contribuições desses estudos, nota-se a existência de uma oportunidade de pesquisa na confluência entre essas duas literaturas, que respectivamente, analise as táticas individuais de negociação das fronteiras entre trabalho e lar e o período da maternidade. Seguindo essa perspectiva, Araújo et al. (2013) exploraram as táticas que as mulheres mães em meio de carreira utilizam para melhorar o equilíbrio entre o lar e o trabalho. Contudo, neste mesmo trabalho, sugere-se que futuros estudos desenvolvam pesquisas que examinem um recorte de tempo mais específico da maternidade. A fim de preencher essa lacuna, este presente estudo dará ênfase ao momento da pós-licença maternidade em sincronia aos desafios vivenciados no retorno das mulheres mães ao trabalho.

Seguindo essa constatação, este estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: Como as mulheres gerenciam os múltiplos papéis no período pós-licença maternidade? Diante do problema de pesquisa, o objetivo desse estudo é identificar as táticas utilizadas por mulheres no período pós-licença maternidade para conciliar as demandas associadas aos papéis que vivenciam durante o retorno ao trabalho. Para atingir o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, em que foram efetuadas 28 entrevistas seguindo um roteiro semiestruturado, submetidas a uma posterior análise de conteúdo (BARDIN, 2004).

Esta pesquisa contribui para a literatura ao apresentar um estudo de uma fase peculiar feminina não analisada completamente, o que pode gerar novos resultados em termos de táticas individuais para o gerenciamento dos diversos papéis existentes. Em termos práticos, espera-se que as organizações beneficiem-se desse estudo, a fim de desenvolver programas de ajustamento trabalho-família, em que os vários papéis femininos no período pós-licença maternidade possam interagir de forma mais equilibrada. Ademais, este estudo pretende apresentar sugestões práticas que ajudem mulheres a conduzir adequadamente as tensões entre os papéis que vivenciam, com a intenção de auxiliar a adaptação de mães que estão retornando ao emprego.

## Capítulo 2

### 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico foi estruturado em três partes. Primeiramente, a perspectiva do Interacionismo Simbólico Estrutural de Stryker (1980) foi utilizada como ponto de partida para os posteriores caminhos reflexivos desta pesquisa. Em seguida, a Teoria do Manejo de Fronteiras foi apresentada no intuito de auxiliar a entender como as pessoas negociam as demandas situacionais provenientes dos papéis atribuídos por elas. Por fim, tendo como base as ponderações desenvolvidas em tais tópicos iniciais do referencial teórico, a destacar o pensamento interacionista de Stryker, foi desenvolvida uma análise da literatura acerca dos diversos papéis desempenhados pelas mulheres, a maneira com que lidam com as posições assumidas e quais as expectativas de comportamento pessoal e social vivenciadas nesse contexto.

#### 2.1 INTERACIONISMO SIMBÓLICO ESTRUTURAL

##### 2.1.1 Origem

A perspectiva do Interacionismo Simbólico Estrutural de Stryker (1980) foi desenvolvida a partir da abordagem clássica interacionista fundamentada na Escola de Chicago, destacando-se a presença de George Herbert Mead (1863-1931) como figura central dessa perspectiva. Mead influenciou tanto os desdobramentos teóricos desta escola, quanto de diferentes correntes interacionistas simbólicas (REYNOLDS, 2003). Nesse sentido, partindo-se do ponto de vista da abordagem tradicional de Mead (1972), os três conceitos principais (sociedade, *self* e mente), abordados por ele, que constituem a interação humana, foram apresentados previamente aos de

Stryker (1980) por serem peças fundamentais para a compreensão de suas posteriores reflexões teóricas.

Para Mead (1972) a sociedade existe em função do comportamento cooperativo entre as pessoas, que ao possuírem a habilidade de colocarem-se mentalmente no lugar do outro, possibilitam que haja um compartilhamento de expectativas e intercâmbio de experiências. Contudo, o autor destaca que, ainda que os indivíduos possam responder às expectativas compartilhadas de formas diferenciadas, existem linhas de ação, adquiridas ao longo do tempo, mediante a interação entre as pessoas, que podem guiar o comportamento individual (MEAD, 1972).

Já o segundo conceito central de sua teoria interacionista, o *self*, é constituído de duas partes. Primeiramente, tem-se o “Eu” (elemento espontâneo e impulsivo do *self*), que representa o impacto do indivíduo sobre a sociedade, atribuindo o sentido de que o ser humano não é um reflexo passivo das expectativas sociais. O “Eu” é complementado pelo “Mim” (expectativas sociais, normas, valores comuns, significados e definições) que constitui a influência da sociedade no indivíduo. Em síntese, na presença desses dois elementos constituintes do *self* (“Eu” e “Mim”), coexiste tanto a experiência inovadora por parte do indivíduo quanto o sistema de controle do *self* (MEAD, 1972).

Por fim, em seu terceiro conceito central, Mead (1972) defende que a mente é o processo pelo qual o indivíduo usa símbolos para interagir com as pessoas e precisa pensar quais são os significados dos mesmos. Ela também está associada ao momento que a pessoa se coloca no lugar de outros para avaliar se os gestos a serem utilizados podem fazer a mediação da interação. Nessa circunstância, a

mente é o processo de realizar a leitura a respeito de possíveis ações em um dado contexto, interpretando-as.

Conectando esses três elementos centrais (sociedade, *self* e mente) da formulação teórica de Mead (1972), nota-se que os indivíduos são capazes de se comunicarem por meio de gestos e símbolos que possuem um significado compartilhado, convencionados socialmente mediante a interação humana. Contudo, apesar das contribuições teóricas desse autor, suas perspectivas receberam críticas, a destacar a minimização da influência da estrutura social sob o comportamento do indivíduo. Essa lacuna, porém, foi preenchida posteriormente por Stryker (1980); fato que estimula o interesse deste trabalho por sua corrente de pesquisa, ao incluir em sua análise, o contexto em que os fenômenos sociais ocorrem. Como na presente pesquisa optou-se por considerar o contexto social da inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro, a perspectiva de Stryker (1980) mostra-se relevante e adequada.

Pois, enquanto para Mead (1972) o Interacionismo Simbólico expressa a interação das pessoas a partir de um mundo classificado, Stryker (1980) propõe-se a adicionar a esta perspectiva teórica, como a estrutura social limita a ação do indivíduo. Nesse fundamento, ao integrar a perspectiva de Mead com a Teoria de Papéis, tem-se a possibilidade de se entender os fenômenos sociais a partir não somente dos processos de interação, mas também, da estrutural social em que estão inseridos. Seus pressupostos serão vistos a seguir.

### **2.1.2 A perspectiva interacionista de Stryker: conectando o Interacionismo Simbólico à Teoria de Papéis**

A formulação teórica proposta por Stryker (1980) se destacou por não deter-se em estudar os processos de interação interpessoais apenas perante um olhar direcionado ao nível micro das relações, mas estendendo seus pressupostos também aos processos macroestruturais (estrutura e contexto social) que influenciam o comportamento dos indivíduos.

Partindo dos princípios do Interacionismo Simbólico de Mead (1972), a proposta interacionista de Stryker (1980) também sustenta que os comportamentos das pessoas dependem de um universo classificado. Sendo assim, os nomes e objetos existentes na sociedade estão conectados aos aspectos do ambiente físico e social e possuem um significado, construído ao longo do tempo, na medida em que as pessoas foram interagindo umas com as outras. Adicionalmente, o Interacionismo Simbólico Estrutural de Stryker (1980) acrescenta a suas reflexões a Teoria de Papéis ao expressar que, como resultado da interação interpessoal, surgem símbolos (convencionalmente chamados de papéis) que designam posições que são razoavelmente estáveis, componentes da estrutura social, como por exemplo, o símbolo de ser uma mãe.

O autor afirma que os papéis construídos a partir do contexto social mais amplo desenvolvem um conjunto de expectativas (padrões organizados de comportamento), de forma a reconhecer os indivíduos como ocupantes de posições, que por sua vez, irão definir suas formas de conduta, derivadas dos papéis existentes (STRYKER, 1980). Sendo assim, as pessoas designam umas as outras e a si mesmo de acordo com a posição ocupada na estrutura social e criam expectativas mútuas e individuais de comportamento, que são utilizadas como guias

para suas ações (STRYKER, 1980). Por exemplo, a posição de ser um homem rico, um acadêmico, um professor ou uma mãe, são rótulos que trazem consigo expectativas que definem a forma de agir em determinadas estruturas sociais. Diante esse contexto, na sociedade contemporânea brasileira, o papel de mãe suscita expectativas de comportamentos que denotem zelo, amor, presença fundamental na educação dos filhos e participação na geração de renda familiar, por exemplo (ARAUJO et al., 2013). Cabe ressaltar que essas definições de comportamento podem conflitar entre si, quando há múltiplos papéis assumidos simultaneamente pelas pessoas na estrutura social (STRYKER, 1980), como será visto no decorrer deste tópico.

Stryker (1980) amplia a compreensão acerca da formação dos papéis sociais ao destacar também que, quando as pessoas interagem com outras, elas definem as situações vivenciadas aplicando nomes a tal situação, a outras pessoas que fazem parte deste contexto interativo, a elas mesmas e aos elementos ao redor. Por exemplo, quando pessoas interagem com uma mãe que possui um filho com meses de idade e que se encontra viajando a trabalho, essa relação tende a refletir os papéis sociais que formam seu pano de fundo social. A situação pode ser definida socialmente pela palavra “negligência” e a profissional que fez tal escolha pode ser julgada como uma “mãe desnaturada”. Esses termos não refletem apenas o julgamento individual do avaliador, mas principalmente, segundo Stryker (1980), uma maneira de organizar o mundo em conformidade a uma série de expectativas pré-concebidas.

Desse modo, ao analisar os fenômenos sociais a partir da estrutura social, Stryker (1980) define que as formas de comportamento foram tão naturalizadas socialmente, de maneira a não ser perceptível que as pessoas estão a todo tempo

reproduzindo papéis já estabelecidos. Todavia, apesar de destacar a influência de fatores estruturais no comportamento dos indivíduos, Stryker (1980) não os estabelecem como determinantes da ação individual, ao definir que eles apenas limitam as possibilidades de interação entre as pessoas. Sendo assim, o grau em que os papéis são criados pelas pessoas em vez de desempenhados depende da estrutura social em que essa interação acontece; algumas são mais abertas, concedendo mais espaço para que os indivíduos sejam eles próprios, e outras não são (STRYKER, 1980). Dessa maneira, no exemplo citado no parágrafo anterior, é possível que algumas pessoas, mesmo tendo sido socializadas em um contexto em que as palavras “negligência” e “mãe desnaturada” são aceitas como padrões avaliativos de mulheres que vivenciassem a situação descrita, designem à mesma mãe os termos de “responsável” ou “guerreira”.

Dando continuidade a essa perspectiva, Stryker (1980) analisa que as diferentes estruturas sociais impõem também distintos limites às possibilidades de interação, que podem ser alterados com o tempo, na medida em que a ação individual também pode influenciar, e não somente ser influenciada pela estrutura e pelos papéis existentes. Isso ocorre quando as pessoas começam a romper com os padrões esperados, criando suas próprias identidades e tendências que futuramente podem formar novas maneiras de comportamento (novos padrões e novos papéis). Ainda em referência ao exemplo da mãe que viaja a trabalho deixando em casa um filho com meses de vida, é possível que um membro da sociedade crie um novo termo para interpretar a ação e a pessoa em questão. Esse termo pode ser socializado, caso faça sentido para a comunidade referente e pode se tornar, ao longo do tempo, um novo papel dominante naquele contexto.

Estendendo a análise do Interacionismo Simbólico Estrutural (STRYKER, 1980) ao nível individual, essa teoria assume que as pessoas que atuam no contexto de comportamentos observados também se nomeiam dentro de papéis, formando um *self* composto de inúmeras identidades, que estabelecem expectativas internas em relação ao seu próprio comportamento. Com isso, a partir dos conceitos de papel, estrutura social, interação e *self*, Stryker (1980) desenvolve os termos de identidade ou “identidade de papel”, “saliência de identidade” e “compromisso de papel”.

Por identidade ou “identidade de papel” entende-se como as diferentes identidades que um indivíduo possui. Mãe, empregada, empreendedora e esposa são exemplos de identidades de papel. Já “saliência de identidade” se refere à prevalência de uma das várias identidades organizadas hierarquicamente presentes em um indivíduo. Ou seja, as pessoas organizam o *self* junto aos diversos papéis, contudo, alguns assumem uma posição privilegiada (que podem mudar de tempos em tempos) que são evocados primeiramente em uma dada situação ou em diversas situações em que se tem um processo de escolha. Outra forma de análise desse conceito se dá ao considerar uma situação que convoca diferentes identidades conjuntamente, que podem ou não ser conflitantes. Se elas foram contraditórias, a localidade hierarquicamente superior que alguma identidade possui sobre as demais identidades, torna-se um preditor de um possível comportamento pessoal. Por conseguinte, “compromisso de papel” entende-se como a importância que uma pessoa confere a um desempenho satisfatório em um determinado papel (STRYKER, 1980).

Reiterando a interferência da estrutural social, Stryker (1980) reflete que partir dos pressupostos do *self*, as pessoas se classificam e se nomeiam em alguns

papéis que definirão seus comportamentos reflexivos, tendo cada indivíduo um *self* exclusivo, formado por combinações complexas de vários papéis. Contudo, embora existam vários “*selves*” compostos de misturas diferenciadas, eles são uma combinação de elementos já existentes na sociedade (STRYKER, 1980).

Como consequência dessas definições anteriores e ao considerar que as sociedades também são complexas, Stryker (1980) define que as pessoas ao serem categorizadas em termos de múltiplos possíveis papéis, podem estar passíveis a conflitos ao possuírem algumas de suas várias identidades concorrentes. Esse panorama surge da teoria dos papéis, como “conflitos de papel”, e se refere às expectativas contraditórias pessoais ou de outras pessoas sobre determinada ação do indivíduo. Um exemplo seria uma mulher que desempenha as posições de mãe, de atleta e de profissional e que recebe demandas e expectativas pessoais e alheias de uma dessas posições que dificultam ou mesmo impossibilitam que essa pessoa execute de forma acertada as obrigações de um desses papéis existentes. Como resultado dessas demandas situacionais que superam a capacidade do indivíduo de atendê-las devidamente, surgem as “tensões de papel” (STRYKER, 1980).

Uma limitação da abordagem de Stryker (1980) se refere à sua maior ênfase em explicar o conflito existente entre os papéis do que em como as pessoas solucionam tais conflitos. Os conceitos de “saliência de identidade” e “compromisso de papel”, embora sejam úteis para revelar uma hierarquia de prioridades, tornam-se limitados no sentido de explicar como as pessoas lidam com conflitos para os quais os sujeitos entendem que não há a possibilidade de simplesmente hierarquizá-los e cumprir as demandas de um papel em detrimento às de outros. Contudo, outra abordagem que também se fundamenta na teoria dos papéis parece ser uma

possibilidade interessante para avançar nessa questão: a Teoria do Manejo de Fronteiras.

## 2.2 TEORIA DO MANEJO DE FRONTEIRAS

Ampliando a reflexão para além dos conflitos e tensões de papéis vivenciados pelos indivíduos, uma maneira de amenizá-los, de acordo com a Teoria do Manejo de Fronteiras, seria gerenciar os papéis concorrentes da vida, isolando-os ou conectando-os. Por exemplo, uma mulher com filhos não precisa escolher, com base na “saliência de papel”, apresentada na teoria de Stryker (1980), se dedicar a ser apenas mãe ou profissional. Diante desse cenário, para inibir as tensões provenientes das distintas posições, Ashfort et al. (2000), baseando-se na Teoria das Fronteiras, definem que algumas pessoas preferem isolar um papel do outro, executando-os em diferentes momentos do dia, enquanto outras conseguem misturar todos os papéis em um mesmo tempo.

A Teoria das Fronteiras sustenta que as pessoas criam, mantêm ou alteram as fronteiras simbólicas ao seu redor de maneira a simplificar o panorama das múltiplas atividades em que estão inseridas (ASHFORTH et al., 2000). Segundo essa abordagem, essa conexão ou separação dos papéis pode ser associada, respectivamente, às preferências individuais por segmentação ou integração.

Nessa perspectiva, partindo do pressuposto de que os indivíduos desempenham vários papéis, as fronteiras são uma construção social necessária, utilizadas a fim de conectar ou de estabelecer limites entre as demandas provenientes de cada papel. Rau e Hyland (2002) e Winkel e Clayton (2010) argumentam que as pessoas, no desejo de aumentar a eficiência no exercício dos

papéis que podem assumir, buscam minimizar a dificuldade na transição de papéis e/ou as indesejadas interrupções destes.

Na dinâmica de criação e manutenção de fronteiras simbólicas entre domínios, os indivíduos assumem uma posição ativa e podem apresentar diferentes preferências de manejar as demandas de seus papéis (KREINER et al., 2009). O fato dos limites das fronteiras dos indivíduos serem diferenciados e de se ter pessoas, de um lado, que tendem a manter os papéis separados, e de outro, que permitem que eles se misturem (ASHFORTH et al., 2000), podem ser entendido por um *continuum* composto por dois extremos (NIPPERT-ENG, 1996). Ou seja, algumas pessoas estão situadas em um polo em que tendem a preferir maior segmentação entre os papéis, em contrapartida, outras em um extremo oposto, preferem maior integração entre eles.

Devido a essas distinções, Kreiner et al. (2009), baseando-se em Nippert-Eng (1996), definem que as fronteiras podem ser caracterizadas como flexíveis e permeáveis (finas) ou inflexíveis e impermeáveis (grossas). Ou seja, enquanto as primeiras possibilitam a integração dos variados papéis, a seguinte promove a segmentação e dificulta a influência de valores e crenças de um domínio para o outro. Com base nesse cenário, mulheres que possuem filhos, e que permitem que as demandas de casa entrem no espaço de seu trabalho e, inversamente, que as tarefas deste espaço sejam finalizadas no ambiente doméstico, são exemplos de pessoas que adotam um comportamento de permeabilidade entre os domínios lar e trabalho.

Seguindo essa ótica, dois conceitos são importantes para que se compreenda a dinâmica entre como as pessoas lidam com as fronteiras entre lar e trabalho: permeabilidade e flexibilidade. A permeabilidade se refere ao espaço e pode ser

entendida como o grau em que uma pessoa permite que as demandas de um papel sejam realizadas em um espaço tipicamente dedicado a outro papel (ASHFORTH et al., 2000). Por outro lado, a flexibilidade é temporal e ocorre quando um indivíduo atende às demandas de um papel através da utilização do tempo que é socialmente definido como associado a outro domínio (SANDARAMURTHY; KREINER, 2008). Por exemplo, uma mãe levar seu filho ao médico durante seu horário de trabalho ilustra o princípio da flexibilidade. Como síntese desse contexto, fronteiras flexíveis e permeáveis são finas e promovem um baixo contraste entre os diferentes papéis, integrando-os. Já os limites inflexíveis e impermeáveis são grossos e promovem a segmentação entre os papéis (NIPPERT-ENG, 1996; POWELL; GREENHAUS, 2010).

A preferência de indivíduos por adotar fronteiras mais segmentadoras ou integradoras entre lar e trabalho está associada às consequências de tais opções. Enquanto a maior integração proporciona versatilidade e possibilita que as pessoas possam lidar com múltiplas demandas de suas vidas (ASHFORTH et al., 2001), a maior segmentação pode ajudá-las a não transmitir e transbordar emoções e experiências negativas de um papel para o outro (ROTHBARD, 2001). Diante essas diferenciações, enquanto a elevada segmentação diminui a indefinição de papéis e desafia a transição deles entre as fronteiras, a alta integração aumenta a indefinição de papéis, tendo como desafio criar e manter os limites de cada um (ASHFORTH et al., 2000). Cabe ressaltar que formas completamente puras de segmentação ou integração são raras e a maioria dos indivíduos tende a se situar no caminho desse *continuum* e escolher por uma ou outra dependendo da demanda situacional vivenciada (ASHFORHT et al., 2000; NIPPERT-ENG, 1996; ROTHBARD et al., 2005; KREINER et al., 2006).

Tendo como referência a Teoria das Fronteiras e os estudos de Nippert-Eng (1996) acerca das estratégias pessoais utilizadas a fim de negociar os limites entre os domínios trabalho-lar, Kreiner et al. (2009) desenvolveram uma teoria fundamentada nos dados, intitulada “Táticas de Manejo das Fronteiras”. De acordo com essa perspectiva, os indivíduos, as famílias e as pessoas associadas ao trabalho possuem preferências em relação às fronteiras entre trabalho-lar, que podem ser similares ou distintas. Caso haja diferenças entre elas, ocorrem as “incongruências de fronteiras entre trabalho-lar”, as quais podem se manifestar nas relações entre os membros da família, superiores, subordinados, clientes, ou junto às próprias expectativas desencadeadas de ambos os domínios. Por sua vez, de tais incongruências surgem as “violações de fronteiras trabalho-lar”, que são ações de algum indivíduo ou grupo que vão de encontro com as preferências do sujeito em relação às fronteiras entre trabalho e lar. Elas podem ser caracterizadas de duas formas: a violação por intrusão, quando a expectativa do indivíduo é por maior segmentação ou a violação por distância, quando de forma contrária, a expectativa do indivíduo é por maior integração. Em sequência, o estudo afirma que as violações de fronteiras conduzem ao estado de “conflito trabalho-lar”. Diante esse cenário, na tentativa de atenuar esse quadro conflitante, Kreiner et al. (2009) propõem o uso das “táticas de manejo das fronteiras”, que são decisões diárias tomadas pelos indivíduos a fim de negociar os domínios trabalho-lar. No referido estudo, elas são identificadas em quatro categorias: comportamental, temporal, física e comunicativa.

Essa pesquisa visa identificar quais as táticas utilizadas por mulheres no período pós-licença maternidade para conciliar as demandas associadas aos papéis que vivenciam durante o retorno ao trabalho. Conforme argumentado neste tópico, o Interacionismo Simbólico Estrutural e a Teoria de Manejo de Fronteiras possibilitam

a adoção de um olhar teórico que nos direciona para a interpretação da ação socialmente construída como unidade de análise para compreender o processo pelo qual se busca alcançar o estado de equilíbrio entre diferentes papéis na vida. Adicionalmente, faz-se necessário também revisar a literatura no sentido de identificar o que se conhece a respeito de quais são os papéis vivenciados por mães no período pós-licença maternidade.

## 2.3 MATERNIDADE E PAPÉIS: UM OLHAR INTERACIONISTA

A vida moderna tem gerado mudanças nos papéis dos homens e mulheres devido à inserção de ambos no mercado de trabalho (AFZAL et al., 2010). Algumas mulheres, em especial, antes designadas principalmente aos cuidados da família, passaram a fazer parte do ambiente corporativo, expandindo suas posições na sociedade. Contudo, esse panorama feminino multifacetado tem se tornado um desafio para elas, pois apesar de possuírem trabalhos que demandam tempo, ainda são as maiores responsáveis pela gestão da família (METZ, 2005; GRADY e MCCARTHY, 2008; AFZAL et al., 2010; MAINTIER et al., 2011; POWELL e GREENHAUS, 2010; BLANCH e ALUJA, 2012; PAS et al., 2014). Em outras palavras, ainda que as mulheres desempenhem seu papel profissional, é esperado que elas estejam mais ligadas ao ambiente familiar e doméstico do que os homens, despendendo mais atenção aos cuidados referentes às demandas familiares (GOMES et al., 2007; ÖUN, 2012).

Os múltiplos papéis desempenhados pelas mulheres demandam que elas conciliem variadas atividades referentes a diferentes domínios da vida de forma simultânea (CINAMON, 2006; GRADY e MCCARTHY, 2008; HOGE, 2009; AFZAL et

al., 2010). A realização da mulher nos dias atuais não está somente vinculada à sua casa e aos filhos, mas inclui uma carreira profissional que também necessita de dedicação para ser reconhecida (GRADY e MCCARTHY, 2008). Ademais, além dos papéis de mãe e de profissional, elas desempenham outros, como por exemplo, de mulher (p.e., cuidados com aparência pessoal) e esposa, que também compõem a significação de sua felicidade quando equilibradamente administrados e designam posições (FERRARO et al., 2008; PEAT et al., 2008; DURANTE et al., 2011; KING e BOTSFORD, 2009; ALSTVEIT e SEVERINSSON, 2011).

A interseção entre os múltiplos papéis femininos se torna mais crítica no período da maternidade, o qual se compreende como o período do nascimento à maioridade dos filhos, devido ao aumento das expectativas de comportamento, procedentes das próprias mulheres, que buscam se condicionar dentro de padrões organizados de conduta, estabelecidos socialmente e derivados da posição de mãe (KING e BOTSFORD, 2009), somadas às expectativas suscitadas de sua função do ambiente de trabalho (ALSTVEIT et al., 2011). O estudo de Afzal et al. (2010) ilustra essa ideia ao abordar que as mães que trabalham fora se depararam com sentimentos intensos de maternidade e, ao mesmo tempo, com um senso de busca de realização profissional. Na referida pesquisa, os resultados apontaram que, com o tempo, as mulheres se sentiram mais capazes de conciliar essas demandas, o que evidencia que elas costumam aprender, à medida que os desafios se apresentam, a encontrar formas de equilibrar os papéis citados.

É comum encontrar referências à ideia de que no período da maternidade, o papel de mãe apresenta-se de forma dominante aos demais. A pesquisa de Cinamon (2006) retrata a predominância das expectativas de comportamento associadas à identidade de mãe no período em que a criança demanda um elevado

nível de dedicação. Nessa fase, há expectativas sociais de que a mulher adote uma conduta mais conectada às responsabilidades em relação à criança.

Já referente ao papel de profissional, nota-se que há uma expectativa social de que mulheres, mesmo em período de maternidade, assumam uma postura tipicamente masculina no contexto do trabalho (WATTS, 2009; GREGORY; MILNER, 2009). Demonstrações de afetividade, busca por flexibilização de horários e uso de vestimentas que se associem à imagem de mãe são comumente vistos como sinais de fragilidade e, portanto, comportamentos que devem ser evitados (DREW; MURTAGH, 2005). Essa pressão social conduz a um gerenciamento de impressões por parte dessas profissionais (DRAGO et al., 2006; BARDOEL et al., 2011).

A demanda do gerenciamento de impressões pelas mulheres no ambiente profissional, por sua vez, explica o motivo pelo qual estas optam em não utilizar políticas organizacionais flexíveis quando existentes. Esse fato se deve ao estigma associado ao seu uso. Ou seja, mulheres que utilizam opções de flexibilidade são vistas como pessoas sem compromisso e seriedade referente ao seu papel profissional (DREW; MURTAGH, 2005). Esse contexto pode ser compreendido pela abordagem interacionista de Stryker (1980), pois ao exprimir um significado compartilhado de que o uso pela opção flexível compromete seriamente a carreira profissional feminina, a forma de conduta das mulheres nesse cenário está sujeita à influência macro da estrutura social. Em síntese, em referência a esse panorama, pode-se entender de forma apropriada o porquê a sobrecarga de um papel e/ou a interferência entre papéis são relatados como um dos responsáveis pela insatisfação feminina (BARDOEL et al., 2011).

A necessidade por manter uma imagem satisfatória no trabalho possui uma relação com a cada vez mais frequente demanda pela participação feminina na

composição do orçamento doméstico. Ou seja, o trabalho também está associado ao bem-estar feminino e da família como um todo, incluindo o dos filhos (NETO et al., 2010; BARNET; HYDE, 2001; STOLTZ-LOIKE, 1992).

Alguns trabalhos ressaltam a influência do status social do emprego ocupado por uma mulher e a maneira como ela vivencia seus papéis no período de maternidade (NETO et al., 2010). Estudos anteriores, como o de Jacob (2008), identificaram que as mães que se situam em um emprego almejado experimentaram menos emoções negativas durante tal período. Cooklin et al. (2011), por sua vez, evidenciam a conexão existente entre os papéis de mãe e profissional, ao analisarem que o mau humor materno é influenciado pelas condições do trabalho e as mães que se situam em empregos de má qualidade estão mais propensas a relatar aflição psicológica.

Diante dos conflitos oriundos das demandas desses papéis, as mulheres têm utilizado algumas estratégias para buscar equilibrá-las. O trabalho em tempo parcial tem se mostrado como uma estratégia adaptativa para conseguir associá-los, diminuindo a interferência entre eles e facilitando a capacidade de gestão do tempo (COLEY et al., 2007; BROOKS-GUNN et al., 2010; BUEHLER; O'BRIEN, 2011). Esses estudos relataram ainda que o trabalho em tempo parcial contribui para o bem-estar familiar, principalmente das mães, que ficam mais sensíveis à interação com seus filhos em fase pré-escolar. Já Craig e Mullan (2009) e Bardoel et al. (2011) complementam o entendimento acerca do padrão diferenciado do trabalho das mulheres em relação aos homens, no que diz respeito às horas despendidas, ao atribuir a esse fato, o tempo superior que elas ainda gastam com trabalhos não remunerados, como os afazeres da família, da casa ou da escola dos filhos. Ou seja,

apesar do aumento expressivo da presença feminina na força de trabalho, nota-se a persistência de uma expectativa de maior dedicação da mulher ao lar (ÖUN, 2012).

De forma antagônica ao posicionamento acima acerca da preferência por trabalhos que não sejam integrais, existem mulheres que tendem a permanecer mais tempo atreladas à sua profissão, envolvendo-se tanto quanto os homens. Contudo, Hosking e Western (2008) e Atkinson e Hall (2009) apontam que essa realidade não flexibiliza o elevado envolvimento feminino também às tarefas familiares. Esses estudos sugerem que em consequência desse contexto de participação efetiva em dois papéis, a mulher permeia-se ao sentimento de responsabilidade dupla, o que pode suscitar possíveis conflitos relacionados ao trabalho e ao lar, aos cuidados com os papéis e a realização como profissional.

De forma a amplificar a tendência a possíveis tensões e conflitos entre os papéis, tem-se ainda como destaque o período específico da pós-licença maternidade, o qual está associado ao nascimento da criança e o retorno ao trabalho, caracterizado como um momento de reajuste de vida da mulher em meio à tensão inerente ao trabalho e à maternidade (ALSTVEIT et al., 2011). Essa ocasião traz consigo demandas e expectativas situacionais, tais como: (a) a necessidade de gerenciar as cobranças do trabalho assumindo também a responsabilidade pelos melhores interesses da criança, (b) a necessidade de lutar com os seus sentimentos próprios de não ser uma mãe suficientemente boa, (c) a demanda por manter o equilíbrio entre a sensibilidade do seu lado mãe e a autoconfiança de seu papel profissional (ALSTVEIT et al., 2011).

Ao considerar esse período propulsor a tensões e conflitos, pesquisas apontaram a relevância do apoio do cônjuge como um suporte positivamente relacionado ao bem-estar das mães durante seu retorno ao trabalho (SEIGER e

WIESE, 2011; ROBINSON et al., 2014) e o efeito favorável do apoio social do trabalho na eficácia de mulheres após a licença maternidade (JAECKEL et al., 2012; ROBINSON et al., 2014) e no equilíbrio entre os papéis (FERGUSON et al., 2012).

Na compreensão da existência dos conflitos entre os papéis e na finalidade de reter mulheres talentosas no ambiente de trabalho e mitigar possíveis tensões, organizações estão projetando programas, políticas e práticas de adoção de uma cultura mais flexível a demandas familiares (GRADY & MCCARTHY, 2008). Entretanto, ressalta-se que estudos têm mostrado a relevância de não apenas pesquisar práticas organizacionais, mas também táticas individuais que as pessoas usam para o gerenciamento dos múltiplos papéis (p.e., KREINER et al., 2006; KREINER et al., 2009; ARAÚJO et al., 2013).

Perante a oportunidade de conhecer de forma mais aprofundada os papéis desempenhados e as táticas individuais utilizadas durante o período pós-licença maternidade, em prol do auxílio tanto das mulheres, quanto das organizações, no tópico seguinte será descrita a metodologia adotada neste estudo.

## Capítulo 3

### 3 METODOLOGIA

Conforme o objetivo de identificar as táticas utilizadas por mulheres no período pós-licença maternidade para conciliar as demandas associadas aos papéis que vivenciam durante o retorno ao trabalho, utilizou-se o método de pesquisa qualitativo, com recorte transversal, visto que a coleta de dados ocorreu um único momento, não sendo realizadas entrevistas sequenciais com as respectivas mulheres ao longo do tempo em busca de identificar possíveis mudanças nas táticas empregadas por estas (FREITAS et al., 2000).

Devido à sua natureza, a obtenção dos dados foi desenvolvida mediante a interação direta entre a pesquisadora e os sujeitos da pesquisa com o intuito de entender o fenômeno a partir dos próprios participantes. Com base nessa perspectiva, a escolha metodológica ocorreu em função da possibilidade de se ter uma compressão contextual aprofundada e melhor visão do problema em questão (DENZIN; LINCOLN, 2006). Além disso, esse tipo de metodologia é considerado mais adequado para estudar processos, uma vez que possibilitam compreender como eles ocorrem (EBY et al., 2005), o que vai ao encontro do que esta pesquisa se propõe a entender, ao investigar os mecanismos pelos quais as mulheres buscam gerenciar as demandas dos diversos papéis existentes.

O critério adotado para selecionar os participantes desta pesquisa foi semelhante ao de Cooklin et al. (2011), sendo a amostra composta por mulheres que se encontram no período pós-licença maternidade, com filhos de idade menor ou igual a 12 meses. Em seguida, a técnica de bola de neve (HECKATHORN, 1997) foi utilizada a fim de compor tal amostra, na qual as próprias participantes indicavam

outras mulheres que se enquadravam ao perfil almejado para serem as próximas entrevistadas.

Vale ressaltar que a definição do número de entrevistadas foi baseada no princípio da saturação ou redundância teórica (GLASER; STRAUSS, 1967), que sustenta que, na medida em que casos similares são presenciados, o investigador adquire confiança empírica de que não serão encontrados dados adicionais que possam contribuir com o desenvolvimento da análise e dos resultados da pesquisa. Além disso, seguindo essa lógica, conforme Poirier, Clapier Valladon e Raubaut (1983), o número de 20 a 30 entrevistados geralmente permite a saturação de dados e, portanto, novas entrevistas não revelarão táticas diversificadas e/ou experiências adicionais. No presente estudo, destaca-se que na vigésima entrevista, situações similares foram presenciadas e novas abordagens não foram identificadas, entretanto, realizaram-se ainda 8 entrevistas adicionais de maneira a assegurar a saturação dos dados.

Com base nesse cenário, no total, foram realizadas 28 entrevistas com mulheres que possuíam filhos de até um ano de idade e que retornaram ao ambiente de trabalho após o período pós-licença maternidade. As entrevistas ocorreram entre os meses de março e abril de 2014 e o agendamento das mesmas foi realizado diretamente entre a pesquisadora e tais mulheres, via telefone, a fim de esclarecer o intuito da pesquisa e o sigilo da identidade das participantes. Após esse contato inicial foi estabelecido um local e horário para a realização das entrevistas mediante a disponibilidade da amostra.

Por conseguinte, a coleta de dados foi realizada através de entrevistas individuais em profundidade (FONTANA e FREY, 1994; DANIELS e CANNICE, 2004) conduzidas por um roteiro semi-estruturado, adaptado de Araújo et al. (2013).

A salientar que, algumas das perguntas realizadas pela entrevistadora estarão descritas junto às falas dos sujeitos, destacadas entre colchetes, no tópico da análise e discussão dos resultados. Ambos os roteiros, original e adaptado, encontram-se disponíveis no Anexo e Apêndice ao final deste estudo.

Destaca-se ainda que o perfil da amostra demonstra-se heterogêneo no que diz respeito ao grau de escolaridade e o tipo de profissão, o que corrobora para a mitigação de vieses em estudos de natureza qualitativa ao permitir que a análise do mesmo fenômeno ocorra de maneira diversificada, através de múltiplas perspectivas (EISENHARDT e GRAEBNER, 2007). Ademais, ressalta-se que tais mulheres, em sua maioria, são casadas e possuem mais de um filho. O Quadro 1, no final deste tópico, apresenta um resumo do perfil das participantes.

Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas e seus conteúdos analisados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2004; KRIPPENDORFF, 1980). Essa técnica foi escolhida ao permitir agrupar temas recorrentes em um grupo de dados qualitativos de códigos que, nesta pesquisa, representam as táticas que se objetiva identificar. Assim sendo, nessa fase de análise, palavras, frases similares ou comportamentos semelhantes foram identificados em categorias definidas. A partir disso, buscou-se identificar as táticas que as mulheres utilizam para conciliar as demandas de seus variados papéis.

Em outras palavras, exemplificando o processo da análise de conteúdo (BARDIN, 2004; KRIPPENDORFF, 1980) realizado neste estudo, após a transcrição das entrevistas, definiram-se as unidades de análise – palavras e frases semelhantes (ex: “perceber que eu precisava ceder um pouco nesse papel de mãe e família assim...”), procedendo com a identificação das categorias de análise - possíveis nomes para as táticas (ex: “Flexibilizando os papéis mais acentuados”) e

rearranjo de tais categorias conforme o andamento da pesquisa - alterações cabíveis nas nomeações das táticas (ex: Cedendo as expectativas de um papel). Como não se partiu de uma classificação prévia de categorias de táticas, pode-se afirmar que se adotou nesse estudo uma codificação com grade aberta.

A opção de realizar a pesquisa com mulheres que se encontram retornando ao trabalho, em período específico da pós-licença maternidade, encontra base nas sugestões para futuras pesquisas enumeradas por Araújo et al. (2013), ao considerar que seu estudo limitou-se a um recorte de tempo mais abrangente da maternidade.

<b>Sujeito</b>	<b>Idade</b>	<b>Profissão</b>	<b>Grau de escolaridade</b>	<b>Filhos</b>
E1	34	Professora	Doutorado	1
E2	36	Auxiliar de serviços gerais	Fundamental incompleto	3
E3	28	Empresária	Fundamental completo	2
E4	34	Publicitária	Superior Completo	1
E5	31	Assistente Administrativa	Fundamental Completo	3
E6	36	Médica	Superior Completo	2
E7	34	Enfermeira	Superior Completo	1
E8	32	Técnica de Enfermagem	Curso técnico	3
E9	23	Fisioterapeuta	Superior Completo	1
E10	37	Professora	Superior Completo	1
E11	26	Analista de RH	MBA Completo	1
E12	29	Psicóloga	Superior Completo	1
E13	37	Supervisora de RH	MBA Completo	2
E14	34	Dentista	Doutorado	1
E15	36	Administradora	Superior Completo	1
E16	32	Administradora	Pós-Graduação	2
E17	39	Assistente Administrativa	Fundamental Completo	2
E18	29	Enfermeira	MBA Incompleto	1
E19	33	Nutricionista	Superior Completo	2
E20	33	Técnica de Enfermagem	Curso Técnico	2
E21	37	Advogada	Superior Completo	2
E22	34	Advogada	Superior Completo	1
E23	37	Auditora de controle externo	Superior Completo	2
E24	34	Enfermeira	Superior Completo	2
E25	30	Enfermeira	Pós-Graduação	1
E26	38	Administradora	Pós-Graduação	1
E27	37	Farmacêutica	Pós-Graduação	1
E28	26	Manicure	Fundamental Completo	3

Quadro 1: Perfil das participantes da pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora.

## Capítulo 4

### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

#### 4.1 MULHERES EM PÓS-LICENÇA MATERNIDADE E SEUS PAPÉIS SOCIAIS

Como visto nas reflexões teóricas de Stryker (1980), os símbolos (convencionalmente chamados de papéis) são componentes da estrutura social que designam posições a serem desempenhadas. As pessoas, ocupantes destas posições, estão sujeitas a um conjunto de expectativas (padrões organizados de conduta) que são utilizados como guias para suas ações.

Diante desse panorama teórico e de acordo com os dados da pesquisa, as entrevistadas, em sua grande maioria, se consideram como ocupantes de variadas posições e, por isso, se nomeiam dentre múltiplos papéis. Cabe destacar que os papéis de mãe, esposa, profissional, mulher e dona de casa, foram citados como os papéis mais vivenciados pelas entrevistadas.

Notou-se ainda que o papel de mulher foi, dentre os mais citados, o que obteve menor recorrência. Esse dado pode ser explicado de acordo com as próprias entrevistadas, ao relatarem que, dentre os variados perfis, o papel de cuidar de si mesma é deixado para ser exercido em último caso, após o cumprimento das demandas associadas aos demais. Devido à escassez de tempo e à relevância dos outros papéis, a maioria das mulheres encontra-se em uma situação de insatisfação pessoal, especialmente no que se refere à saúde e à autoestima. Tal achado se alinha com as pesquisas de Ferrado et al. (2008), Peat et al. (2008) e King e Botsford (2009) ao analisarem que além dos papéis de mãe e profissional, o de mulher também compõe a significação da felicidade feminina quando administrado

de forma equilibrada. Adicionalmente, tal resultado se alinha ao estudo de Stryker (1980) ao referir-se através do conceito de “saliência de identidade” a posição privilegiada, presentes em um indivíduo, que algumas identidades assumem.

O fato das mulheres se considerarem como ocupantes de variadas posições pode ser compreendido devido à influência da estrutura social em que estas se situam, conforme apresenta Stryker (1980). Ainda que elas tenham alcançado um espaço no mercado de trabalho e que componham o orçamento financeiro familiar, adicionando o papel profissional a ser desempenhado em suas vidas, suas funções no espaço do lar não passaram por tantas mudanças por serem resultado de uma construção histórica social. Sendo assim, a posição e os comportamentos das mulheres foram tão construídos socialmente acerca do ambiente familiar, que as expectativas de comportamento vindas de outras pessoas (por exemplo, do cônjuge) diante desse cenário, é que elas ainda executem a maioria das atividades referentes a casa e aos filhos e que sejam as principais responsáveis pela gestão do lar, mesmo que possuam trabalhos que demandam tempo (GRADY e MCCARTHY, 2008; AFZAL et al., 2010; MAINTIER et al., 2011; POWELL e GREENHAUS, 2010; BLANCH e ALUJA, 2012; ÖUN, 2012; PAS et al., 2014). Esse quadro feminino multifacetado torna o gerenciamento dos variados papéis um desafio, conforme a visão dessas mulheres.

“[Entrevistador: Quais são os papéis mais importantes que você desempenha atualmente?] Praticamente todos, né? O de mãe, de cuidar da família, da casa, de esposa, profissional e no pouco tempo que sobra o papel de cuidar de mim, que na verdade não sobra tempo nenhum, né?”.  
(E2)

“Eu sou tudo um pouco. Um pouco mãe, um pouco profissional, um pouco dona de casa. Querendo ou não, meu marido trabalha fora o dia todo, e como eu trabalho por escala, quando estou em casa sou mãe, sou dona de casa, sou esposa, porque faço as coisas para ele. Quando ele chega, já tem as coisas para ele, tanto almoço, quanto janta. Então é de tudo um pouco”.  
(E18)

“São múltiplos. Todos esses, de mãe, esposa, mulher, profissional, e às vezes dona de casa também, porque eu não tenho uma funcionária fixa também, são duas vezes por semana. Então enfim, quando eu chego em casa tem que ver uma comida, se o armário está com comida, se tem que comprar, se tem que ir no mercado, então a ordem da casa quem mantenho sou eu. Então esse papel também é meu. E o de esposa coitada, fica por último”. (E15)

Ainda que as mulheres sejam consideradas as principais cuidadoras do lar, sendo esta a construção social mais abrangente, muitas afirmam obter a ajuda e a compreensão de seus maridos no espaço de casa (o que engloba as tarefas domésticas e a criação dos filhos) e consideram esse apoio fundamental para conseguirem gerenciar os diversos papéis da vida de forma equilibrada; resultado que coaduna com os estudos de Sieger e Wiese (2011) e Robinson et al. (2014). O apoio do cônjuge será visto em maiores detalhes ainda nesse tópico, no decorrer da descrição das táticas utilizadas.

Tal fato torna notória uma tímida mudança na estrutura social, iniciada pelas próprias atitudes individuais femininas em influenciar, e não somente ser influenciada por tal estrutura e pelos papéis já existentes. Essa conjuntura encontra alicerce nas reflexões de Stryker (1980), ao analisar que as estruturas sociais podem ser alteradas com o tempo, na medida em que as pessoas começam a romper com os padrões esperados.

As mulheres descreveram também que os múltiplos papéis desencadeiam possíveis conflitos, devido, sobretudo, às suas próprias expectativas de quererem dar conta de todas as demandas situacionais referentes aos papéis assumidos e de se cobrarem rigidamente quando alguma deixa de ser cumprida conforme o esperado por elas mesmas e pelas pessoas ao seu redor. Esse comportamento feminino reforça novamente a influência das expectativas de conduta desencadeadas pela conjuntura social no modo de agir das pessoas, apresentadas

por Stryker (1980), o que torna essas mulheres suscetíveis aos conflitos e tensões de papéis, os quais serão descritos a seguir.

## 4.2 CONFLITOS DE PAPEL

Ainda que as mulheres se nomeiem dentre variados papéis, as maiores dificuldades femininas, relatadas pelas entrevistadas, principalmente no que concerne o período de retorno ao trabalho durante a fase pós-licença maternidade, foram as de gerenciar os papéis de mãe-esposa e os de mãe-profissional.

### 4.2.1 Conflito mãe-esposa

Conforme citado no decorrer deste estudo, os conflitos entre os papéis podem ser vivenciados no momento em que as expectativas de comportamento próprias e/ou alheias não são atingidas (STRYKER, 1980). Uma maneira de essa circunstância surgir pode ser exemplificada por uma mulher que espera a ajuda do marido para coordenar a criação e o cuidado com os filhos e não é correspondida, ou seja, as atitudes do parceiro após a chegada dos filhos não passa por transformações expressivas, como as da mulher, em relação à entrega e dedicação ao papel familiar. Sendo assim, essa mulher acaba tendo que modificar radicalmente a sua rotina, sacrificando apenas a si mesma, para dar conta dos variados perfis simultaneamente ao cumprimento do papel de mãe, o que gera uma situação propensa ao desequilíbrio emocional. Esse quadro estimula o surgimento de uns dos conflitos mais citados pelas entrevistadas: o de mãe-esposa.

“O homem não veste o papel da mãe assim. Ele não é que não entende, ele realmente não tem a relação que a mãe tem com o filho, então a gente

tem esse problema do matrimônio assim, do casamento, como você tem que dar uma reestruturada. Então isso é o que cansa, não é nem o físico, de levar para creche, de cuidar do filho, mas de manter a harmonia do relacionamento, acho que esse é o maior problema que tem pelo não entendimento do homem assim, do parceiro. Ele não tem o nível de entrega mesmo que a mulher. Porque a gente, se a gente se divide em 3, depois do filho a gente se divide em 1000, e o homem não, ele ainda continua se dividindo da mesma forma, como se para ele nada tivesse modificado e aí a gente tem que ter uma consciência de harmonia dobrada, é um cansaço mental mesmo, de você ter o cuidado, de pensar no outro, como ele vai reagir, isso toma uma energia muito grande [...]. A mulher que não tiver esse entendimento, ela vai ter um desencontro no matrimônio. Porque realmente é muito complicado”. (E10)

Outro motivo desencadeador do conflito entre os papéis de mãe e esposa se deve à fase específica do início da maternidade junto à multiplicidade de perfis assumidos pelas mulheres, resultado esperado ao se considerar o estudo de Alstveit et al. (2011). Ou seja, o período em que os filhos são muito pequenos e que necessitam de atenção redobrada, principalmente da mãe, devido à amamentação, torna os demais papéis de sua vida secundários em todo esse contexto, inclusive o de esposa. Sendo assim, segundo as entrevistadas, o cansaço provocado pela maternidade somado às demandas dos demais perfis, faz com que a mulher negligencie a atenção que ela deseja oferecer ao marido, também esperada por ele, desequilibrando esses dois papéis.

“O outro papel, é o de esposa, que é muito complicado nessa fase de bebê pequeno e com mais um, ou seja, dois filhos. Então eu acho que tenho dado pouca atenção para ele. Eu tenho consciência disso, mas ainda não consegui montar um plano de ação (risos). Porque eu acho que é esse o cenário: quando eu me encontro com ele, eu estou muito cansada, então eu negligencio essa atenção para ele”. (E13)

Ampliando ainda o panorama para surgimento do conflito mãe-esposa, além da falta do envolvimento do parceiro em relação a casa e aos filhos e da própria fase inicial da maternidade, tem-se a entrada da mulher no mercado de trabalho, compondo o cenário das demandas desencadeadas pelos múltiplos papéis vivenciados. O papel profissional, em especial, assim como o de mãe, é percebido

como o que exige maior dedicação, além de uma parcela considerável do tempo escasso de suas rotinas. Esse fator restringe à capacidade feminina em dedicar-se conforme as expectativas do parceiro e, também, dessas próprias mulheres, gerando o conflito. Esse achado se alinha com os resultados das pesquisas de Hoskin e Western (2008) e Atkinson e Hall (2009).

“O casamento fica por último. No meu caso, porque eu tenho um marido compreensivo. Ele sabe que eu preciso estar aqui de 8:00 às 18:00 e sabe que o bebê me consome e ele me compreende não sei com que forças que ele esteja lá no final da lista. Eu me sinto cobrada porque eu sinto que dou pouca atenção, não só por ele, por mim também. Eu sinto falta da nossa relação, eu sinto falta de sentar para conversar com ele, para comer juntos. Mas fica lá no final da lista e isso me incomoda. Até porque o ser mãe, tem todo o legal da história, mas também tem toda a fantasia, te consome e você fica muito voltada para esse assunto que você sente falta de outros”.  
(E15)

#### **4.2.2 Conflito mãe-profissional**

A realização da mulher nos dias atuais abrange o contexto externo à sua casa e aos cuidados a seus filhos, incluindo também o exercício do papel profissional, ainda que este necessite de dedicação intensa para galgar um reconhecimento (GRADY; MACCARTHY, 2008). Seguindo esse contexto e mediante a análise das entrevistas, notou-se que a relevância dos papéis de mãe e profissional para a satisfação feminina pode desencadear dilemas nos comportamentos dessas mulheres quando ocorre a necessidade de executar simultaneamente ambos os perfis, especialmente durante o período pós-licença maternidade. Pois, ao retornar ao trabalho, as mulheres se depararam com sentimentos intensos da maternidade que entraram em conflito com a importância de sua realização profissional (AFZAL et al., 2010). A maioria das entrevistadas relatou que tais sentimentos foram expressos na dificuldade de ter que deixar seus filhos aos cuidados de outras pessoas nos momentos em que estão retornando e se dedicando às suas profissões. Será visto adiante, no discorrer das táticas, que para lidar com os dilemas desencadeados

pelos múltiplos papéis, as mulheres precisaram ceder as expectativas de um papel a fim de atender outro considerável hierarquicamente importante para ela no momento (STRYKER, 1980).

“Desde os quatro meses. Na verdade, eu voltei a trabalhar com cinco meses, porque eu peguei quatro meses de licença e mais um de férias, só que eu comecei a fazer adaptação com ela antes de voltar. Na verdade, é mais adaptação nossa, porque, para eu deixar ela na creche, eu sinto muito mais do que ela, propriamente. Então, com quatro meses eu comecei a fazer adaptação com ela, devagarzinho, para mim, também, né? Eu largar o meu lado maternidade para voltar ao trabalho, ter que deixar ela em algum lugar, foi difícil, mas é adaptável, não tem jeito. Porque dar a sua filha para outras pessoas cuidarem é muito ruim”. (E26)

Outro motivo que fez com que o conflito entre os papéis de mãe e profissional se destacasse entre as entrevistadas, foi à dificuldade de conciliar tais perfis que demandam, de forma equivalente, tempo e dedicação. Muitas mulheres apontaram que se encontram extremamente cansadas no ambiente de trabalho devido aos longos momentos dedicados aos filhos durante o período atribuído ao lar. De forma semelhante, expressando a necessidade de despende esforço no cumprimento desejável do papel profissional, outras relataram a dificuldade de manter o mesmo ritmo de produtividade após se tornarem mães, conseguindo se destacar no exercício de seus trabalhos.

Além desse panorama desafiador, deve-se levar em conta adicionalmente a expectativa social presente no ambiente profissional de que as mulheres, ainda que na fase da maternidade, assumam uma postura tipicamente masculina e evitem que sinais considerados de fragilidade, como vestimentas associadas à figura materna ou a flexibilização de horários, sejam utilizados (DREW; MURTAGH, 2005; WATTS, 2009; GREGORY; MILNER, 2009). Dessa forma, a pressão social existente no domínio do trabalho, somada à dificuldade feminina em associar as demandas desses dois papéis, ou seja, a necessidade de gerenciar as cobranças do trabalho

assumindo também as responsabilidades pelos melhores interesses da criança (ALSTVEIT et al., 2011), amplificam as possibilidades para o surgimento do conflito mãe-profissional.

"Meu filho está doente desde sexta-feira. Só que eu venho trabalhar e deixo as pessoas lá. Então fica um conflito. Toda hora fico ligando, "e aí? Teve febre? Comeu? Melhorou?". Então é um conflito, né? E ao mesmo tempo estou aqui, preciso trabalhar, ganhar o dinheiro. Tem dia que eu chego aqui já querendo ir embora para descansar, porque acordei três, quatro vezes durante a noite. No caso, essa semana ele está doente. Hoje foi um pouco melhor, mas ontem acordei umas quatro vezes à noite. Então você vem muito cansada para o trabalho, e isso te estressa também. Então tem a falta de dormir, as coisas que tem que fazer, e às vezes você fica estressada". (E6)

"Quando a gente vira mãe e, principalmente, longe da família, a prioridade é o filho. Então, no trabalho, tem que se esforçar muito para conseguir manter um nível de trabalho que tinha antes de ter filho e isso é muito difícil. É uma das coisas mais difíceis. Porque em casa, no resto, a gente dá um jeito. Pode não ficar exatamente como antes, mas, no trabalho, não pode pecar". (E27)

Em última instância, da mesma maneira que se destacou como antecedente ao conflito mãe-esposa, citado anteriormente, percebe-se novamente que a participação feminina no mercado de trabalho e que o tempo que o papel profissional exige da rotina das mulheres são considerados propulsores do conflito mãe-profissional.

"Um dia desses fui para a escola do meu filho, e tinha uma dinâmica lá, eu cheguei lá e fiquei esperando e tal, e a professora ficou olhando para minha cara, perguntando "cadê o livro?", e eu "que livro?", eles colocaram na bolsa da escola, na sexta-feira, uma atividade que ficou dentro do carro. Justamente nesse tempo, que estou assumindo também o papel de empresária, nesse monte de coisas, eu acabei esquecendo, saí de lá chorando e meu marido me disse: "você precisa organizar o seu carro", não é meu carro, eu preciso organizar a minha vida. Eu não estava conseguindo dar conta de tudo e aquilo passou. Hoje, é mais o profissional e mãe que conflitam, eu fico o dia todo aqui na empresa". (E16)

Esse dado pode ser compreendido pelos estudos de Hoskin e Western (2008) e Atkinson e Hall (2009), apresentados no referencial teórico, ao apontarem que ao assumirem a participação efetiva nos papéis de mãe e profissional, a mulher se encontra vulnerável a um sentimento de responsabilidade dupla, tornando-se

suscetível a vivenciar conflitos entre esses papéis, referentes aos domínios trabalhar. Conforme King e Botsford (2009) e Alstveit et al. (2011), entende-se ainda que tais conflitos sejam amplificados na interseção entre os múltiplos papéis femininos no período da maternidade, ao ser um momento em que as mulheres estão mais propensas a lidarem com um aumento de expectativas de comportamentos oriundas de seu papel de mãe somadas às relativas de sua função profissional.

Diante da descrição dos papéis desempenhados e dos conflitos vivenciados por essas mulheres, no tópico seguinte serão descritas as táticas encontradas nesse estudo, utilizadas para conciliar as demandas associadas aos papéis que vivenciam durante o retorno ao trabalho, no período pós-licença maternidade.

#### 4.3 AS TÁTICAS DE GERENCIAMENTO DE PAPÉIS

Conforme abordado no referencial teórico, sob a lente do Interacionismo Simbólico Estrutural de Stryker (1980), entende-se que os indivíduos, mediante a interação interpessoal, relacionam-se por meio de papéis que designam posições que, por sua vez, desenvolvem um conjunto de expectativas de comportamentos perante o contexto social, que poderão influenciar as formas de conduta adotadas. Na existência de múltiplos papéis assumidos pelas pessoas, há uma possibilidade de conflito quando ocorre um desencontro entre as variadas definições de comportamentos pessoais e sociais em que estas estão sujeitas, dificultando o cumprimento acertado de um papel. A partir desse panorama teórico e de acordo com a análise dos dados dessa pesquisa, considerou-se que as mulheres em período pós-licença maternidade, que estão retornando ao trabalho, lidam com variados papéis, o que as conduz a um quadro de vida suscetível às tensões e

conflitos de papéis. Para lidar com essas tensões, elas adotam ações simbólicas ao gerenciarem as fronteiras entre lar e trabalho.

A partir disso, a fim de que os possíveis conflitos gerados dos variados papéis sejam reduzidos, observou-se, mediante a análise de conteúdo das entrevistas, que essas mulheres utilizam táticas de manejo de fronteiras (KREINER et al., 2009) para gerenciar as demandas, às vezes conflitantes, oriundas dos diferentes papéis sociais que exercem. Nos tópicos a seguir, serão apresentados os trechos das entrevistas a fim de ilustrar quais os papéis e os conflitos vivenciados por essas mulheres, assim como, de que maneira elas lidam com os múltiplos papéis, ou seja, através de quais táticas elas buscam conciliar as demandas associadas aos papéis que vivenciam durante o retorno ao trabalho, a fim de equilibrá-los em suas vidas. Cabe ressaltar que, no momento em que a palavra mulheres for citada no desenvolvimento da análise e discussão dos dados desse estudo, subentende-se que estas se situam no período pós-licença maternidade, retornando ao trabalho. O Quadro 2 resume as onze táticas encontradas nesse estudo. Tais táticas emergiram dos dados, mediante a realização das entrevistas e refletem o campo substantivo analisado, não tendo, portanto, intenções de generalização.

Táticas	Descrição	Exemplos de situações e Citações
<b>Reservando períodos para atender as demandas de cada papel</b>	Estabelecer fronteiras por meio da definição de períodos a serem dedicados a um domínio específico	"Eu procuro ser bem rígida no seguinte sentido: meu horário de trabalho aqui acaba às 17h, às vezes eu tenho que ficar um pouco mais, mas eu não ultrapasso tanto. Eu tenho que ter um tempo com meu filho. Se eu for ficando aqui, fico até às 8h da noite, chego em casa e ele já está quase dormindo. <u>Eu sou muito criteriosa para não ultrapassar</u> " (E7).

<p><b>Definindo eventos de fronteira</b></p>	<p>Estabelecer fronteiras de transição entre papéis a partir da ocorrência de eventos rotineiros cujo horário não é perfeitamente controlável</p>	<p>"A gente também definiu uma rotina de horário <u>para ela dormir às 20:00 horas</u>, porque assim, depois desse horário, eu tenho tempo para meu esposo ou eu tenho tempo para me cuidar. Tem dado certo. As pessoas brincam assim que ela tem muito horário, mas senão eu vou chegar do serviço e vou ficar só cuidando dela, e eu preciso também ter um tempo para meu marido" (E12).</p>
<p><b>Reservando espaços para atender as demandas dos papéis</b></p> <p><b>a) Associando espaços físicos aos papéis relacionados a determinados domínios</b></p> <p><b>b) Criando espaços para diferentes papeis em um mesmo domínio</b></p>	<p>Designar locais (exs: posto de trabalho, casa, um quarto) em que somente serão realizadas atividades relativas a um papel</p>	<p><b>a)</b> "Para mim, trabalho é trabalho e casa é casa. Pode acontecer qualquer coisa em casa, se me ligam falando "ai, aconteceu alguma coisa", eu respondo, "calma, que quando eu chegar em casa, eu resolvo". E também se eu for para casa e acontecer algo aqui, eu vou para casa e também não procuro misturar as coisas. <u>Trabalho é trabalho e casa é casa</u>" (E5).</p> <p><b>b)</b> "<u>Eu vou para o quarto dele até eles dormirem e quando eles dormem eu volto para meu quarto</u>, isso é uma coisa que eu não deixo, não favorece, senão aqui que acaba com a vida do casal mesmo, criança junto no mesmo quarto" (E21).</p>
<p><b>Alternando entre atividades de diferentes papeis</b></p>	<p>Em um mesmo período/espço, variar entre a execução de atividades relativas a diferentes papéis</p>	<p>"Hoje, eu liguei para a minha mãe para pedir para ela ir lá para casa, porque a babá faltou. Aí liguei para a babá para saber por que ela tinha faltado. <u>Então entre um paciente e outro, entre um funcionário e outro, eu resolvo</u>".</p>

		(E6)
<b>Sincronizando atividades</b>	Realizar atividades relativas a diferentes papéis simultaneamente	“Olha durante a semana, como eu faço a faculdade à distância, eu faço uma janta bem rápida e quando eu vou fazendo, eu conversando com meu filho mais velho sobre a escola, eu termino pego e sento com o novinho, ele ainda mama, sento e dou atenção. <u>Lá em casa não tem como dividir. Eu faço comida ele está junto comigo, seja atrapalhando, seja brincando, assim tudo junto.</u> Não tem outro jeito, eu tenho que me adaptar”. (E17)
<b>Intensificando a qualidade do uso do tempo dedicado a cada papel</b>	Esforçar-se para utilizar de maneira produtiva o tempo escasso dedicado a determinados papéis	“Olha só, o trabalho não tem jeito, eu tenho que cumprir um horário aqui. É aproveitar cada segundo do meu tempo, é estar totalmente programada. Trabalho de 8:00 às 18:00 e como à noite ela dorme umas 21:30, <u>então do jeito que chego em casa, eu lavo as mãos, sento no chão e eu sou dela</u> ”. (E15)
<b>Utilizando a tecnologia</b>	Utilizar recursos tecnológicos, como e-mail, telefone e <i>whatsapp</i> , para ajudar no manuseio das fronteiras.	“ <u>Eu tenho desligado o telefone quando eu chego em casa.</u> Para o cliente o horário comercial é até as 18:00 né? Então eu desligo, às vezes até minha mãe tenta falar comigo e não consegue porque eu desligo mesmo. E no trabalho, eu tento evitar ao máximo. <u>Eu desligo algumas opções do celular para só falar com emergência,</u> ou aviso à alguém que eu estou trabalhando, então só é para ligar quando for emergência, porque senão mistura demais e acaba atrapalhando”. (E3)
<b>Negociando as expectativas</b>	Dialogar com outros significantes a respeito das expectativas que possuem a respeito do exercício dos	“Eu respeito às pessoas e quero que elas me respeitem. <u>“Ah, você não é uma mãe muito presente”, mas eu preciso do sustento do meu filho. “Ah, seu</u>



		<u>babá, é fundamental.</u> Então quando acontece de ter que ficar mais tempo aqui, tudo é conversado. <u>Me dá 100% de tranquilidade.</u> E, graças a Deus, ela está comigo há dois meses e faz toda a diferença para mim. Se depender de mim, ela vai ficar até a minha filha ir para a creche”. (E8)
<b>Planejando a rotina de forma antecipada</b>	Criar uma rotina relativamente estável e planejada de gerenciamento de fronteiras de forma a promover o equilíbrio emocional.	<u>“Tento manter minha rotina planejada.</u> Por exemplo, eu já acordo sabendo as coisas que eu tenho que fazer, com a programação do dia, para dar conta das coisas que eu tenho que fazer extra à rotina”. (E13)

Quadro 2: As Táticas de Gerenciamento de papéis

Fonte: Elaborado pela autora

### 4.3.1 Reservando períodos para atender as demandas de cada papel

A fim de lidar com as demandas dos variados papéis que vivenciam, de acordo com os dados da pesquisa, uma das táticas utilizadas pelas mulheres foi “Reservando períodos para atender as demandas de cada papel”. Essa tática refere-se a estabelecer fronteiras através da definição de períodos a serem dedicados a um domínio específico. Por exemplo, pode-se citar o caso de uma mulher que define um tempo a ser utilizado no expediente de trabalho a fim de se dedicar ao papel profissional, com horário de início e término pré-determinados. Durante esse período ela estará direcionada ao cumprimento das demandas do domínio do trabalho. Cabe ressaltar que a postura de respeitar o limite de tempo definido ao exercício de um papel também é adotada para que o restante do seu dia possa ser dedicado aos demais perfis. As entrevistadas relataram que essa tática é utilizada para melhor

organizar e distribuir o tempo dentre os múltiplos papéis, facilitando o desempenho desejável de todos, como mostra o trecho a seguir:

“Eu procuro ser bem rígida no seguinte sentido: meu horário de trabalho aqui acaba às 17h, às vezes eu tenho que ficar um pouco mais, mas eu não ultrapasso tanto. Eu tenho que ter um tempo com meu filho. Se eu for ficando aqui, fico até às 8h da noite, chego em casa e ele já está quase dormindo. Eu sou muito criteriosa para não ultrapassar”. (E7)

Nesse sentido, os períodos são reservados e definidos para desempenhar as demandas de cada papel, de maneira segmentada, a fim de que os variados perfis não se misturem e dificultem que essas mulheres atendam cada um deles devidamente, de acordo com o esperado por elas mesmas e pelos outros significantes<sup>1</sup>. Tal comportamento encontra alicerce na Teoria das Fronteiras (ASHFORTH et al., 2000) que sustenta que as pessoas criam fronteiras simbólicas ao seu redor de maneira a simplificar o cenário das variadas atividades em que estão inseridas. Adicionalmente, esse resultado vai ao encontro às reflexões de Nippert-Eng (1996), que descreve que a manutenção de horários separados para as atividades de trabalho e atividades familiares pode ser utilizada como um exemplo de indivíduos que adotam uma postura segmentadora no gerenciamento de suas vidas.

O ato de definir o tempo a ser segmentado entre os papéis, na opinião das entrevistadas, está relacionado ao manuseio do equilíbrio entre as demandas dos variados perfis. Tratando-se do período pós-licença maternidade em sintonia ao retorno ao trabalho, cabe ressaltar que tal tática não foi considerada fácil de ser aplicada devido à adaptação das mulheres a esse novo contexto de vida, principalmente ao se considerar as que são mães pela primeira vez. Contudo, ressaltando a relevância desse tipo de abordagem, muitas que ainda não

---

<sup>1</sup> Refere-se às pessoas com quem se interage e cujas opiniões são consideradas relevantes.

conseguiram colocá-la em prática de maneira desejável em suas rotinas, mencionaram que não desistem de tentar aplicá-la. De acordo com o trecho a seguir, a adoção desse comportamento pode ser facilitada pela definição de horários pré-determinados semanalmente.

“Eu estou tentando me planejar da seguinte maneira: pelo menos quatro vezes por semana, sair daqui e cuidar de mim, uma vez na semana tiro para ir ao supermercado. Então estou tentando fazer esse planejamento. Na verdade, eu voltei semana passada, então está tudo muito louco. Semana passada eu não consegui fazer nada, só queria sair daqui logo para chegar em casa e pegar minha filha. A partir de hoje eu vou começar a colocar em prática o planejamento que eu fiz na semana passada. De fazer as tarefas nos horários determinados. Eu sou bem organizada com horários e com meus planejamentos, e acho que vou conseguir. Só estou dormindo menos. (risos)”. (E25)

Diante esse panorama, nota-se que a preferência de algumas mulheres, levando em consideração especialmente essa tática, é de separar os papéis através da definição de fronteiras temporais simbólicas, o que reflete uma preferência pela segmentação entre os papéis, ao executarem os variados perfis em diferentes momentos do dia (ASHFORTH et al., 2000).

### **4.3.2 Definindo eventos de fronteira**

Outra tática utilizada pelas entrevistadas foi denominada “Definindo eventos de fronteira”. O emprego dessa tática permite que as mulheres estabeleçam fronteiras de transição entre os papéis a partir da ocorrência de eventos rotineiros cujo horário não é perfeitamente controlável. Partindo desse pressuposto, a atitude das mães em colocar seus filhos para dormir diariamente e de preferência, em um mesmo horário, foi percebida como um “evento de fronteira”, uma vez que, após a realização desse momento determinado por elas em suas rotinas, se estabeleceu uma fronteira entre o papel de mãe e os demais. Na opinião das mulheres, ao instaurar essa fronteira, separando o papel materno dos outros, as realizações das

demandas dos variados papéis são mais bem executadas, como por exemplo, as tarefas de casa, o tempo com o marido e as pendências pessoais e/ou profissionais. Em outras palavras, considera-se que definir eventos de fronteiras facilita o gerenciamento dos variados papéis e a comunicação com os demais envolvidos nesse processo.

A maioria das entrevistadas relatou que preferem trabalhar em casa (quando há demandas profissionais que não foram finalizadas no domínio do trabalho) ou ainda, atender as tarefas referentes aos demais papéis que as envolvem no espaço do lar (mulher, esposa, dona de casa) depois que os filhos dormem. Pode-se compreender a importância e a abrangência da adoção dessa tática pelo fato de que os filhos, principalmente no período abordado neste estudo (pós-licença maternidade), demandam atenção redobrada. Nesse sentido, no desejo de aumentar a eficiência no exercício dos demais papéis assumidos, as mulheres buscam minimizar a dificuldade de transitar entre eles e/ou as indesejadas interrupções destes, finalizando o desempenho do papel materno, o qual requer dedicação intensa, ao colocarem seus filhos para dormir em um horário favorável à execução posterior das outras demandas. Esses resultados coadunam com os estudos de Rau e Hyland (2002) e Winkel e Clayton (2010).

Revelando a aplicabilidade dessa tática na vivência de múltiplos papéis, ressalta-se que esse posicionamento é praticado rotineiramente pelas mulheres que trabalham em meio-período, as que se dedicam às suas profissões em tempo integral ou ainda pelas que são autônomas. Os trechos a seguir fornecem evidências empíricas que conferem suporte às afirmações até então realizadas:

“Quando chega umas 21:00 horas a neném dorme e a mais velha fica me esperando um pouco mais, coloco ela para dormir mais tarde. Depois que elas dormem eu prefiro passar roupa, trabalho no computador um pouco se

precisar, e as coisas pessoais assim, sempre depois que elas dormem, porque eu não consigo, se eu parar elas ficam me chamando, quer colo, então eu dou toda atenção e depois vou cuidar das minhas coisas. Eu uso o horário que elas dormem ou o horário que elas vão passear, porque com elas realmente é muito complicado”. (E24)

"No meu caso como eu sou autônoma, então eu pego horários alternativos, né. De manhã eu fico com os filhos, às vezes coloco para dormir mais cedo e trabalho até mais tarde, precisa de um jogo de cintura e eu acredito que a gente mulher, consegue né? (risos)". (E3)

“A gente também definiu uma rotina de horário para ela dormir às 20:00 horas, porque assim, depois desse horário, eu tenho tempo para meu esposo ou eu tenho tempo para me cuidar. Tem dado certo. As pessoas brincam assim que ela tem muito horário, mas senão eu vou chegar do serviço e vou ficar só cuidando dela, e eu preciso também ter um tempo para meu marido”. (E12)

É interessante notar ainda que, nesse caso, novamente o perfil segmentador é adotado pelas mulheres no gerenciamento de seus papéis. Sendo assim, a preferência em separar o papel de mãe dos demais, sem que haja a execução de todos os perfis em um mesmo tempo, pode ser percebida na escolha de colocar os filhos para dormir mais cedo e realizar as diversas pendências apenas após a finalização desse momento. Tal atitude, na opinião das mulheres, está sendo utilizada para inibir tensões provenientes das distintas posições assumidas por elas (ASHFORT et al., 2000).

### **4.3.3 Reservando espaços para atender as demandas dos papéis**

Uma outra forma das entrevistadas lidarem com as demandas associadas aos múltiplos papéis seria o que chamou-se de “Reservando espaços para atender as demandas dos papéis”. Nessa tática, as mulheres designam locais (exs.: posto de trabalho, casa, um quarto) em que somente serão realizadas atividades relativas a um papel.

Diante essa perspectiva, partindo do pressuposto de que as mulheres desempenham vários papéis, a escolha por estabelecer locais e associá-los ao

cumprimento de determinado papel, de maneira segmentada, revela mais uma vez a preferência em manter o trabalho e os papéis familiares separados entre si (KREINER et al., 2006). Essa afirmação pode ser compreendida ao considerar que as entrevistadas associam os espaços físicos aos papéis relacionados a determinados domínios, relatando, por exemplo, que no espaço de casa somente realizam atividades referentes aos papéis relativos ao domínio do lar e não ao domínio profissional. Tal característica pode ser percebida nos trechos a seguir:

"Para mim, trabalho é trabalho e casa é casa. Pode acontecer qualquer coisa em casa, se me ligam falando "ai, aconteceu alguma coisa", eu respondo, "calma, que quando eu chegar em casa, eu resolvo". E também se eu for para casa e acontecer algo aqui, eu vou para casa e também não procuro misturar as coisas. Trabalho é trabalho e casa é casa". (E5)

"Diminui bastante essa mistura né, entre profissional e particular. Nem entro em e-mail quando e nada quando estou em casa, tento evitar, porque só para isso às vezes você gasta muito tempo. Então até mesmo minha filha maior de 4 anos, cobra quando eu sento no computador: "mãe, não trabalha agora". Então assim eu não entro, e também em compensação, nos horários que eu estou em casa pela manhã, que eu foquei em só cuidar deles, eu evito né? E quando eu estou no meu trabalho eu tento não pensar das coisas de fora do trabalho". (E3)

Através das falas das entrevistadas, percebe-se que essa tática é utilizada a fim de que um domínio não exerça influência sobre o cumprimento desejável dos papéis associados ao outro. Nesse contexto, as fronteiras impermeáveis são adotadas pelas mulheres para que a transferência de valores, crenças e pensamentos de um domínio para o outro seja dificultada (KREINER et al., 2009) no objetivo de simplificar o gerenciamento dos diversos papéis.

Além de essa tática ser utilizada para coordenar as demandas dos papéis referentes aos domínios trabalho-lar, cabe salientar que sua aplicabilidade também se estende ao lidar com os papéis considerados específicos apenas de um domínio. Considerando que dentro de um mesmo domínio, como o do lar, nota-se a presença de mais de um papel (esposa, dona de casa, mãe e mulher), essa tática, de acordo

com as mulheres, é executada para desempenhar de maneira satisfatória os papéis vivenciados nesse espaço.

Seguindo essa lógica, as entrevistadas relataram que criam espaços para diferentes papéis em um mesmo domínio. Esse cenário pode ser exemplificado quando, no ambiente do lar, a mulher designa um espaço, como o quarto do casal, no qual se estabelece uma fronteira espessa entre os papéis de esposa e mãe, conforme demonstra os trechos a seguir:

“O papel de mãe e de esposa tem que ser separados. Por mais assim que no dia -a- dia eles se cruzem tem que separar para ter saúde em cada um deles. A minha filha com três meses foi para o quartinho dela, mostro que ali é o ambiente dela, que fica o cheirinho dela no berço, que ali ela vai conhecer, e o meu papel de esposa que é diferente de ser mãe, tem gente que não consegue separar não”. (E12)

“Eu vou para o quarto dele até eles dormirem e quando eles dormem eu volto para meu quarto, isso é uma coisa que eu não deixo, não favorece, senão aqui que acaba com a vida do casal mesmo, criança junto no mesmo quarto”. (E21)

De acordo com essas citações, nota-se que fronteira espessa entre os papéis de mãe e esposa é criada pelas mulheres no propósito de melhor gerenciá-los. Dessa forma, ao adotar uma postura segmentadora, reservando determinados espaços para atender as demandas dos papéis, como o quarto da criança para o cumprimento do papel de mãe e o quarto do casal dedicado especialmente ao papel de esposa, sem interferência da presença dos filhos; elas relataram que conseguiram desempenhar com qualidade ambos os papéis, atendendo as expectativas dos dois, conferindo também harmonia ao relacionamento conjugal e ao domínio do lar como um todo.

A concluir, de acordo com a análise das entrevistas, os resultados positivos alcançados através do uso dessa tática (empregada tanto para atender as demandas dos papéis relativos aos domínios trabalho-lar, como também, as de um

único domínio, como do lar) foram desencadeados pela segmentação entre os papéis. Nesse contexto, as fronteiras mais segmentadoras foram escolhidas pelas mulheres no contexto em questão, por diminuírem a indefinição entre os papéis, dificultando a transição dos diversos perfis entre elas, ao criar e manter os limites de cada um (ASHFORTH et al., 2000). Adicionalmente, considerou-se que a maior segmentação pode auxiliá-las a não transmitir e transbordar emoções e experiências negativas de um papel para o outro (ROTHBARD, 2001), dado que corrobora a compreensão do motivo pelo qual as mulheres a escolheram novamente no cumprimento dessa tática.

#### **4.3.4 Alternando entre atividades de diferentes papéis**

Os múltiplos papéis assumidos pelas mulheres demandam que elas também conciliem variadas atividades referentes a diferentes domínios da vida concomitantemente (CINAMON, 2006; GRADY e MCCARTHY, 2008; HOGE, 2009; AFZAL et al., 2010). Esse panorama teórico oferece suporte para entender que, ainda que o perfil segmentador tenha se destacado entre a maioria das táticas das entrevistadas até então, algumas mulheres também optaram em integrar certas demandas de diferentes papéis ao mesmo tempo em suas rotinas. Tal postura é utilizada ao considerar que a maior integração proporciona versatilidade e possibilita que as pessoas possam lidar com as múltiplas demandas de suas vidas (ASHFORTH et al., 2001).

A partir disso, conforme os dados da pesquisa, uma tática de integração adotada pelas mulheres foi “Alternando entre atividades de diferentes papéis”. Como os papéis são múltiplos e o tempo relatado pelas mulheres é escasso, uma maneira

de gerenciar as diversas tarefas é em um mesmo período/espço, variar entre a execução de atividades relativas a diferentes papéis.

Cabe ressaltar que essa tática somente é utilizada se a integração das demandas dos papéis não estiver comprometendo o desempenho esperado de algum papel em especial. Sendo assim, no que se refere ao domínio do trabalho, as mulheres apontaram que integram os papéis pessoais e profissionais, revezando-se entre eles, apenas para resolver assuntos pontuais e que não prejudiquem suas produtividades nesse ambiente. Ao passo que, no espaço do lar, a mesma postura é adotada, pois elas apenas levam pendências profissionais para casa se estas não atrapalharem suas funções requeridas nesse espaço, principalmente as relacionadas aos cuidados com os filhos. As citações a seguir ilustram tal contexto:

“Ah, tem que integrar, senão não tem como. Não chego levar coisas do trabalho para casa, se eu levar eu sei que não vou fazer. Eu tenho que fazer aqui, me dedico. Mas algumas coisas pessoais eu resolvo aqui, médico, documento de carro, alguma coisa assim, uma conta que tem que pagar, e em casa, como eu estou sozinha não dá para fazer”. (E21)

“Eu levo trabalho para casa em momentos que percebo que não vai interferir muito na rotina de tempo com meu filho. Em momento em que há esse intervalo eu levo. Porque quando chegar essa sensação de que está atrapalhando meu momento em casa, eu vou abstrair e vou fazer outra coisa. Eu não deixo isso me ferir, eu tento equilibrar”. (E10)

“Hoje, eu liguei para a minha mãe para pedir para ela ir lá para casa, porque a babá faltou. Aí liguei para a babá para saber porque ela tinha faltado. Então entre um paciente e outro, entre um funcionário e outro, eu resolvo”. (E6)

Esses trechos revelam a necessidade que as mulheres possuem de resolver, principalmente em seus ambientes de trabalho, demandas pessoais rotineiras. Levando em conta o período abordado nesse estudo (pós-licença maternidade) notou-se que o agendamento de consultas, ligações para pediatras, familiares ou “cuidadoras” e babás são comumente realizados pela maioria das entrevistadas de modo a sentirem-se mais tranquilas em meio às suas rotinas profissionais.

As mulheres reportaram ainda que a possibilidade de conciliar algumas demandas concede também uma oportunidade de equilibrarem-se entre seus papéis. Tal resultado encontra respaldo nos estudos de Afzal et al (2010). Além disso, devido à quantidade extensa de atividades a serem desempenhadas, elas relataram que a oportunidade de variar entre a execução de tarefas de diferentes papéis, integrando os domínios trabalho-lar, favorece o gerenciamento das demandas destes.

#### **4.3.5 Sincronizando atividades**

Assim como a tática mencionada anteriormente, esta também revela um caráter integrador. Contudo, de acordo com a análise dos dados, a tática “Sincronizando atividades” foi mais aplicada no domínio do lar. Essa conjuntura pode ser compreendida pelo fato de que no ambiente profissional, devido à necessidade de manter uma imagem satisfatória no trabalho em razão da imagem estigmatizada que as mães que trabalham possuem no contexto cultural (GATRELL, 2007; CUDDY; FISKE; GLICK, 2004), as mulheres revezam-se entre seus papéis pessoais e profissionais apenas para resolver de maneira concisa algumas demandas (como ocorre na tática “Alternando entre atividades de diferentes papéis”) de modo a evitar que a integração entre os papéis seja erroneamente interpretada nesse cenário como um comportamento que denote falta de compromisso e seriedade por parte delas (DREW; MURTAGH, 2005).

Sendo assim, a realização de atividades relativas a diferentes papéis de forma simultânea acontece principalmente no contexto familiar. Uma vez que neste local, as mulheres possuem mais liberdade de misturar os papéis de mãe, profissional, esposa, dona de casa e mulher, no propósito de melhor aproveitar o

tempo em meio as suas variadas funções. Com o uso dessa tática, as entrevistadas relataram que conseguiram reservar períodos de descanso, além de poderem conceder atenção aos diversos papéis, tendo também um tempo para cuidar de si mesmas, como ilustram os trechos a seguir:

“Olha durante a semana, como eu faço a faculdade à distância, eu faço uma janta bem rápida e quando eu vou fazendo eu vou conversando com meu filho mais velho sobre a escola, eu termino, pego e sento com o novinho, ele ainda mama, sento e dou atenção. Lá em casa não tem como dividir. Eu faço comida ele está junto comigo, seja atrapalhando, seja brincando, assim tudo junto”. (E17).

“Eu consigo fazer ao mesmo tempo tudo, ao mesmo tempo eu tomo banho, saio do banho enrolada na toalha já coloco roupa para bater quando meu marido não põe e estendo, quando eu chego em casa ao mesmo tempo que eu faço janta quando não dá para meu marido fazer, faço a apostila com meu mais velho, pergunto para meu marido como foi a rotina do meu pequeno na creche. Em casa eu misturo ao mesmo tempo, mas o profissional eu separo porque não dá para fazer tudo ao mesmo tempo. Mas em casa, porque eu economizo tempo e eu consigo fazer tudo ao mesmo tempo e eu consigo também descansar, porque se eu fizer de pouco a pouco o meu descanso eu não vou ter”. (E28)

Com base nas citações acima referentes ao uso dessa tática especificamente, percebe-se que as fronteiras entre os variados papéis no domínio do lar podem ser caracterizadas como finas e permeáveis, já que as mulheres, simultaneamente, desempenham tarefas relativas a todos os papéis que as cercam, o que possibilita maior integração entre múltiplos perfis existentes (KREINER et al., 2009).

#### **4.3.6 Intensificando a qualidade do uso do tempo dedicado a cada papel**

A inserção feminina no mercado de trabalho expandiu as posições das mulheres na sociedade (AFZAL et al., 2010). Antes designadas principalmente aos cuidados da família, no cenário atual, além de continuarem sendo as principais responsáveis pelo gerenciamento do lar, elas possuem trabalhos que demandam períodos extensos de dedicação (BIANCHI, 2000; GOMES et al., 2007; ÖUN, 2012).

Essa conjuntura torna a gestão das prioridades no tempo um desafio para esse gênero ao considerarem os variados papéis a serem desempenhados, e também, as expectativas de comportamento que os envolvem (STRYKER, 1980).

Inseridas nesse contexto, uma maneira de lidar com o desafio de coordenar os vários perfis existentes em um tempo considerado reduzido foi relatada pelas entrevistadas na seguinte tática: “Intensificando a qualidade do uso do tempo dedicado a cada papel”. O emprego dessa tática demanda que as mulheres se esforcem para utilizar de maneira produtiva o tempo escasso dedicado a determinados papéis. É o caso, por exemplo, de uma mulher que se envolve de maneira intensa em seu ambiente de trabalho a fim de não ultrapassar o limite estabelecido pelo seu expediente profissional, de modo a proporcionar a existência de um tempo subsequente a ser dedicado aos demais papéis.

Tal posicionamento de dispor-se com afinco no espaço profissional no objetivo de finalizar as tarefas desse papel no domínio do trabalho, de acordo com as entrevistas, passou a ser mais utilizado após o advento da maternidade, uma vez que as pendências profissionais passaram a geralmente não ser mais concluídas no domínio do lar. O trecho a seguir da entrevistada 10 elucida essa questão:

“Porque a gente fica o tempo todo em sala e acaba levando coisa para casa, mas depois da maternidade, isso mudou muito em mim. Porque depois que a gente passa a ter mais papéis, a gente acaba não tendo o mesmo tempo mais. Então eu tento me envolver ao máximo ao meu trabalho quando estou no expediente do meu trabalho”. (E10)

Percebe-se então que após a chegada dos filhos, as mulheres modificaram o hábito comumente realizado de levar trabalho para casa. Essa recente prática confere a essa tática um caráter de segmentação entre os papéis ao ser traduzida em momentos de qualidade oferecidos a cada papel separadamente, o que limita o gerenciamento simultâneo de vários perfis, como descreve o seguinte trecho:

“Eu tento fazer tudo separado. Por exemplo, se estou trabalhando, estou trabalhando, se estou em casa com meu marido e minha filha, é o momento da família. Quando eu tenho que fazer algumas tarefas, se ela está brincando sozinha, eu vou lá e faço. Mas se ela quer a minha atenção, eu dou atenção para ela. Por isso que eu viro a madrugada arrumando as coisas. Eu acho que até consegue fazer muitas coisas ao mesmo tempo, mas quando estou fazendo uma coisa, gosto de dar atenção para aquela coisa. Eu acho que assim é mais intenso. Como eu sou muito intensa. Gosto de pontuar meus momentos. Então, enquanto eu estou com a minha filha, estou 100% com ela” (E27).

Adicionalmente, o fato das mulheres possuírem trabalhos que demandam um tempo extenso de suas rotinas, principalmente junto ao período pós-licença maternidade, desperta nelas o desejo de ter em casa períodos intensos e de qualidade na relação familiar, especialmente os que envolvem a criação dos filhos, ainda que estes sejam curtos. Por exemplo, essa tática é igualmente empregada quando uma mulher chega do trabalho e não pensa em nenhuma outra demanda referente aos papéis associados ao domínio do lar antes de se dedicarem exclusivamente aos seus filhos, o que revela novamente uma característica segmentadora. Nesse ato, ela está intensificando a qualidade do uso do tempo dedicado a esse papel, a fim de aproveitar esse momento, se dedicando veementemente ao papel de mãe, como maneira de compensar todos os outros períodos que foram ou que ainda serão dedicados aos demais papéis. Tal postura feminina também reflete a expectativa construída socialmente de que a mulher assuma uma conduta mais conectada às responsabilidades em relação à criança, principalmente no período em que esta demanda um elevado nível de dedicação (CINAMON, 2006), como é o caso do período pós-licença maternidade. As falas a seguir evidenciam esse achado:

“Quando eu chego em casa do trabalho eu chego no horário da primeira mamada após o horário do trabalho, tomo banho, sentou na cadeira da mamãe e esqueço de tudo por pelo menos por 30 minutos, a neném mama, porque quer estar comigo”. (E24)

“Olha só, o trabalho não tem jeito, eu tenho que cumprir um horário aqui. É aproveitar cada segundo do meu tempo, é estar totalmente programada.

Trabalho de 8:00 às 18:00 e como à noite ela dorme umas 21:30, então do jeito que chego em casa, eu lavo as mãos, sento no chão e eu sou dela". (E15)

Ao considerar o período escasso que as mulheres possuem para desempenhar as variadas demandas, nessa tática, o perfil segmentador se destaca ao possibilitar que os períodos dedicados a cada papel, ainda que curtos, possam ser vivenciados de forma intensa, conferindo qualidade ao uso deles.

#### 4.3.7 Utilizando a tecnologia

Os avanços na tecnologia tem permitido que as pessoas utilizem das novas formas de comunicação no gerenciamento dos seus variados papéis (BOSWELL; OLSON-BUCHANAN, 2007). Seguindo esse contexto, recursos como e-mail, torpedos, *whatsapp*, internet, ou as próprias funções do celular tem permitido que os indivíduos mantenham um nível desejável de integração ou segmentação entre os papéis (KREINER et al., 2009).

Nessa perspectiva, de acordo com a análise dos dados, outra tática utilizada pelas entrevistadas foi "Utilizando a tecnologia" e refere-se ao uso de recursos tecnológicos para ajudar no manuseio das fronteiras entre os papéis. Os trechos a seguir elucidam esse cenário:

"Eu tenho desligado o telefone né quando eu chego em casa. Para o cliente o horário comercial é até as 18:00 né?, então eu desligo, às vezes até minha mãe tenta falar comigo e não consegue porque eu desligo mesmo. E no trabalho, eu tento evitar ao máximo. Eu desligo algumas opções do celular para só falar com emergência, ou aviso a alguém que eu estou trabalhando então só é para ligar quando for emergência, porque senão mistura demais e acaba atrapalhando". (E3)

"Às vezes eu desligo o celular, às vezes fica no modo vibratório e eu perco a ligação. Mas assim, eu tento sempre ter crédito para eu poder perder a ligação e retornar em um momento mais tranquilo quando não estou com meu filho. Agora quando eu estou sem crédito eu não posso perder o contato e preciso atender. É o que eu tento fazer para tentar equilibrar esses dois papéis". (E9)

Nota-se, de acordo com as citações das entrevistadas 3 e 9, que essa tática é utilizada para segmentar os domínios trabalho-lar, sendo assim, os papéis pessoais dos profissionais. Tratando-se especialmente do período abordado nesse estudo, a maioria das mulheres descreveu que usufruem das opções do próprio celular (modo vibratório ou de emergência) para se desligarem de suas funções profissionais quando estão situadas no ambiente do lar, ou só atendem alguma demanda do trabalho quando for um algo estritamente relevante de ser resolvido no momento em que estão em casa. Essa postura também se repete no domínio do trabalho. Tal comportamento é vivenciado, na opinião das entrevistadas, na tentativa de atingir certo equilíbrio entre as demandas dos papéis, revelando novamente a preferência, a partir desta tática, pela segmentação entre os papéis.

Além desse fato, o uso da tecnologia também é aplicado de maneira integradora quando uma mulher, em seu ambiente profissional, utiliza alguma forma de contato via celular ou internet com os responsáveis pelo cuidado dos filhos nesse momento (familiares, "cuidadoras", cônjuges), a fim obterem notícias acerca do comportamento diário da criança para se tranquilizar em seu trabalho e desempenhar de maneira satisfatória as demandas de seu papel profissional, como mostra o trecho adiante:

"E eu ligo para ela também para saber como está, se ele mamou, se aceitou mamadeira, se está enjoado, se está chorando. Aí ela vai me passando tudo o que está acontecendo e eu fico mais tranquila. E toda vez que eu ligo para ela, ele está bem. Ele não é uma criança que fica doente, está com cinco meses já e, graças a Deus, não teve nenhum problema de saúde. Então dá para levar trabalho, casa, e eu fico mais tranquila também." (E5)

A partir da citação da entrevistada 5, percebe-se a relevância dessa tática por também ser utilizada como uma ferramenta de auxílio para a mulher (que está retornando ao trabalho após a licença maternidade) desempenhar ambos os papéis profissional e materno nesse período em questão. Esse fato se destaca, uma vez

que já se identificou que as mães que permaneceram em um emprego almejado experimentaram menos emoções negativas durante o período da maternidade (JABOC, 2008).

Diante desse cenário, é possível afirmar que as mulheres que participaram desse estudo são beneficiadas pelos recursos tecnológicos por estes a ajudarem a manusear as demandas dos variados papéis, integrando-os ou segmentando-os, na tentativa de atingir um melhor equilíbrio entre eles.

#### **4.3.8 Negociando as expectativas**

Conforme já mencionado nessa pesquisa, na existência do exercício de múltiplos papéis por parte das pessoas, encontra-se a possibilidade da ocorrência de conflitos de papéis devido ao desencontro entre as expectativas sociais e pessoais e suas variadas definições de comportamento sobre determinada ação do indivíduo (STRYKER, 1980).

Diante esse cenário, na tentativa de amenizar os prováveis conflitos oriundos das diversidades de expectativas comportamentais que as rodeiam e de facilitar o gerenciamento dos múltiplos papéis, as mulheres adotaram uma tática que se nomeou de “Negociando as expectativas”. Em tal tática, as entrevistadas buscam dialogar com os outros significantes acerca das expectativas que possuem a respeito do exercício dos papéis. Através desse tipo de conversa, elas expressam suas opiniões em relação aos papéis que desempenham, esclarecendo também, as razões que as conduzem a gerenciar, de maneira específica e pessoal, as demandas provenientes deles. O trecho a seguir esclarece essa questão:

“Eu respeito às pessoas e quero que elas me respeitem”. “Ah, você não é uma mãe muito presente”, mas eu preciso do sustento do meu filho. “Ah, seu filho vai para a creche”, mas porque ele vai para a creche? Porque eu

preciso trabalhar para sustentar ele. Então eu deixo as minhas decisões claras". (E11)

A partir da citação da entrevistada 11, nota-se uma busca de respeito por parte das pessoas em derredor no que se refere à escolha particular de lidar com as demandas dos papéis. Tal postura reflete a realidade das possíveis discordâncias entre as expectativas pessoais e alheias e a conveniência de se intervir nessas divergências de opiniões através de um diálogo reflexivo e esclarecedor.

Seguindo essa perspectiva, essa tática também é empregada quando o diálogo ocorre junto às pessoas que são mais próximas das entrevistadas, como é o caso dos familiares. Sendo assim, ela não fica restrita apenas para com os indivíduos que fazem parte do contexto social mais amplo no qual essas mulheres estão inseridas, como demonstra a citação a seguir:

"Eu acho que é, tem um ditado que fala que a gente não consegue agradar a gregos e troianos, né? (...) Tipo, por exemplo, minha mãe é do interior e queria que eu ficasse com minha filha 3 meses lá quando ela nasceu, então eu tive que, não decepcionar, mas enfrentar e falar com ela que eu não era mais solteira, que eu tinha minha família aqui, e não ia deixar minha filha longe do meu marido, durante um mês que fosse, então ela veio para cá. Não é que eu superei a expectativa dela, eu tive que conversar, ajeitar, eu tive que buscar primeiro o bem-estar da minha família, da minha filha, do meu marido e não ceder para expectativa dela prevalecer. É complicado, tem que saber lidar com isso". (E22)

Conforme os dados da pesquisa, com o uso dessa tática, as mulheres permitem-se a expressar seus sentimentos e a demonstrar aos significantes suas dificuldades perante o cumprimento dos papéis. Além disso, ao ser utilizada na tentativa de equalizar as diversas expectativas de comportamento, essa tática também ocasiona uma melhoria no gerenciamento dos papéis, ao fornecer uma oportunidade de reflexão pessoal por parte das próprias mulheres a respeito da forma que estão conduzindo suas vidas em meio às variadas demandas profissionais e pessoais. A fala da entrevistada 3, a seguir, elucida esse ponto:

"A já tive algumas conversas mais sérias com meu marido sobre esses vários papéis. Tinha coisas que ele achava que estava exagerado demais, o meu trabalho, que acaba que é uma forma que a mulher encontra de se sentir útil, então parece que quanto mais ela se envolve mais útil a gente se sente. Então a gente teve um momento de reflexão para ver até onde isso estava sendo bom para mim e para minha família, se aquilo valia a pena, pois muitas vezes não é o lado financeiro que vale a pena, mas a parte emocional que estava sendo prejudicada e aí foi um momento muito marcante, que a partir daí que eu consegui a mudar, me equilibrar e dividir mais, dando qualidade de tempo para minhas diversas funções". (E3)

Tomando como base as considerações desenvolvidas acima, pode-se concluir que a tática "Negociando as expectativas" auxiliam essas mulheres a conduzirem de forma mais equilibrada as demandas de seus variados papéis. Todavia, no decorrer da vivência dos múltiplos papéis, geralmente nem todas as expectativas são atingidas. Nesse momento, a fim de reconduzirem-se a um cenário de vida novamente mais estabilizado, percebeu-se mediante as entrevistas, que as mulheres acabam cedendo algumas de suas próprias expectativas em relação a determinados papéis, para com isso, conseguirem desempenhar as demandas dos demais da maneira desejável. A partir dessa atitude surge uma nova tática que será apresentada a seguir.

#### **4.3.9 Cedendo às expectativas de um papel**

Ao executar simultaneamente múltiplos papéis, as mulheres inserem-se em um cenário de vida composto de diversas demandas a serem desempenhadas. Tal situação limita a possibilidade de se atingir de maneira completa todas as expectativas pessoais que envolvem o exercício dos papéis. Diante desse contexto, as entrevistadas afirmaram que costumam ceder certas expectativas de suas vidas em relação a alguns papéis, ainda que momentaneamente, para atender devidamente outros considerados mais importantes para elas no momento. Essa perspectiva se alinha com os estudos de Stryker (1980), especialmente quando sua

pesquisa discorre sobre a “saliência de papel” a fim de explicar sobre o fato de alguns papéis possuírem prevalência em um processo de escolha, dado o local hierárquico em que estão situados na vida das pessoas.

Seguindo essa lógica, para lidar com o gerenciamento dos múltiplos papéis, as mulheres relataram o emprego da seguinte tática: “Cedendo às expectativas de um papel”. A partir desse cenário, ao diminuir as expectativas próprias quanto ao cumprimento de um papel para poderem dedicar-se a outro prioritário no momento, as entrevistadas estão fazendo o uso de tal tática a fim de desempenharem, de forma satisfatória, o exercício dos papéis mais relevantes para elas no período em questão.

Cabe ressaltar que as expectativas pessoais que as mulheres possuem são as que envolvem a execução de todos os seus papéis, tanto os presentes no domínio do trabalho como no do lar. Sendo assim, a partir da análise dos dados, percebe-se que as expectativas que são deixadas em segundo plano, para serem cumpridas ou não em períodos subsequentes, podem estar relacionadas a qualquer um dos principais papéis que elas desempenham, ou seja, o de mãe, profissional, mulher, esposa ou dona de casa.

Contudo, tomando como base essa reflexão e ao considerar o período que concerne a esta pesquisa (pós-licença maternidade), notou-se que ainda que algumas mulheres tenham também relatado que cederam as suas expectativas em relação ao papel de mulher, esposa e de dona de casa para se dedicarem com mais afinco aos demais; a maioria mencionou que utilizou tal tática principalmente para coordenar a execução simultânea dos papéis de mãe e profissional, cedendo especialmente às expectativas pessoais referentes a estes dois últimos.

Sendo assim, para lidarem de uma maneira mais equilibrada com as demandas de todos os seus papéis, as entrevistadas relataram que as expectativas próprias mais cedidas foram as que envolveram o exercício do papel materno e profissional, uma vez que estes são os que demandam tempo e dedicação redobrados, o que restringe a execução balanceada dos papéis de uma forma geral. As citações apresentadas nessa tática esclarecem esse achado.

“Perceber que eu precisava de ceder um pouco nesse papel de mãe e família assim. Tipo, deixar o meu filho com a avó o sábado inteiro, que é super doído para mim, para poder ter um tempo livre para resolver outras coisas, ficar mais tempo com meu marido”. (E1)

“Ah... depois que ela nasceu, eu não fazia nada, só ficava com ela. Hoje não é assim, por exemplo, se eu tenho que lavar uma louça, eu lavo a louça da casa. Antes não, eu ficava full time com ela, e sei lá, não sei o que eu fazia tanto, mas ficava, eu tinha uma coisa, “ah não posso deixar ela sozinha”, não fazia nada. Mas eu tinha uma pessoa que vinha e fazia para mim. E hoje eu faço, às vezes ela colabora e às vezes não. Eu consegui flexibilizar o lado mãe que estava muito aflorado. Eu acho que assim, demora um pouco para acontecer”. (E14)

“Mudou. Mudou. Eu acho que a gente vai amadurecendo e vai vendo que cada coisa no seu lugar e a gente vai tentando resolver na medida do possível, sem... (pensativa), eu acho que a expectativa maior é a nossa, de querer ser super mãe (...) então eu fui mudando porque eu me sentia super pressionada e super ansiosa e eu não dormia e eu fui adaptando e vendo que não dá, eu vi com o tempo que não dá para fazer tudo ao mesmo tempo, se cobrar tanto. A gente tem que fazer da nossa vida leve, não cheia de cobrança de ter que fazer tudo, vamos fazendo o que dá”. (E22)

De acordo com as falas, nota-se que as expectativas do papel materno e as cobranças que envolvem o exercício deste, influenciadas também pela sua construção na estrutura social (STRYKER, 1980), precisam ser flexibilizadas para que tais mulheres possam satisfatoriamente lidar com cumprimento das demandas de suas vidas. Tal medida pode ser aplicada conforme menciona a entrevistada 1, ao deixar de lado a expectativa materna de estar períodos diários extensos com os filhos para desempenhar as demandas dos outros papéis, como narra também a entrevistada 14. Já a entrevistada 22 demonstrou o emprego dessa tática ao entender que nem todas as expectativas maternas precisam ser atendidas,

conforme construído socialmente ou por si mesma, para se atingir um equilíbrio emocional interior.

Complementando a compreensão em relação ao uso dessa tática, observou-se também que as expectativas relacionadas ao papel profissional são cedidas principalmente pelo fato do papel materno ser primordial nesse momento específico de vida das entrevistadas (pós-licença maternidade). Sendo assim, elas relataram que não se incomodam em deixar em segundo plano suas carreiras ao estarem conscientes de que o período da maternidade que vivenciam é fundamental para o desenvolvimento de seus filhos. Os trechos a seguir evidenciam tal contexto:

“Eu acho que eu sou uma mãezona. Eu quero ser essa mãe presente que eu sou. Eu achava que eu seria assim e é o que eu sou e é isso que eu espero de mim como mãe. Como profissional, eu sinto que ficou em segundo plano, e eu aceito isso numa boa e sinto que não vou me esforçar para mudar isso agora. Tipo a gente tem um sistema de avaliação e desempenho na empresa, para eu atingir isso, eu tenho que fazer cursos, eu tenho que fazer pós-graduação, assim, uma série de coisas. Eu não vou nem tentar, falei isso ontem com meu marido. Não vou nem entrar na disputa de querer ter e conquistar destaque na empresa e perder meus finais de semana com minha filha para fazer cursos de pós-graduação. Então assim, eu sinto que meu lado profissional está prejudicado e eu tenho plena ciência disso, e não vou deixar isso me incomodar agora”. (E15)

“Eu nego funções de cargos mais altos que me necessitem o dia inteiro, isso já aconteceu, porque senão eu iria ter que ficar o dia inteiro, a gente abre mão do valor, pode até fazer falta, mas não abro mão disso, para não acabar com a rotina da minha família, meu convívio com minhas filhas, a organização da casa”. (E23)

“Na parte profissional eu queria ter mais tempo para trabalhar, de segunda a sábado, porque eu trabalho de quinta a sábado, mas como meus filhos ainda são muito pequenos, né? Quando eles crescerem eu tenho vontade de me aperfeiçoar, estudar mais, eu tive filho muito nova, então eu parei, não tinha como conciliar faculdade e filho, mas isso não me incomoda, eu sou tranquila nessa parte. Se eu escolhi ser mãe eu sabia que eu teria que abrir mão de alguns benefícios da vida, de estudar, de ter um emprego melhor, mas eu escolhi ser mãe mais nova mesmo”. (E28)

Através das falas mencionadas até então, percebe-se que a dificuldade de por em prática essa tática é mais expressada quando há a necessidade de ceder às expectativas do papel materno. Esse dado por ser compreendido ao ser relacionado

à construção social simbólica referente ao papel de mãe, a qual submete a mulher a uma conduta mais conectada às responsabilidades em relação à criança (STRYKER, 1980; CINAMON, 2006; BLANCH e ALUJA, 2012; PAS et al., 2014).

Além desse fato, ressalta-se ainda que estas mulheres se sentiram mais capazes de lidar com as frustrações de suas próprias expectativas ao compreenderem que com o passar do tempo as demandas dos múltiplos papéis geralmente variam (ex: com o crescimento dos filhos há menor cobrança de dedicação e atenção constante por parte da mãe), assim como o peso e a relevância destes (STRYKER, 1980). Tal circunstância permite que as expectativas que um dia foram cedidas possam ser atendidas em outro momento. Dessa forma, o caráter temporário em que algumas expectativas de comportamento pessoal são cedidas facilita que essa tática seja empregada pelas entrevistadas no gerenciamento das demandas dos seus variados papéis.

#### **4.3.10 Utilizando a ajuda de outras pessoas**

De acordo com os dados da pesquisa, uma das táticas mais mencionadas pelas entrevistadas foi “Utilizando a ajuda de outras pessoas” e refere-se ao uso da colaboração e da disponibilidade de pessoas para facilitar o gerenciamento dos papéis. O fato de essa tática ter sido utilizada de maneira abrangente na rotina dessas mulheres se dá pela sua relevância na manutenção do equilíbrio de vida diante às demandas dos múltiplos papéis.

Seguindo essa perspectiva, conforme relatado no início deste tópico de análise e discussão dos resultados, destaca-se especialmente, na opinião das entrevistadas, a ajuda do cônjuge como um suporte fundamental para conseguirem

lidar com os variados papéis que desempenham. As citações a seguir esclarecem esse achado:

“Boa parte disso a gente deve ao marido que ajuda né, precisa de muita compreensão, tem dias que a gente tá muito cansada, trabalhou até muito tarde e tem ainda que dar atenção para ele, sentar e conversar, conversar sobre o nosso dia-a-dia né, e assim, no meu caso, a gente tem conseguido exercer isso muito bem, mas tem fases que é complicado. O apoio dele é fundamental. Se fosse o contrário talvez eu não estivesse conseguindo lidar com esses papéis”. (E3)

“Ele também é muito compreensivo, ele me ajuda mesmo, desde que ela nasceu, eu amamentava, ele colocava para arrotar. Nos dois primeiros meses, que é a fase mais difícil, ele trabalhava só à tarde para me ajudar, ficou de manhã um pouquinho e eu descansava, como ele é autônomo é mais fácil. Então assim, o que acho que é mais importante de você colocar na sua pesquisa é ter o apoio. Se você não tiver alguém de fora nem é tão importante, mas o do marido é importantíssimo”. (E22)

Nota-se também que o apoio do cônjuge é apontado como essencial ao se considerar o período vivenciado pelas entrevistadas (pós-licença maternidade) junto aos seus diversos papéis. De acordo com as mulheres, ter alguém de confiança que possa ajudar nos cuidados com os filhos e afazeres da casa a qualquer tempo (ex: revezando-se durante as mamadas e/ou trocas de fraldas nas madrugadas), reduz o cansaço diante essa fase específica da maternidade que demanda alta dedicação. Sendo assim, o suporte conjugal nas tarefas e a compreensão do marido permitem que elas consigam estabelecer um tempo de descanso em casa ou de atenção à execução dos demais papéis em ambos os domínios trabalho e lar. Lembrando que o Conflito Mãe-Esposa é um dos mais vivenciados por essas mulheres nesse período, o que enfatiza a importância desse tipo de ajuda. Além disso, baseando-se nas falas apresentadas, percebe-se que o apoio do parceiro coopera para o bem-estar emocional das entrevistadas, resultado que coaduna com os estudos de Sieger e Wiese (2011) e Robinson et al. (2014).

Cabe ainda ressaltar que além do apoio conjugal, a disponibilidade de se usufruir da ajuda vinda de outros familiares (como pais, irmãos, parentes próximos)

também obteve destaque entre as entrevistadas. Nessa tática em questão, elas relataram que a ajuda do marido e de outros familiares são consideradas as preferenciais devido à segurança que lhes é proporcionada referente ao cuidado e ao ensino dos filhos.

As entrevistadas ainda mencionaram que o fato de estarem confiantes e seguras quanto às pessoas responsáveis pelos cuidados da criança torna o retorno ao trabalho após a licença-maternidade mais tranquilo, especialmente nesse período em que o senso de maternidade se encontra aflorado junto à necessidade de manter a autoconfiança de seu papel profissional (ALSTVEIT et al., 2011). Sendo assim, pode-se pensar que a possibilidade de se utilizar dessa tática auxilia no desempenho simultâneo do papel profissional e materno por essas mulheres nessa fase em especial. As citações a seguir evidenciam tal contexto:

“Eu não tenho como ficar com ele, mas eu coloquei uma pessoa de extrema confiança que eu sei que vai cuidar bem dele, que é a minha mãe, o pensamento é o mesmo. É tranquilo para trabalhar, é tranquilo com relação à confiança que eu tenho nos meus familiares. A criação vai seguir conforme eu sempre pensei”. (E7)

“Hoje quem cuida dele é minha irmã e minha mãe. Isso é que me dá essa tranquilidade assim. Eu tenho esse apoio. Ter com quem deixar de confiança talvez seja o que mais angustie as mães hoje em dia”. (E10)

De maneira a acentuar a relevância da ajuda dos pais, principalmente da disponibilidade de apoio da figura materna, cabe destacar que algumas mulheres que se enquadram no exercício de múltiplos papéis mencionaram que pensam em não ter mais filhos, ainda que desejem, devido ao fato de não possuírem uma estrutura familiar que possa oferecer tal suporte, como mostra o trecho a seguir:

“Só que, depois que ela nasceu, eu comecei a perceber que eu não tinha ninguém para contar para ficar com ela. Assim, eu tenho a minha mãe, só que a minha mãe já é de idade e cuida de outros sobrinhos, então eu não quis dar mais esse trabalho para ela. Quando a minha filha passa mal eu acabo revezando com o meu marido, ou eu falto o trabalho, ou ele falta (...) então, isso me faz pensar em não ter um segundo filho. Eu até conversei muito isso com o meu marido, a gente queria ter um segundo filho, na

verdade, a gente queria ter um casal, mas pelo o que gente vai vivenciando a gente vê que não tem condição". (E26).

Contudo, mesmo que o apoio do marido e de outros familiares sejam os preferenciais, muitas mulheres não possuem a disponibilidade destas pessoas, seja por falta de tempo, por motivos profissionais ou pela idade avançada dos pais. Dessa forma, outra forma de ajuda utilizada é a de serviços terceirizados, desde que estes também sejam de confiança, como por exemplo, creches que disponham de câmeras de monitoramento via celular ou "cuidadoras" e babás que tenham boas referências vindas de fontes próximas dessas mulheres ou de outras mães que se encontram na mesma situação. Esse tipo de ajuda pode ser observado nas citações a seguir:

"Mas hoje eu chamo uma pessoa para me ajudar para ficar com as crianças para eu poder fazer alguma coisa. Eu tenho várias ajudadoras: eu tenho a babá, tenho essa professora da escolinha que fica em alguns finais de semana, tem outra moça que vai duas vezes por semana e fica à noite com eles. Pois eu não tenho família perto, não tenho mãe, tio, irmão, não tenho ninguém, então eu e meu marido nos ajudamos ou a gente terceiriza essa ajuda". (E16)

"Eu me equilibrei. Por exemplo, uma coisa que eu fiz na época, eu terceirizei meu jantar. Fiz um acordo com uma senhora que morava lá perto de casa, que faz marmitta, e todo dia eu passava na casa dela, ou eu ou o meu marido, para pegar a marmitta da nossa janta. Na época, a menina que vem limpar a casa, vinha só uma vez na semana e passou a vir duas. Depois eu paguei a mais para ela lavar as nossas roupas. Hoje então eu tenho uma faxineira que vai lá em casa às segundas e sextas, que é tudo na minha vida, que me ajuda muito". (E13)

De acordo com as falas acima, nota-se que a ajuda de terceiros (representada nessa pesquisa pelos serviços da creche, babás, cuidadoras, secretárias do lar, faxineiras, e outros) é utilizada para que as mulheres possam equilibrar as demandas que não estão sendo totalmente desempenhadas devido à sobrecarga dos múltiplos papéis. Além disso, esse tipo de apoio destacou-se entre as entrevistadas principalmente no que se refere ao suporte oferecido ao exercício do papel de dona de casa, uma vez que estas se encontram em um estado de

cansaço físico e emocional devido ao processo de adaptação ao recente cenário materno junto ao retorno às suas funções profissionais. Nesse sentido, o apoio de terceiros, a destacar a ajuda nos afazeres domésticos, se torna relevante.

#### **4.3.11 Planejando a rotina de forma antecipada**

No decorrer desse estudo, viu-se que ao desempenharem múltiplos papéis, as mulheres encontram-se inseridas em um contexto de demandas variadas. Tratando-se do período pós-licença maternidade, pode-se apresentar como demanda, por exemplo, a necessidade de manter um equilíbrio entre as cobranças do trabalho assumindo também a responsabilidade pelos cuidados da criança (ALSTVEIT et al., 2011). Ao considerar tal perspectiva vivenciada, ressalta-se que quando as demandas não são bem administradas (incluindo esta citada anteriormente), a mulher torna-se vulnerável à sobrecarga de um papel e/ou à interferência entre papéis, os quais são uns dos responsáveis pela insatisfação feminina (BARDOEL et al., 2011). Essa situação pode ser exemplificada por uma mulher que encontra dificuldades em desempenhar as funções de seu papel profissional após o advento da maternidade, por não conseguir gerenciar as fronteiras trabalho-lar devido às diversas demandas, assim como, manter organizada sua rotina em meios aos papéis que desempenha.

A partir desse cenário, a fim de reduzir as possíveis tensões e conflitos de papel provenientes das múltiplas demandas e da dificuldade de atendê-las de maneira satisfatória, as entrevistadas mencionaram o uso da seguinte tática: “Planejando a rotina de forma antecipada”. A partir dessa tática, as mulheres criam uma rotina relativamente estável e planejada de gerenciamento de fronteiras de

forma a promover o equilíbrio emocional. As citações a seguir fornecem um suporte ao entendimento de tal conjuntura:

“Eu me planejo muito, de tudo o que eu vou fazer durante o dia, de como eu vou ter tempo de fazer. Porque se não vai dar tempo, não vou me estressar para isso e direciono a minha atenção para outra ação para eu conseguir dar conta de tudo. Porque, realmente, o planejamento é primordial para mim. Se hoje eu não consegui ir à casa da minha sogra, então quando é que nós vamos, em qual dia? E aí a gente vai se programando assim”. (E7)

“Tento manter minha rotina planejada. Por exemplo, eu já acordo sabendo as coisas que eu tenho que fazer, com a programação do dia, para dar conta das coisas que eu tenho que fazer extra à rotina”. (E13)

“Olha, eu tenho uma rotina muito bem definida. Eu sou muito calculista, organizada, então a rotina existe e eu gosto, eu não gosto muito de fugir da rotina. A vantagem também lá em casa é que elas dormem cedo, por volta das 20:30. Lá em casa eu criei isso, não espero criança pedir para dormir, lá em casa elas, tanto a pequenininha quanto a mais velha, eu dou boa noite, tem uma rotina prévia para elas conhecerem esse momento, elas sabem que quando começa aquela rotina de troca fralda, limpa boca, limpa olho, dá mamadeira, escova o dente da mais grandinha, e aí dá boa noite para todo mundo e berço ou cama para maior e aí elas dormem. Então eu priorizo a rotina com disciplina para poder me programar, descansar, tem um período livre e tudo mais”. (E23)

De acordo com os relatos referentes a essa tática, as mulheres descreveram que ao planejarem previamente a rotina conseguiram atingir um equilíbrio entre os papéis, na medida em que alcançaram períodos livres para o descanso pessoal, além de tempo adicional para desenvolverem outras atividades pretendidas ou ainda atenderem às demandas dos demais papéis com mais tranquilidade.

A partir das falas apresentadas, nota-se também que ao manter as funções de seus papéis delineadas ao longo do dia, as entrevistadas reduziram o nível de estresse, o qual poderia gerar o conflito e o desequilíbrio emocional, revelando a importância dessa tática no gerenciamento das demandas dos múltiplos papéis.

A fim de concluir esse tópico de análise e discussão dos resultados e simplificar visualmente os resultados apresentados nesse estudo, foram elaboradas as Figuras 1 e 2. Primeiramente, como ponto de partida para a construção posterior de um possível modelo de gerenciamento dos múltiplos papéis, apresentado na

Figura 2, a Figura 1 ilustra os múltiplos papéis vivenciados pelas mulheres, fato que amplifica o desafio no gerenciamento equilibrado das demandas de tais papéis, o que provavelmente as conduz aos conflitos mais relatados: mãe-esposa e mãe-profissional. A partir desse cenário, na tentativa de evitar ou mesmo atenuar tal quadro conflitante, as onze táticas utilizadas pelas entrevistadas também foram apresentadas graficamente.

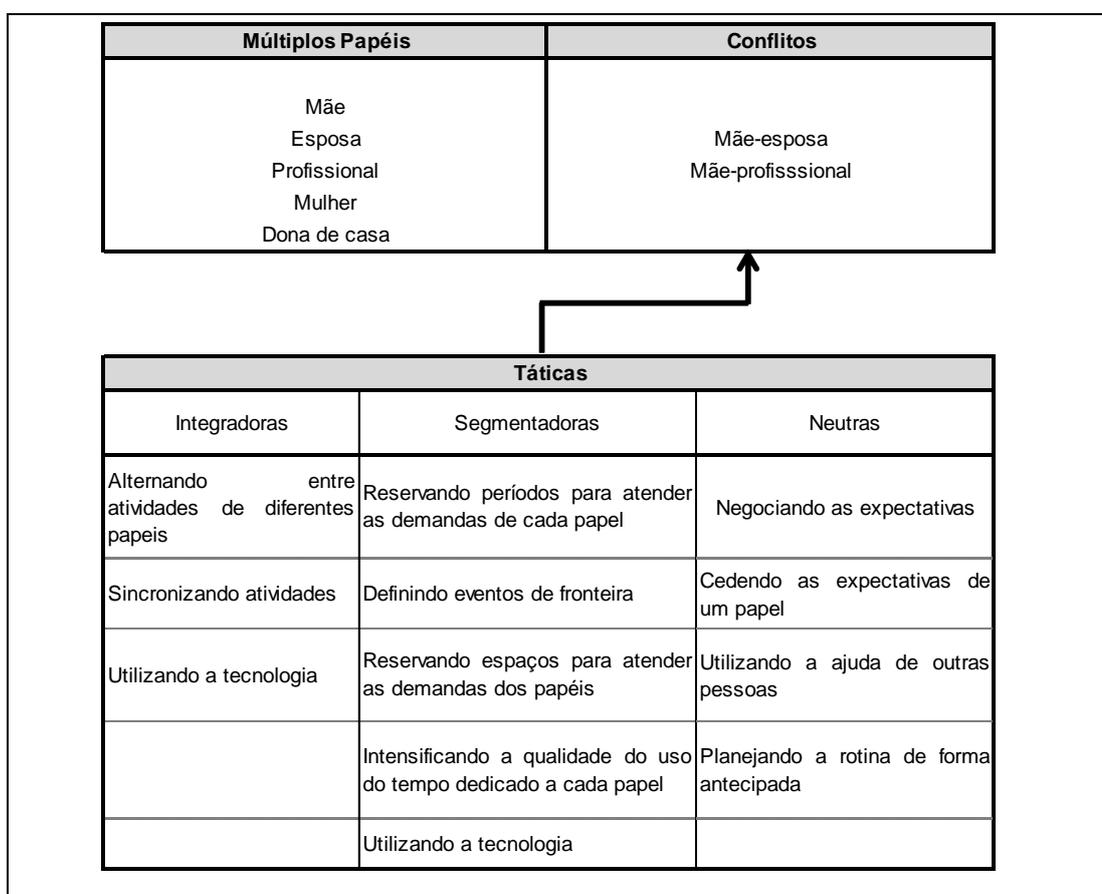


Figura1: Múltiplos papéis, conflitos vivenciados e táticas utilizadas.  
Fonte: Dados da pesquisa

A partir da relação existente entre os múltiplos papéis com os possíveis conflitos e táticas empregadas, visualizados na figura 1, a figura 2 apresenta o modelo de gerenciamento dos múltiplos papéis. Tal modelo demonstra que na vivência de variados papéis (ex: mãe, esposa, profissional, mulher e dona de casa, mencionados pelas entrevistadas), as mulheres utilizam de táticas para lidar com as

demandas e amenizar os conflitos entre os papéis. Tais táticas podem ser de característica integradora (em que elas lidam com as demandas dos múltiplos papéis simultaneamente, misturando-os), segmentadora (na qual as demandas de cada papel são atendidas separadamente, isolando um papel do outro) ou neutra (em que não se manifesta o caráter de segmentação ou integração entre os papéis). Lembrando que os tipos de táticas nomeados nessa pesquisa (integradoras, segmentadoras e neutras) teve como referência os estudos de Kreiner et al. (2009).

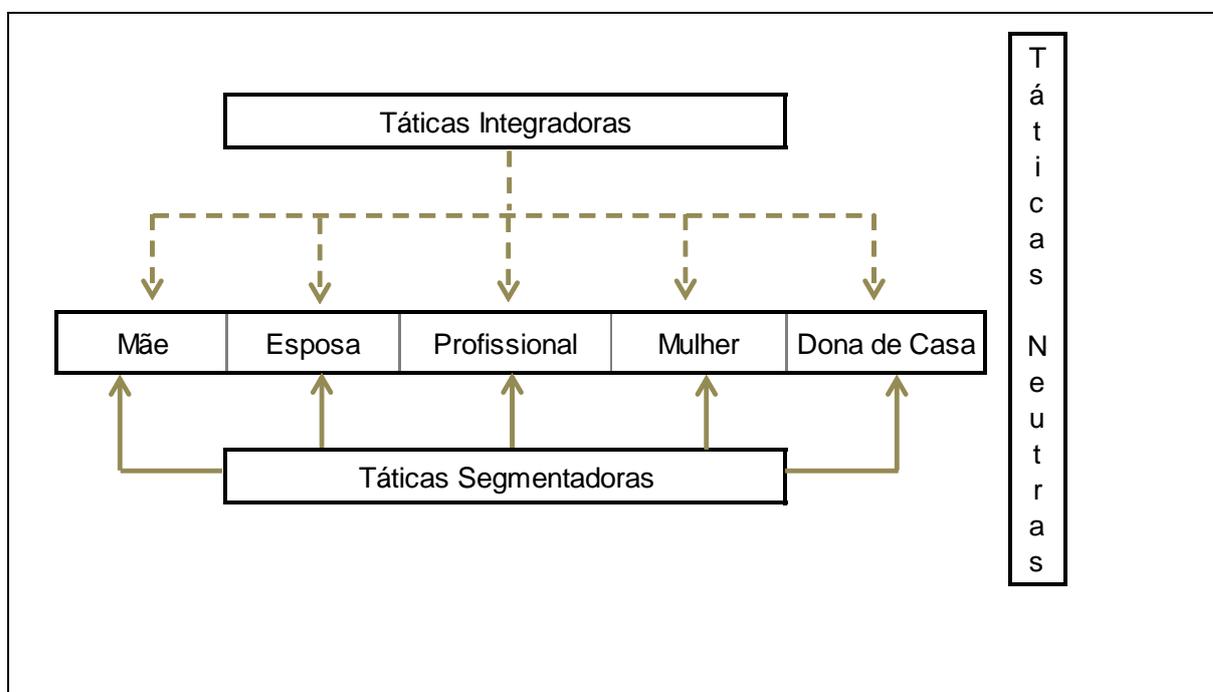


Figura 2: Um modelo de gerenciamento dos múltiplos papéis  
Fonte: Dados da pesquisa

## Capítulo 5

### 5 CONCLUSÃO

A partir do desenvolvimento deste estudo foi possível perceber que o contexto de vida em que as mulheres se situam é formado por múltiplos papéis que, por vezes, dificultam o gerenciamento de suas variadas demandas. Cabe salientar ainda que além da possibilidade de haver papéis que conflitam entre si, tem-se o período da pós-licença maternidade como um fator agravante desse cenário desafiador.

Notou-se, adicionalmente, que o embasamento teórico dessa pesquisa encontrou suporte ao se confirmar, mediante a análise dos dados, que o papel de mãe, assim como os demais (mulher, esposa, dona de casa, profissional), traz consigo uma série de expectativas comportamentais pré-concebidas socialmente (STRYKER, 1980). Tal conjuntura leva as mulheres a experimentarem tensão psicológica e cansaço físico, o que pode desencadear os conflitos de papel (a destacar os de mãe-esposa e mãe-profissional como os mais citados), ao sentirem a necessidade de cumprir os papéis conforme o construído na estrutura social ou por si mesma. Além disso, percebeu-se que a fase da pós-licença maternidade é considerada como um período delicado em que coexiste o retorno ao ambiente profissional junto à necessidade da redefinição de papéis, no qual as mulheres lidam com um sentimento de responsabilidade dupla como mãe e profissional, vivenciando em alguns momentos, a sensação de incapacidade no desempenho destes papéis, especialmente por estarem inseridas em um panorama de identidades estigmatizadas no contexto cultural.

Ao considerar que a partir desse cenário se instaura uma série de desafios no gerenciamento das demandas dos múltiplos papéis, o objetivo de pesquisa

levantado nesse trabalho foi o de identificar as táticas utilizadas por mulheres no período pós-licença maternidade para conciliar as demandas associadas aos papéis que vivenciam durante o retorno ao trabalho.

Como resultado da análise dos dados adotada nesse estudo, observou-se que para lidar com esse quadro de vida, as mulheres assumem uma postura ativa no manejo das demandas de seus papéis, a fim de aumentar a eficiência no exercício dos papéis que assumem e minimizar as dificuldades de transição ou interrupção destes. Ressalta-se que tal achado coaduna com outros estudos anteriores que têm mostrado a relevância de se estudar as táticas individuais utilizadas para o gerenciamento dos papéis, não se limitando apenas às práticas organizacionais empregadas para essa finalidade (KREINER et al., 2006; KREINER et al., 2009; ARAÚJO et al., 2013).

De maneira a prosseguir ao alcance do objetivo proposto, notou-se adicionalmente que as mulheres, além de adotarem a “saliência de papel” (STRYKER, 1980) para resolver as demandas situacionais, priorizando desempenhar apenas um papel situado em uma posição hierarquizada em certos momentos de suas vidas, cedendo às expectativas dos demais perfis; optaram também, conforme a Teoria de Manejo das Fronteiras, por gerenciar variados papéis conjuntamente, adotando fronteiras flexíveis/permeáveis e postura integradora, misturando e desempenhando todos os papéis em um mesmo momento; e/ou fronteiras inflexíveis/impermeáveis e postura segmentadora, executando-os em diferentes momentos do dia, ao reservar períodos específicos para atender cada um. Sendo assim, a fim de lidarem com essa multiplicidade de papéis, as mulheres adotaram uma postura integradora e/ou segmentadora, através da construção social

de fronteiras, utilizadas a fim de conectar ou de estabelecer limites entre as demandas provenientes de cada papel (ASHFORTH et al., 2000).

Na perspectiva da Teoria de Manejo de Fronteiras, entre as táticas individuais apresentadas neste trabalho e utilizadas pelas mulheres no gerenciamento das demandas dos papéis, notou-se também que não houve preferência pela segmentação ou integração dos papéis. Uma vez que, em diferentes momentos do dia, nos domínios trabalho-lar, ambos o perfil segmentador e integrador são empregados para lidar com os múltiplos papéis desempenhados.

Um avanço em relação à Teoria do Manejo de Fronteiras deve-se ao fato de este estudo identificar e classificar táticas não apresentadas nas demais pesquisas efetuadas anteriormente, o que contribui para a literatura em questão. Seguindo tal resultado, as novas táticas relacionadas a essa teoria são: “Definindo eventos de fronteira”, “Negociando as expectativas” e “Cedendo às expectativas de um papel”. Essas táticas auxiliam as mulheres a lidarem com as múltiplas demandas de suas vidas e cooperam com o gerenciamento satisfatório dos variados papéis ao expressarem algumas das possíveis formas delas manejarem (de forma ativa) as fronteiras entre os papéis.

Em relação à contribuição teórica oferecida à literatura que envolve a maternidade e o contexto do trabalho, em especial a referente ao período pós-licença maternidade, através do modelo proposto de gerenciamento dos múltiplos papéis, o presente estudo apresenta variadas maneiras de lidar com as demandas dos papéis (táticas integradoras, segmentadoras e neutras) a fim de amenizar os conflitos e tensões provenientes desse momento específico de vida. Tal contribuição mostra-se relevante uma vez que pouco havia sido explorado a respeito das ações

que as próprias mulheres mães podem utilizar para equilibrar as demandas dos diversos papéis.

Adicionalmente, através dessa pesquisa, permitiu-se constatar a perspectiva interacionista de Stryker (1980) sobre a influência da estrutura social na construção de símbolos (papéis), que por sua vez, atuam no modo de agir dessas mulheres. Nesse contexto, as táticas empregadas por elas expressam símbolos que definem a situação vivenciada e apenas farão sentido se os indivíduos receptores conseguirem interpretar os seus significados. Tais táticas representam não somente uma escolha pessoal, mas refletem também a estrutura de significados construídos socialmente.

Esta pesquisa deve ser interpretada à luz de algumas limitações. Primeiro, pelo caráter deste estudo ter sido transversal, não foi possível apresentar a possibilidade de haver algumas mudanças no gerenciamento das demandas dos papéis ao longo do tempo. Contudo, tal limitação pode ser preenchida com futuras pesquisas que possuam um recorte longitudinal, em que as mesmas mulheres sejam entrevistadas em momentos diferentes da pós-licença maternidade, com o foco em apresentar como a negociação das fronteiras entre os papéis variam com o tempo (como acontecem as mudanças nas táticas).

Outra limitação se deve à natureza da amostra obtida por meio da técnica de bola de neve. Esse tipo de amostragem pode resultar em participantes de pesquisa com perfis semelhantes, o que pode trazer certa homogeneidade para os dados. Entretanto, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, em que não há intenção de se alcançar uma amostra aleatória ou representativa da população, entende-se que essa limitação não inviabiliza os resultados encontrados neste estudo. De qualquer forma, pesquisas com outras técnicas de coleta de dados que sejam menos homogeneizantes em termos de perfil da amostra seriam bem vindas para

apresentarem perfis mais diversos, o que é recomendado quando se busca derivação de categorias. Cabe recordar que esse estudo apresentou certa heterogeneidade no que diz respeito à profissão e ao grau de escolaridade das entrevistadas, mas ainda assim, considera-se a coleta de dados em relação à técnica de bola de neve comprometedor a diversidade dos dados.

Ressalta-se também que todas as entrevistadas são brasileiras e residem no estado do Espírito Santo. É possível que em cidades com outras características em termos de concentração urbana e dificuldades/facilidades de locomoção surjam diferentes tipos de táticas, específicas a estes locais, o que demonstra que as apresentadas neste estudo não possuem caráter universal. Futuras pesquisas qualitativas em outros contextos culturais poderiam levar a um retrato mais amplo de como as mulheres lidam com os múltiplos papéis que desempenham em diferentes cenários.

Em termos práticos, no que diz respeito às próprias mulheres mães que estão retornando ao emprego, estas podem usufruir de tal pesquisa como uma ferramenta de auxílio na compreensão dos desafios a serem enfrentados nesta fase da vida, o que pode cooperar a ajudá-las a lidar com as tensões e conflitos entre os papéis através do emprego das táticas encontradas, minimizando a possibilidade da existência do desequilíbrio emocional vivenciado nesse período. Além disso, através das informações presentes neste estudo, as organizações podem desenvolver programas de ajustamento trabalho-família em que os vários papéis femininos no período pós-licença maternidade possam interagir de forma mais equilibrada. Adicionalmente, os benefícios deste estudo podem atingir também o cenário familiar, uma vez que, os membros da família, através do conhecimento dos resultados apresentados, podem compreender de uma maneira clara os desafios enfrentados

pelas mulheres, e a partir disso, desenvolver algum tipo de apoio, especialmente nos momentos em que as demandas dos vários papéis se misturam no intuito de amenizar os conflitos de papéis experimentados no período da pós-licença maternidade e equilibrar a vida diante esse cenário.

## REFERÊNCIAS

AFZAL, Amna; ZAHRA, Rabiya; MALUNOOD, Babak; HUSSAIN, Shabbir. Work-Life Integration: Experiences of Mid-Career Professional Working Mothers in Context of Faisalabad, Pakistan. **European Journal of Social Sciences**, v. 18, n.1, p. 130-146, 2010.

ATSKINSON, C.; HALL, L. The role of gender in varying forms of flexible working. **Gender, Work and Organization**, v. 16, p. 650–666, 2009.

ALSTVEIT, M.; SEVERINSSON, E.; KARLSEN, B. Readjusting one's life in the tension inherent in work and motherhood. **Journal of Advanced Nursing**, v. 67, n. 10, p. 2151-2160, 2011.

ASHFORTH, B. E. **Role transitions in organizational life: An identity-based perspective**. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2001.

ASHFORT; KREINER, G.E.; FUGATE, M. All in a Day's Work: Boundaries and Micro Role Transitions. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 3, p. 472- 491, 2000.

ARAUJO, Bruno Felix von Borell de; ARAUJO, D. A. V. B.; TURETA, C.. **How do working mothers negotiate the work-home interface?**. In: INBAM 2013, 2013, Lisboa. INBAM 2013, 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: edições 70, 2004.

BARDOEL A.; DRAGO, R.; COOPER, B.; et al. Bias avoidance: Cross cultural differences in the US and Australian academies. **Gender, Work and Organization**, v.18, p. 157-179, 2011.

BARNETT, R. C., & HYDE, J. S. Women, men, work, and family. **American psychologist**, v. 56, n.10, p.,781-796, 2001.

BIANCHI, S. M. Maternal employment and time with children: Dramatic change or surprising continuity? **Demography** , v. 37, p. 401-414, 2000.

BLANCH, Angel; ALUJA, Anton. Social support (family and supervisor), work–family conflict, and burnout: Sex differences. **Human Relations**, v. 65, n. 7, p. 811-833, 2012.

BOSWELL, W. R.; OLSON-BUCHANAN, J. B. The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. **Journal of Management**, v. 33, p. 592–610, 2007.

BROOKS-GUNN, J.; HAN, W.; WALDFOGEL, J. First-year maternal employment and child development in the first 7 years: What distinguishes women who work full-time, part-time, or not at all in the 1st year?. **Monographs of the Society for Research in Child Development**, v. 75, p. 35–49, 2010.

BUEHLER, C.; O'BRIEN, M. Mothers' Part-Time Employment: Associations with Mother and Family Well-Being. **Journal of Family Psychology**, v.25, n.6, p.895-906, 2011.

CINAMON, R.G. Anticipated Work-Family Conflict: Effects of Gender, Self Efficacy, and Family Background. **The Career Development Quarterly**, v. 54, n.3, p. 202-215, 2006.

COOKLIN, A. R.; CANTERFORD, L.; STRAZDINS, L.; NICHOLSON, J.M. Employment conditions and maternal postpartum mental health: results from the Longitudinal Study of Australian Children. **Archives of Women's Mental Health**, v.14, n.3, p. 217-225, 2011.

COLEY, R. L.; LOHMAN, B. J.; VOTRUBA-DZRAL; PIITMAN, L. D.; CHASE-LANSDALE. Maternal functioning, time and money: The world of work and welfare. **Children and Youth Services Review**, v. 29, p. 721–741, 2007.

CRAIG, L.; MULLAN, K. The policeman and the part-time sales assistant: Household labour supply, family time and subjective time pressure in Australia 1997-2006. **Journal of Comparative Family Studies**, v.40, p. 545–560, 2009.

CUDDY, A. J.; FISKE, S. T.; GLICK, P. When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice. **Journal of Social Issues**, v. 60, p. 701-718, 2004.

DANIELS, J. e CANNICE, M. **Interview studies in international business research**. In R. Marschan-Piekkari and C. Welch (Eds.). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

DENZIN, N. K., & LINCOLN, Y. S.. **A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. NK Denzin, YS Lincoln & cols.(Orgs.), *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*, p. 15-41, 2006.

DRAGO R.; COLBECK CL.; STAUFFER KD.; et al. The avoidance of bias against caregiving. **American Behavioral Scientist**, v. 49, p.1222–1247, 2006.

DREW, E.; MURTAGH, E. M. Work/life balance: senior management champions or laggards?. **Women in Management Review**, v. 20, n. 4, p. 262-278, 2005.

DURANTE K.; GRISKEVICIUS V.; HILL S.; PERILLOUX, N. Ovulation, Female Competition, and Product Choice: Hormonal Influences on Consumer Behavior. **Journal of Consumer Research**, v. 37, n. 6, p. 921-934, 2011.

EBY, L.; CASPER, W.; LOCKWOOD, A.; BORDEAUX, C., BRINLEY, A. Work and family research in IO/ OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). **Journal of Vocational Behavior**, v. 66, p. 124-197, 2005.

EISENHARDT, K.M., GRAEBNER, M.E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n.1, p. 25-32, 2007.

ETHOS (2010), “Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”. Disponível em: [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil\\_2010.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf). Acesso em: 06 de fev 2014.

EUROPEAN COMMISSION. “Women driving EU job growth – but still face barriers to equality”. 2007. Disponível em: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=89&langId=en&newsId=202&furtherNews=es>. Acesso em: 06 dez 2013.

EUROSTAT. “Estatísticas do emprego”. 2012. Disponível em: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Employment\\_statistics/pt#Taxas\\_de\\_emprego\\_por\\_sexo.2C\\_idade\\_e\\_n.C3.ADvel\\_de\\_escolaridade](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Employment_statistics/pt#Taxas_de_emprego_por_sexo.2C_idade_e_n.C3.ADvel_de_escolaridade). Acesso em: 09 set 2014.

FERRARO, Richard F. et al. Aging, body image, and body shape. **The Journal of General Psychology**, v. 135, n.4, p. 379-392, 2008.

FONTANA, A.; FREY, J. Interviewing: the art of science. In N. Denzin, e Y. Lincoln. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

FERGUSON, M.; CARLSOM, D.; ZIVNUSKA, S.; WHITTEN, D. Support at work and home: The path to satisfaction through balance. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n.2, p. 299-307, 2012.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**. São Paulo, v.35, n.3, p. 105-112, 2000.

GATRELL, C. A fractional commitment? Part-time work and the maternal body. **International Journal of Human Resource Management**, v.18, p. 462-475, 2007.

GLASER, B.; STRAUSS. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. **London: Wiedenfeld and Nicholson**, 81, 1967.

GOMES, N. P., DINIZ, N. M. F., ARAÚJO, A. J. S., & COELHO, T. M. F. Compreendendo a violência doméstica a partir da categoria de gênero e geração. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 4, p. 504-508, 2007.

GRADY, Geraldine; MCCARTHY, M. Alma. Work-life integration: experiences of mid-career professional working mothers. **Journal of Managerial Psychology**, v. 23, n. 5, p. 599-622, 2008.

GREGORY, A.; MILNER, S. Editorial: Work–life balance: A matter of choice? **Gender, Work and Organization**, v. 16, p. 1–13, 2009.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J.. Sources of conflict between work and family roles. **Academy of Management Review**, v.10, p. 76-88, 1985.

GRYBAITÉ, V. Analysis of theoretical approaches to gender pay gap. **Journal of Business Economics and Management**, v. 7, n. 2, p. 85-91, 2006.

HECKATHORN, D.D. "Respondent-Driven Sampling: A New Approach to the Study of Hidden Populations". **Social Problems**, v. 44, n. 2, pp. 174–99, 1997.

HOGUE, T. When work strain transcends psychological boundaries: An inquiry into the relationship between time pressure, irritation, work–family conflict and psychosomatic complaints. **Stress and Health**, v. 25, n.1, p. 41-51, 2009.

HOSKING, A.; WESTERN, M. The effects of non-standard employment on work-family conflict. **Journal of Sociology**, v.44, p. 5-27, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. "Pesquisa Mensal de Emprego- PME: Mulher no mercado de trabalho". 2011. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp\\_2012.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf). Acesso em: 08 de dez 2013.

JACOB, J. Work, family, and individual factors associated with mothers attaining their preferred work situations. **Family and Consumer Sciences Research Journal**, v. 36, n.3, p. 208-228, 2008.

JAECKEL, D.; SEIGER, C. P.; ORTH, U., & WIESE, B. S. Social support reciprocity and occupational self-efficacy beliefs during mothers' organizational re-entry. **Journal of Vocational Behavior**, v. 80, n. 2, p. 390-399, 2012.

KING, E. B.; BOTSFORD, W. E. Managing pregnancy disclosures: Understanding and overcoming the challenges of expectant motherhood at work. **Human Resource Management Review**, v. 19, n.4, p. 314-323, 2009.

KREINER, G. E. Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. **Journal of Organizational Behavior**, v. 27, p. 485-507, 2006.

KREINER, G., HOLLENSBE, E., e SHEEP, M. Balancing borders and bridges: negotiating the work-home interface via boundary work tactics. **Academy of Management Journal**, v.52, n.4, p.704-730, 2009.

KREINER, G.E.; HOLLENSBE, E.C.; SHEEP, M.L. Where Is the "Me" among the "We"? Identity Work and the Search for Optimal Balance. **Academy of Management Journal**, v. 49, n 5, pp. 1031-1057, Oct., 2006.

KREINER, HOLLENSBE, E.C.; SHEEP, M.L. 'On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities,' **Human Relations**, v.59, p.1315-1341, 2006.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis. An Introduction to its Methodology**, Sage, Beverly Hills, 1980.

MAINTIER, C.; JOULAIN, M.; LE FLOC'H, N. To what extent do attitudes to work and the subjective components of non-work contribute to the life satisfaction of men

and women in dual-earner couples?. **Women's Studies International Forum**, v. 34, n. 3, p. 242-250, 2011.

MEAD, G. H. The Mechanism of Social Consciousness. **Journal of Philosophy**, v. 9, p. 401-406, 1912.

METZ, I. Advancing the careers of women with children, **Career Development International**, v. 10, n. 3, p. 228-45, 2005.

NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.

NIPPERT-ENG, C.E., **Home and work**: Negotiating boundaries through everyday life, Chicago: University of Chicago Press, 1996.

ÖUN, I. Work-Family Conflict in the Nordic Countries: A Comparative Analysis. **Journal of Comparative Family Studies**, v. 43, n.2, p. 165-184, 2012.

PAS, B.; PETERS, P.; DOOREWAARD, H.; LAGRO-JANSSEN, T. Supporting "superwomen"? Conflicting role prescriptions, gender-equality arrangements and career motivation among Dutch women physicians. **Humans Relations**, v.67, n.2, p. 175-204, 2014.

PEAT, C. M.; PEYERL, N. L.; MUEHLENKAMP, J. Body image and eating disorders in older adults: A review. **The Journal of general psychology**, v. 135, n. 4, p. 343-358, 2008.

POWELL, G.N.; GREENHAUS, J.H. "Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies". **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 513-34, 2010.

RAU, B. L., & HYLAND, M. A. M. Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. **Personnel Psychology**, v. 55, n.1, p. 111-136, 2002.

POIRIER, J., CLAPIER-VALLADON, S., and RAUBAUT, P. *Les Re ´cits De Vie: Theorie Et Pratique*, Paris: Puf, 1983.

REYNOLDS, L. T. Early Representatives. In: REYNOLDS, L. T.; HERMANKINNEY, N. J. **Handbook of Symbolic Interactionism**. Oxford: Altamira, p. 59-81, 2003.

ROBINSON, L. D.; MAGEE, C. A.; & CAPUTI, P. Social support, work hours and health: A comparative study of sole and partnered Australian mothers. **Women's Studies International Forum**, v. 42, p. 19-27, 2014.

ROTHBARD, N. P.. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. **Admin. Sci. Quart.**, v. 46, p. 655–684, 2001.

ROTHBARD, N.; PHILLIPS, K. W.; DUMAS, T. L. Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. **Organization Science**, v. 16, p. 243-258, 2005.

SANDARAMURTHY, C.; KREINER, G.E. Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 3, p. 415-36, 2008.

SEIGER, C. P.; WIESE, B. S. Social Support, Unfulfilled Expectations, and Affective Well-being on Return to Employment. **Journal of Marriage and Family**, v. 73, n.2, p. 446-458, 2011.

STOLTZ-LOIKE, M. The working family: Helping women balance the roles of wife, mother and carrer woman. **Career Development Quarterly**, v. 40, n. 3, p. 244-257, 1992.

STRYKER, S. **Symbolic Interactionism**: A social structural approach. California: The Benjamin/Cummings, 1980.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WATTS, J.H. Allowed into a 'man's world' meaning of work–life balance: Perspectives of women civil engineers as 'minority' workers in construction. **Gender, Work and Organization**, v. 16, p. 37–57, 2009.

WINKEL, D. E.; CLAYTON, R. W. Transitioning between work and family roles as a function of boundary flexibility and role salience. **Journal of Vocational Behavior**, v. 76, n.2, p.336-343, 2010.

## ANEXO – Roteiro de Entrevista - Araújo et al. 2013

Section	Theme	Sample questions
1	Challenges regarding work-home balance	What things in your life do you find you need to work especially hard on to balance? How do you balance them?
2	Individual preference for interation/ segmentation	Some people like to separate their work and home lives while others prefer to integrate them. How would you describe yourself in that regard? Do you ever do work at home? Does your family life ever enter into your work? Are there particular things you actively try to keep separate?... integrate?
3	Environment (family and company) preference for integration/ segmentation	Do your family members have certain expectations placed on them because of their relation to you? What effect does that have on your home life? Work life? Do you ever feel compelled to manage others' expectations of your family? Do you have certain expectations of your family?
4	Boundary work tactics	Do you have frequent interruptions (a) when at home; (b) while at work? Is it a problem? Do you have tactics or strategies for dealing with that? Do the demands of work ever take away from your home life? Do the demands of home ever take away from your work life? Are there certain people who either respect your work-home boundary or don't? Have there been times when others did not respect the boundary you were trying to keep? How did/do you deal with that? Have you found that there are certain things you can do to maintain the work-home boundary to your liking?
5	Other	Are there any other issues that you've thought of during our interview that you think might be important for me to know about regarding the topics we've discussed today?

Figura 3: Roteiro de Entrevista  
Fonte: Araújo et al. 2013

## APÊNDICE – Roteiro de Entrevista - Adaptado de Araújo et al. 2013

Temas	Questões
1 Perfil da entrevistada	1.1 Nome, idade, profissão, quantos filhos, grau de escolaridade?
2 Desafios e táticas relacionados ao equilíbrio Trabalho-Lar	2.1 Que coisas em sua vida, principalmente em relação ao trabalho e lar, você acha que necessita de muito esforço de sua parte para conseguir equilibrar? 2.2 Como você faz para equilibrar esses desafios que podem surgir em seu dia a dia?
3 Preferências individuais por segmentação ou integração	3.1 Algumas pessoas preferem separar as demandas do trabalho e da família (casa). Outras preferem fazer coisas do trabalho quando está em casa e vice-versa. Como você se descreveria nesse sentido? 3.2 Você tem o hábito de levar trabalho para casa? Você resolve assuntos pessoais e familiares enquanto está no trabalho? 3.3 Existem coisas específicas em sua vida que você prefere manter separadas? E integradas?
4 Preferências do trabalho (empresa) e da família por segmentação ou integração	4.1 No seu trabalho é esperado que você use o tempo e o local do trabalho apenas para realizar tarefas profissionais ou você tem flexibilidade para fazer também algumas atividades pessoais? 4.2 A sua família espera que você use o tempo e o espaço da sua casa apenas relacionado a atividades da família ou você tem flexibilidade deles para realizar também atividades profissionais em casa em horários considerados fora do expediente de trabalho?
5 Táticas utilizadas	5.1 As pessoas do seu trabalho te interrompem com frequência quando você está em casa? Seus familiares demandam a sua atenção quando você está no trabalho? Você vê isso como um problema? Você usa alguma tática ou estratégia para lidar com situações desse tipo? 5.2 Às vezes você precisa sair de casa emergencialmente para lidar com tarefas não previstas do trabalho? E o inverso também ocorre? Poderia contar alguma situação em que isso tenha ocorrido? 5.3 Você já vivenciou alguma situação em que alguém tenha respeitado ou desrespeitado suas fronteiras (limites) entre o trabalho e o lar? Quem foram as pessoas envolvidas nessas situações? Com você lidou com isso? 5.4 Suas atitudes em relação ao equilíbrio entre o trabalho-lar mudaram ao longo do tempo? O que levou a essa mudança?
6 Experiências adicionais	6.1 Existem outras questões que você tenha pensado durante nossa entrevista que você acha que pode ser importante para esse tema que conversamos hoje? 6.2 Existe alguma outra experiência pessoal, que tenha acontecido no trabalho ou no lar sobre esse tema, e que você queira compartilhar?

Quadro 3: Roteiro de Entrevista

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Araújo et al. 2013