

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**NICOLE DE SOUZA WOJCICHOSKI**

**BENEFÍCIOS TRABALHISTAS ESPONTÂNEOS RELACIONADOS AO CUIDADO  
PARENTAL: OS IMPACTOS NOS CONFLITOS TRABALHO-FAMÍLIA**

**PORTO ALEGRE**

**2022**

**NICOLE DE SOUZA WOJCICHOSKI**

**BENEFÍCIOS TRABALHISTAS ESPONTÂNEOS RELACIONADOS AO CUIDADO  
PARENTAL: OS IMPACTOS NOS CONFLITOS TRABALHO-FAMÍLIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Claudia Sirangelo Eccel Alvim

**PORTO ALEGRE**

**2022**

## RESUMO

Mesmo estando presentes no mercado formal de trabalho, as mulheres seguem sendo as principais responsáveis pelo trabalho doméstico e reprodutivo, o que gera algumas contradições inerentes à conciliação entre o trabalho formal e o cuidado com os filhos. O conceito de parentalidade surge a partir das mudanças sociais causadas pelo entendimento de que homens e mulheres são igualmente responsáveis pelo cuidado com os filhos. Tendo ambos como responsáveis por tais funções, as dificuldades relacionadas à conciliação de papéis passa a ser investigada sendo denominada como “conflitos trabalho-família”. Para entender tais conflitos no contexto específico de uma empresa multinacional de tecnologia da informação, este estudo desenvolveu-se com o objetivo de identificar a influência de benefícios espontâneos relacionados à parentalidade na administração de conflitos trabalho-família de pais e mães funcionários da empresa analisada. Para tal, foi feito um estudo de caso, onde a principal fonte de coletas de dados foi entrevistas semiestruturadas com onze funcionários e uma representante do RH. Através dos relatos foi possível identificar que o conflito mais presente está relacionado à organização do tempo e à conciliação das rotinas, indo ao encontro do apresentado por Greenhaus e Beutell (1985) na literatura. Como alternativa, a terceirização do cuidado cumpre um importante papel para que a conciliação entre demandas seja possível, e a flexibilidade foi citada como uma característica do trabalho com grande relevância. Por fim, as práticas organizacionais coerentes aos benefícios espontâneos relacionados à parentalidade, de modo a incentivar os funcionários a utilizarem tais benefícios, se mostraram essenciais para que a empresa seja vista como amigável às famílias, sendo este um importante fator de atração e retenção em um mercado cuja oferta de profissionais ainda é inferior à demanda.

**Palavras-chave:** parentalidade. Conflito trabalho-família. Benefícios espontâneos. Mercado de TI.

## **ABSTRACT**

*Even though they are on the labor market, women still are the main responsible for the domestic and reproductive work, which causes some contradictions that are inherent to the conciliation between formal and childcare work. The concept of parenting arises from the social changes caused by the understanding that men and women are equally responsible for the childcare work. With both as responsible for these roles, the difficulties related to the conciliation of roles start being investigated as "work-family conflicts". To understand these conflicts in the specific context of an information technology multinational company, this study was developed with the goal of identifying the importance of spontaneous benefits related to parenting in the administration of work-family conflicts of worker mothers and fathers from the analyzed company. For that, a case study was carried out, where the main source of information was semi structured interviews with eleven workers and one HR representative. Through the stories it was possible to identify that the most present conflict is related to the time management and routine conciliation, and this goes in the same direction of what was presented by Greenhaus and Beutell (1985) in the literature. As an alternative, the outsourcing of care has an important place to enable the conciliation of roles, and the flexibility is quoted as a work characteristic with great relevance. Finally, the organizational practices that are coherent to the spontaneous benefits related to parenting, encouraging the employees to use these benefits, were shown as essential for the company to be seen as friendly to the families, which is an important attraction and retention quality in a market where the offer of professionals is still lower than the demand.*

**Keywords:** *parenting. Work-family conflict. Spontaneous benefits. IT market.*

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 Objetivo geral	9
1.1.1 Objetivos específicos	9
2. REVISÃO TEÓRICA	11
2.1 Questões de gênero	11
2.2 Conflito Trabalho-Família	14
2.3 Ações organizacionais para redução de conflitos	17
2.3.1 Benefícios relacionados à parentalidade	22
2.4 O mercado de Tecnologia da Informação (TI)	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	27
4.1 Descrição geral dos entrevistados	27
4.2 Características da empresa	28
4.3 Principais conflitos trabalho-família vivenciados	29
4.4 Estratégias utilizadas pelos trabalhadores para administrar os conflitos trabalho-família	35
4.5 Benefícios relacionados à parentalidade disponibilizados na empresa pesquisada	40
4.6 Práticas organizacionais e a influência na conciliação entre papéis	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
6. REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	61
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O RH	62

## 1. INTRODUÇÃO

Dentre os diversos elementos que envolvem a discussão a respeito do trabalho, as diferenças que o constituem – como as de gênero, raça e sexualidade – fazem parte do contexto capitalista e possuem um impacto significativo na vida dos trabalhadores. Em relação ao gênero, a desigualdade enfrentada pelas mulheres no mercado de trabalho pode ser analisada sob uma perspectiva histórica, de constituição do sistema capitalista, onde as mulheres formaram um contingente essencial para o desempenho do trabalho reprodutivo, relacionado ao cuidado com os filhos e à manutenção do ambiente doméstico (FEDERICI, 2017). Com o passar dos anos, com as mudanças sociais e tecnológicas e com as lutas das mulheres em prol da igualdade, fala-se hoje sobre o conceito de divisão sexual do trabalho, que analisa as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho e suas variações ao decorrer do tempo, além de evidenciar as desigualdades sistemáticas e descrever os processos de criação de um sistema de gênero (HIRATA; KERGOAT, 2007). Por mais que as mulheres tenham se reinserido no mercado formal de trabalho, as atividades domésticas e reprodutivas continuaram sendo uma responsabilidade socialmente atribuída a elas, sendo esse um dos importantes fatores relacionados à divisão sexual do trabalho.

A fim de minimizar as desigualdades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho – especialmente aquelas geradas pela divisão desigual do trabalho reprodutivo – diversos direitos foram adquiridos com o passar do tempo. Os direitos trabalhistas relacionados à maternidade foram estabelecidos através da Consolidação das Leis do Trabalho, a CLT, criada em 1943 e atualizada posteriormente com as demandas de diferentes âmbitos da sociedade, como trabalhadores, setores produtivos e outros aspectos legais. Além do direito à licença maternidade de 120 dias e sem prejuízo ao salário da trabalhadora, da garantia de estabilidade a partir da confirmação da gravidez até cinco meses pós parto, de duas pausas de trinta minutos para a amamentação até os seis meses do bebê e da necessidade de disponibilizar um local adequado para manter a criança neste mesmo período (ou auxílio-creche, caso este local não seja possível), direitos previstos na CLT (GARCIA; VIECILI, 2018), algumas empresas disponibilizam outros benefícios relacionados à parentalidade para os trabalhadores, como a licença maternidade e paternidade estendidas e auxílio-creche para além dos seis meses de vida, e outros não relacionados – mas passíveis de influência neste quesito – como o trabalho em horário flexível e o *home-office*.

Ao debater questões de gênero, entende-se que o foco não são apenas as mulheres, uma vez que este termo “é também utilizado para sugerir que qualquer informação sobre as mulheres é necessariamente informação sobre os homens, que um implica o estudo do outro” (SCOTT, 1995, p. 75). A compreensão acerca da maternidade segue a mesma lógica: “não podemos compreender a maternidade sem abordar a paternidade, a mãe sem o pai, no sentido biológico e social do termo” (SCAVONE, 2001, p. 142). Para Combes e Devreux (1991, p. 5, apud SCAVONE, 2001, p. 148), a parentalidade “trata-se de estudar o posicionamento dos atores sociais dos dois sexos no processo de constituição do laço parental e não mais de partir de uma especificação a priori deste laço segundo o sexo”. Este conceito foi escolhido pois “este tipo de análise permite compreender, no seu conjunto, a relação entre os indivíduos adultos (homens e mulheres) com suas crianças” (SCAVONE, 2001, p. 142).

A partir do entendimento que homens e mulheres são igualmente responsáveis pelo cuidado com os filhos, há uma mudança nos papéis sociais de cada um deles. Uma vez que não há mais a visão do homem como único provedor financeiro da família, assim como da mulher em um contexto restrito ao ambiente doméstico, ambos passam a dividir preocupações similares, como a conciliação entre trabalho formal e cuidado com a família – mesmo que de forma ainda desproporcional, já que as mulheres seguem assumindo mais compromissos domésticos do que os homens (NOGUEIRA et al., 2018). A conciliação entre trabalho e família é um tema estudado sob diferentes perspectivas, especialmente a respeito de conflitos trabalho-família e do equilíbrio entre ambas as funções.

Os conflitos relacionados ao exercício da parentalidade e do trabalho formal vêm sendo bastante estudados nas últimas décadas (GREENHAUS; BEUTELL, 1985; SANTOS, 2015). Greenhaus e Beutell (1985) evidenciam alguns pontos que podem intensificar tais conflitos entre os trabalhos doméstico e formal, como a quantidade de tempo dedicado ao trabalho e à família por cada integrante, a forma como as empresas lidam com a flexibilidade de horários e o nível da carreira de cada um. Paralelamente, as ações organizacionais destinadas ao equilíbrio entre trabalho e família são analisadas com o intuito de compreender quais práticas mais influenciam os trabalhadores e os resultados organizacionais. Outra perspectiva estudada em relação à combinação entre trabalho e família é a dos casais que conciliam responsabilidades familiares com o trabalho, ou seja, “pessoas que buscam conceber uma família e atrelado a isso o desenvolvimento

de suas carreiras” (SANTOS, 2015, p. 1). Conforme Santos (2015), tal perspectiva tem feito parte de discussões relacionadas ao equilíbrio de papéis de ambos os pais no gerenciamento entre carreira e cuidado com a casa e com os filhos. Sob esse ponto de vista, as empresas precisam ver os funcionários conforme suas demandas específicas e considerando a influência de um cônjuge sobre o outro, dado que as decisões de carreira costumam ser tomadas levando em consideração as necessidades e possibilidades da família (SANTOS, 2015).

A forma como as empresas se colocam diante de tais discussões também é relevante, especialmente em contextos em que há um esforço grande para a contratação de mão-de-obra qualificada. No mercado de tecnologia da informação, que se encontra em expansão em todo o mundo e demanda uma quantidade de mão de obra ainda indisponível, as empresas da área fazem uso de diversas estratégias para a atração e retenção de funcionários. A disponibilização de benefícios espontâneos e a atenção às necessidades dos trabalhadores fazem parte destas estratégias. De acordo com Marras (2016, p. 129), benefícios espontâneos são aqueles “que a empresa oferece aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitivo no mercado de trabalho”. Ao pensar em um cenário onde as empresas desejam manter seus trabalhadores e desenvolver suas carreiras de modo a não os perder para o mercado, é necessário que tratem as demandas relacionadas à parentalidade “como algo legítimo ao negócio” e respondam “a elas com iniciativas e políticas inovadoras de gestão” (SANTOS, 2015, p. 2), ampliando a sua competitividade.

No presente estudo, foram escolhidos trabalhadores de uma empresa multinacional de grande porte do setor de tecnologia da informação. Tal área permite, em alguns casos, uma análise que segue o caminho oposto ao do enfraquecimento da legislação trabalhista e da redução dos direitos, uma vez que as empresas precisam desenvolver estratégias de negócio que as mantenham competitivas e atrativas perante a pouca quantidade de trabalhadores qualificados disponíveis. O nome da empresa foi preservado por questões legais e para que o foco da pesquisa seja apenas os benefícios por ela ofertados, e tal organização foi selecionada por disponibilizar uma quantidade significativa de benefícios espontâneos relacionados à parentalidade, como as licenças paternidade e maternidade estendidas, licença maternidade e paternidade para estagiários, prêmio monetário



após o nascimento ou adoção de um filho, trabalho flexível, ambientes destinados à amamentação, entre outros.

Sabe-se que a chegada de um filho faz com que especialmente as mulheres relatem sobrecarga em relação às atividades laborais e domésticas (GARCIA; VIECILI, 2018; GODOY et al., 2010), e que este fato é influenciado por diversos fatores, como a disponibilidade de rede de apoio e a flexibilidade nos horários de trabalho (BORBA, 2021). A partir da compreensão de que a desigualdade no trabalho formal e reprodutivo foi construída e perpetuada socialmente, de que a parentalidade é uma responsabilidade de ambos os pais e de que aspectos do trabalho podem influenciar o exercício destas funções, esta pesquisa desenvolve-se com o seguinte problema: como a existência de benefícios espontâneos relacionados à parentalidade contribui para a administração de conflitos trabalho-família de pais e mães funcionários da empresa analisada? No presente estudo, pretende-se compreender especialmente a influência de tais benefícios no equilíbrio entre trabalho e família desses trabalhadores.

## **1.1 Objetivo geral**

Identificar a influência dos benefícios espontâneos relacionados à parentalidade na administração de conflitos trabalho-família de pais e mães funcionários da empresa analisada.

### **1.1.1 Objetivos específicos**

- Caracterizar os principais conflitos trabalho-família vivenciados pelos entrevistados;
- Identificar as estratégias utilizadas pelos trabalhadores para administrar os conflitos trabalho-família;
- Descrever os benefícios relacionados à parentalidade disponibilizados pela empresa pesquisada, conforme relato dos funcionários e do RH;
- Analisar a percepção dos entrevistados sobre os benefícios ofertados;
- Compreender a influência das práticas organizacionais para a conciliação dos papéis familiares e profissionais.

## **1.2 Justificativa**

Apesar de a relação entre trabalho e família sob uma perspectiva de ambos os gêneros ser estudada há algumas décadas, os estudos sobre o tema são ainda escassos nacionalmente e pouco voltados às práticas organizacionais (SANTOS, 2015), como as de gestão de pessoas, especialmente no que tange o equilíbrio entre vida doméstica e desenvolvimento de carreira dos casais e os conflitos trabalho-família. Ainda, os impactos gerados pelo desenvolvimento da carreira dos pais e mães carecem de melhor entendimento.

Os conflitos entre parentalidade e trabalho formal são influenciados por muitos fatores, sendo alguns deles organizacionais, como o nível de suporte e interação da liderança e a flexibilidade no trabalho. Isto faz com que a atitude das empresas perante a responsabilidade parental dos funcionários possua importância para o sucesso da conciliação entre o cuidado com os filhos e vida profissional dos empregados (GREENHAUS; BEUTELL, 1985). Estudar a importância dos benefícios relacionados à parentalidade na vida dos trabalhadores é uma forma de compreender o valor destes benefícios para eles, como um ponto de atratividade, e para as empresas, como uma estratégia de retenção.

Com o conhecimento acerca de quais benefícios e características organizacionais são mais favoráveis aos trabalhadores com filhos, as empresas podem desenvolver práticas cada vez mais eficazes à retenção dos funcionários, tornando-se amigáveis às famílias, e os trabalhadores que são ou possuem a intenção de serem pais podem entender quais fatores devem ser observados e quais empresas oferecem tais características. Assim, a importância deste estudo evidencia-se para ambos: o trabalhador, que despende a sua mão de obra para a organização e precisa conciliar esta atividade com a vida pessoal e a criação dos filhos, e a empresa, que, através da gestão, desenvolve métodos de atrair e manter os trabalhadores. Os resultados obtidos serão divulgados através de publicações acadêmicas que contribuirão na formação dos profissionais da Administração e dos estudantes que possuem interesse no assunto.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 Questões de gênero

Ao olhar com atenção para as questões de gênero que perpassam o trabalho, um fator que se sobressai é a desigualdade existente entre homens e mulheres. Tal desigualdade no trabalho formal e doméstico é evidenciada pelos dados populacionais: de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), o contingente de 56,4 milhões de pessoas ocupadas no Brasil em 2018 era composto por 45,3% de mulheres e 54,7% de homens, e as mulheres recebiam cerca de 79,5% do rendimento dos homens (IBGE, 2019). Entretanto, os números de empregos formais ocupados por mulheres não expressam no todo a realidade, uma vez que “o subemprego atinge mais a mulher do que o homem, caracterizando a discriminação de gênero” (GODOY et al., 2010, p. 48). Ao analisar a realização de afazeres domésticos, a pesquisa evidenciou que o percentual de mulheres que realizam essas atividades é maior do que o percentual de homens em todas as capitais brasileiras, e que as mulheres despendem mais horas do que os homens realizando estas atividades, seja entre pessoas com a mesma situação ocupacional ou não ocupadas.

As desigualdades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho são constantemente respaldadas por estes e outros dados estatísticos populacionais e envolvem diversos aspectos (IBGE, 2019). A fim de entender algumas das razões desta desigualdade, é preciso interpretar acontecimentos históricos que interferiram nas relações sociais e de trabalho no mundo. Para Federici (2017), a reprodução da força de trabalho e, por consequência, a divisão sexual do trabalho são temas influenciados diretamente pelas mudanças sociais ocorridas desde o século XVII, quando o declínio da população europeia passou a motivar ações estatais de controle dos corpos femininos a fim de impedir práticas anticoncepcionais. Uma dessas ações foi a caça às bruxas, uma “tentativa de criminalizar o controle da natalidade e de colocar o corpo feminino, o útero, a serviço do aumento da população e da acumulação da força de trabalho” (FEDERICI, 2017, p. 332). Conforme a autora, esse processo histórico foi responsável por restringir ao ambiente doméstico as mulheres que, até então, desempenhavam diversas profissões. A domesticação feminina e a restrição das mulheres ao trabalho reprodutivo – todo o trabalho de cuidado, especialmente em relação aos filhos que, posteriormente, tornar-se-iam mão-de-obra disponível – foram alguns dos

alicerces para o desenvolvimento do capitalismo (HIRATA, 2018), dado que este trabalho não remunerado foi destinado exclusivamente às mulheres.

Este processo histórico de domesticação e restrição das mulheres ao ambiente doméstico perpetuou-se durante a criação do sistema capitalista no século XVIII e nos séculos seguintes (FEDERICI, 2017), dado que a participação das mulheres de classe média no mercado de trabalho formal só voltou a ser efetiva a partir do Século XX. A ampliação dos direitos femininos e da reinserção no mercado de trabalho deu-se em um momento em que a luta organizada pelo movimento feminista foi paralela ao crescimento do liberalismo econômico, de modo que as mulheres passaram a ser mais uma força de contribuição ao salário familiar (FRASER, 2009). A reinserção das mulheres no mercado de trabalho formal trouxe diversas vantagens, como a “oportunidade de construir sua subjetividade permeada por todos os benefícios que o trabalho lhes proporciona”, assim como o usufruto dos direitos previstos e dos ganhos financeiros (GARCIA; VIECILI, 2018, p. 272). Entretanto, a equiparação das mulheres aos exercícios laborais então desempenhados por homens não as isentou da responsabilidade pelo trabalho doméstico e reprodutivo, fato que reforça a desigualdade também no ambiente formal de trabalho: por serem responsáveis por este trabalho não remunerado, os empregadores as veem como uma força de trabalho mais dispendiosa e menos disponível, à medida que elas têm “predisposição biológica para gerar um filho e, com isso, usufruir de direitos como a licença maternidade remunerada, pausa para amamentação, auxílio-creche e estabilidade no emprego previstos na legislação” (GARCIA; VIECILI, 2018, p. 272).

Há, entretanto, diferenças no grau de realização do trabalho doméstico entre as mulheres, que perpassam o trabalho reprodutivo tradicional e os modelos de delegação, onde outras mulheres tornam-se responsáveis e são remuneradas por tal trabalho (HIRATA, 2018). Esta delegação do trabalho reprodutivo é uma alternativa usada por muitas mulheres e famílias a fim de suprir, a nível individual, a impossibilidade de conciliar a permanência no mercado de trabalho formal com tal trabalho, dado que, mesmo com a reinserção das mulheres no mercado de trabalho, o capitalismo não prevê uma alternativa abrangente para a realização do trabalho doméstico (FRASER, 2009). Assim, a delegação deste trabalho é feita principalmente para outras mulheres, com condições financeiras inferiores ou imigrantes de países mais pobres, que, por sua vez, terão que terceirizar o trabalho de cuidado dos próprios filhos, gerando uma lacuna cada vez maior (FRASER, 2014).

Hight-Laukaran et al. (1996) enfatizaram, há mais de duas décadas, que a falta de direitos relacionados à maternidade e de incentivo à amamentação – como os existentes na CLT – poderia gerar impactos importantes na situação econômica das famílias, dado que o custo de substituição ao leite materno é alto em grande parte dos países. Ainda, a “falha em manter uma alimentação infantil ideal afeta as economias nacionais através do aumento de gastos públicos e privados com tratamento de doenças infantis” (HIGHT-LAUKARAN et al., 1996, p. 1239, tradução própria). Apesar de a licença maternidade e outros direitos relacionados à proteção da amamentação serem previstos em lei, a amamentação nem sempre é mantida com exclusividade pelo tempo mínimo de seis meses (OSIS et al., 2004; BRASILEIRO et al., 2012; GODOY et al., 2010), e os estudos analisados sequer mencionam a continuidade da amamentação até a idade mínima recomendada pelo Ministério da Saúde, que é de dois anos.

Apesar dos avanços das últimas décadas em prol da igualdade entre homens e mulheres, a maternidade é um fator que agrava a participação das mulheres no mercado de trabalho (GODOY et al., 2010). Okin (1989, p. 138, apud Fraser, 2009, p. 30) diz que as mulheres enfrentam um caso paradigmático, definindo-o como “um ciclo de vulnerabilidade claramente assimétrica e socialmente provocada pelo casamento”. Fraser (2009, p. 30) explica este argumento: “a responsabilidade tradicional das mulheres para o processo de criar e educar os filhos ajuda a moldar os mercados de trabalho que as desfavorecem, resultando em poder desigual no mercado econômico, o que, por sua vez, reforça e exacerba o poder desigual na família”. Essa responsabilidade destinada às mulheres foi amplamente questionada nos diversos períodos do movimento feminista: “apesar da crítica feminista ter partido da constatação da diferença biológica entre os sexos, considerando-a um defeito, ela acaba mostrando que a dominação de um sexo sobre o outro só pode ser explicada social e não biologicamente” (SCAVONE, 2001, p. 141). Reis (2015, p. 2) reforça esse argumento: “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”.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelas mulheres, atualmente a carreira profissional e o reconhecimento no trabalho são fatores que influenciam diretamente na realização pessoal (REIS, 2015). Outros elementos importantes são a independência financeira e a “satisfação com o que estão construindo” (NASCIMENTO, 2017, p. 6), que pode ser interpretada como o êxito no

desenvolvimento da carreira. Para Nogueira et al. (2018, p. 3), as mulheres tendem a se comprometer mais com o crescimento profissional no início da carreira, mas “com a maternidade buscam estabelecer novas dinâmicas, participando ativamente na criação dos filhos”.

## **2.2 Conflito Trabalho-Família**

O conflito trabalho-família é um dos temas relacionados à parentalidade e trabalho com maior foco na literatura internacional, sendo objeto de estudo nas últimas décadas, embora, no Brasil, seja ainda um assunto emergente (VILELA et al., 2017). Este termo é utilizado para definir as dificuldades enfrentadas pelos trabalhadores na administração das atividades laborais e domésticas e é analisado por diferentes perspectivas, como a influência de tais conflitos no desempenho no trabalho, na manutenção das relações familiares, na identificação dos trabalhadores com a organização, na atratividade para novos candidatos, na busca por igualdade entre os gêneros, entre outros. Algumas destas perspectivas serão descritas neste trabalho, a fim de contextualizar os pressupostos existentes e as possíveis contribuições deste estudo para a literatura.

O conflito trabalho-família possui diferentes definições e interpretações, e na literatura nacional não existe um consenso acerca de uma expressão que classifique tal “fenômeno do conflito pessoal enfrentado pelos indivíduos no que diz respeito à busca pelo equilíbrio trabalho-família” (SOUZA et al., 2019, p. 92). Paralelamente ao conflito trabalho-família, há a conceituação do equilíbrio entre vida e trabalho, geralmente relacionado com o “suporte organizacional para o cuidado com dependentes, opções de trabalho flexível e licenças pessoais ou familiares” (BEAUREGARD; HENRY, 2009, p. 09, tradução própria). Além dos estudos que descrevem e analisam o conflito trabalho-família e os fatores necessários ao equilíbrio entre vida e trabalho, esta relação entre o trabalho formal e doméstico é, também, interpretada pelo viés do enriquecimento, onde o foco são as vantagens da conciliação de múltiplos papéis e os possíveis ganhos sobressalentes às dificuldades, como “um efeito estimulante e potencializador do bem-estar e da saúde física e psicológica dos indivíduos ao traduzir-se numa expansão dos seus recursos (pessoais, sociais, financeiros, instrumentais, entre outros)” (PEREIRA et al., 2017, p. 74). Em contrapartida, poucos estudos consideram simultaneamente as características positivas e negativas da união entre trabalho e família (PEREIRA et al., 2017).

Em relação aos conflitos trabalho-família, Greenhaus e Beutell (1985) apresentam alguns fatores, como o crescente número de famílias com duas fontes de renda, a intensificação da preocupação dos trabalhadores a respeito da qualidade de vida e outras mudanças sociais, que reforçam a relevância da atenção aos conflitos trabalho-família. Para os autores, há três formas principais de conflitos: relacionados ao tempo, à tensão e ao comportamento. O primeiro – conflito baseado no tempo – ocorre a partir da iminência de diversos papéis e da necessidade de administrar o tempo pessoal entre cada um deles. Muitas horas semanais de trabalho podem ser uma fonte relevante de conflito, especialmente se os horários de trabalho são inflexíveis – embora não se possa presumir que horários flexíveis são o suficiente para evitar tais conflitos, especialmente para os cuidadores primários, como as mães trabalhadoras. Ainda, os autores ressaltam que a responsabilidade primária em relação aos filhos pode ser uma das principais causas de conflito e que o nível de conflito enfrentado por cada integrante do casal parece ser dependente da quantidade de horas que a outra pessoa trabalha: quando as mulheres possuem uma carga de trabalho maior e com mais responsabilidades, isso tende a gerar maior conflito para o seu companheiro. A segunda forma de conflito, baseada na tensão, relaciona-se com as características do trabalho em si, como um horário extenso e inflexível de trabalho, viagens constantes e baixo nível de suporte da liderança. A última dimensão apresentada relaciona-se ao conflito baseado no comportamento, que diz respeito a uma possível incompatibilidade de condutas entre o ambiente familiar e de trabalho: “estilos de comportamento exibidos por homens no trabalho (impessoalidade, lógica, poder, autoridade) podem ser incompatíveis com comportamentos desejados pelos filhos no núcleo familiar” (GREENHAUS; BEUTELL, 1985, p. 82, tradução própria).

Este terceiro elemento apresentado por Greenhaus e Beutell, relacionado ao comportamento, evidencia diferenças relacionadas ao gênero – embora não de forma direta às funções tradicionalmente desempenhadas por homens e mulheres, e sim referentes às atitudes socialmente esperadas de cada um deles. Em congruência a tal argumento de conflito gerado pelo comportamento, o estudo de Liu e Ngo (2017, p. 18, tradução própria) evidenciou uma “forte relação positiva entre masculinidade e relevância da carreira”.

Com a presença das mulheres no mercado de trabalho formal e a manutenção do trabalho doméstico como uma responsabilidade atribuída a elas (HIRATA, 2018), é preciso que haja uma conciliação das atividades desempenhadas. Tal conciliação, no entanto, é também evidenciada

como conflito, tensão ou contradição, “para evidenciar a natureza fundamentalmente conflituosa da incumbência simultânea de responsabilidades profissionais e familiares às mulheres” (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 604). Esses conflitos com uma presença sobressalente das questões de gênero são evidenciados pela literatura. No estudo realizado por Koyuncu et al. (2012) foi enfatizada a associação entre as desigualdades de gênero relativas às responsabilidades domésticas e o acúmulo de funções, estando presente nos conflitos, pois se percebeu que mulheres que trabalham por mais horas e possuem cargos com maior responsabilidade tendem a experimentar uma interferência grande do trabalho na família. Liu e Ngo (2017) mostraram que o envolvimento com a família é um fator que influencia na intenção dos trabalhadores de deixarem as empresas, o que ocorre de forma sobressalente com as mulheres. A fim de amenizar tais conflitos, Nogueira et al. (2018, p. 4) evidenciam que “políticas de apoio à criança reduzem o nível de conflitos entre trabalho e família”.

Para Koyuncu et al. (2012), há uma quantidade crescente de profissionais que relatam preocupações relacionadas à relação entre família e trabalho, já que tais papéis são os mais importantes para a maioria das pessoas. Além destes aspectos apresentados por Greenhaus e Beutell (1985) e de outras circunstâncias bastante mencionadas, como a flexibilidade e o papel da liderança, o trabalho em si é apontado como uma causa crucial de conflitos, pois as frustrações e prazeres nele experienciados podem facilmente influenciar no humor dos trabalhadores no ambiente doméstico e nas demais relações do dia a dia (ADISA et al., 2016). Esse fator evidencia que não há como pensar em uma realidade onde os conflitos são totalmente extintos, uma vez que, mesmo que as condições oferecidas pela empresa sejam totalmente favoráveis, as frustrações e dificuldades intrínsecas ao trabalho são perpassadas ao ambiente doméstico.

Uma das perspectivas estudadas do conflito trabalho-família é relativa às consequências e implicações na vida pessoal e no desempenho dos trabalhadores. Os conflitos trabalho-família parecem estar relacionados com “problemas psicológicos, insatisfação na carreira, desejo de rotatividade, absenteísmo e baixa satisfação” (KOYUNCU et al., 2012, p. 203, tradução própria). Supletivamente, Adisa et al. (2016) evidenciaram que os conflitos trabalho-família podem gerar consequências pessoais diversas, como a separação de casamentos e famílias, assim como os trabalhadores podem experimentar o esgotamento caso as demandas dos dois papéis sejam incompatíveis. Ainda, a satisfação conjugal possui relação com a qualidade de vida das pessoas, e



os conflitos podem ser agravados caso não haja suporte emocional e prático mútuo, como a divisão de tarefas domésticas (TECHIO et al., 2021).

Além da perspectiva de conflito trabalho-família, os estudos abordam a direção oposta, no chamado conflito família-trabalho, que, conforme o nome evidencia, foca nas interferências que a família possui sobre o trabalho. No estudo realizado por Simon et al. (2021), observou-se que os conflitos família-trabalho são mais identificados entre pessoas com filhos de até cinco anos, assim como entre pessoas com filhos, quando comparadas às sem filhos, e entre as mulheres. Para Techio et al. (2021), os conflitos do trabalho sobre a família são mais comuns pela maior flexibilidade que costuma haver no âmbito familiar, ou seja, ao presumir a afirmação oposta, entende-se que os conflitos família-trabalho tendem a ser maiores quando há mais flexibilidade no trabalho.

A oferta, por parte das empresas, de práticas amigáveis às famílias que vão além das obrigações legais pode contribuir para o aumento da satisfação dos trabalhadores, uma vez que tais práticas diminuem a dificuldade de equilíbrio entre trabalho e família (PÉREZ et al., 2017). Pérez et al. (2017) ressaltam que “a assistência que os funcionários recebem das empresas para melhorar o equilíbrio entre trabalho e família é o que contribui para o sentimento de “estar em débito” com a empresa, o que os motiva a realizar esforços adicionais” (PÉREZ et al., 2017, p. 54, tradução própria), ou seja, a querer agregar mais valor à organização. Tal realidade parece fazer sentido especialmente em sociedades onde poucas empresas oferecem benefícios relacionados ao equilíbrio entre trabalho e família, de modo que os funcionários tendem a valorizar ainda mais aquelas que ofertam.

### **2.3 Ações organizacionais para redução de conflitos**

As práticas organizacionais relacionadas à redução de conflitos trabalho-família e ao equilíbrio de papéis são, também, amplamente estudadas com o intuito de se compreender quais formatos de trabalho e ações por parte das empresas são mais benéficos aos trabalhadores (WAYNE; CASPER, 2016; ANDERSON et al., 2002; BARDOEL et al., 1999; MONTEIRO et al., 2017). Para Anderson et al. (2002), os principais assuntos abordados e investigados nas pesquisas dizem respeito às iniciativas organizacionais formais, como a flexibilidade de horários de trabalho e os benefícios relacionados ao cuidado de dependentes, e às iniciativas informais, como o suporte da gerência, as consequências para a carreira, a estrutura familiar, os resultados do

trabalho e as diferenças de gênero. Diversos estudos relacionados aos conflitos trabalho-família também apresentam sugestões de ações que podem ser tomadas pelas empresas em benefício do ambiente organizacional.

O desenvolvimento de políticas de suporte à família, definidas por Wayne e Casper (2016, p. 459, tradução própria) como “programas ou serviços que facilitam a organização das responsabilidades familiares diárias”, é uma das possíveis alternativas às empresas a fim de evitar a perda de talentos e aumentar a atratividade. Tais programas “são compensados em termos de maior atração para candidatos, maior satisfação e comprometimento dos funcionários e menor absenteísmo e conflitos trabalho-família” (p. 459). Muitas vezes tais práticas são desenvolvidas para atrair mulheres, visto que a questão de gênero é relevante no que tange a administração de papéis; ou seja, estas práticas podem ser essenciais para que se atinja a igualdade de gêneros no trabalho. Ainda, alguns estudos sugerem que pode haver relação entre a quantidade de mulheres nas empresas e a oferta de políticas de suporte, especialmente quando a empresa possui dependência ou alguma demanda específica em relação a estas trabalhadoras (BARDOEL et al., 1999).

A extensão de benefícios espontâneos relacionados à parentalidade e o fortalecimento dos aspectos compreendidos por estudos anteriores como essenciais à redução dos conflitos trabalho-família são práticas organizacionais que cumprem um papel de relevância no combate às desigualdades de gênero. À medida que as empresas enxergam homens e mulheres como possíveis responsáveis pelo trabalho reprodutivo – seja ele de cuidado com os filhos ou com familiares com tal necessidade –, a indispensabilidade de realizar tal trabalho deixa de ser vista como um ponto negativo às trabalhadoras. Santos (2015) reforça esse argumento, ressaltando que os benefícios precisam ser estendidos para ambos, homens e mulheres, e não somente às mulheres. De modo paralelo, essa visão dos trabalhadores como pessoas responsáveis pela família faz com que as práticas voltadas ao equilíbrio de ambas as responsabilidades sejam cada vez mais presentes e fortalecidas nas organizações.

Outras práticas para a redução de conflitos trabalho-família são pensadas a partir dos estudos sobre o tema que buscam identificar os fatores com maior influência para os trabalhadores – mesmo que se parta do pressuposto de que os conflitos entre trabalho e família não podem ser completamente eliminados. Para Monteiro et al. (2017), os recursos relacionados ao equilíbrio

entre trabalho e família podem ser fornecidos pela empresa, por políticas públicas ou por ações individuais. Neste trabalho busca-se analisar especialmente os recursos fornecidos espontaneamente pela empresa, embora outros fatores, como a Consolidação das Leis do Trabalho, sejam relevantes no dia a dia dos trabalhadores e possuam um papel crucial na aplicabilidade das práticas organizacionais. Ainda, embora não seja o foco, os fatores individuais mencionados pelos autores, como o acesso ao serviço doméstico pago e a rede de apoio familiar, também merecem atenção, dado que são elementos importantes para a conciliação entre as atividades domésticas e de trabalho formal. Muitas empresas se adiantam em relação às obrigações legais e implementam iniciativas que demonstram o reconhecimento da necessidade de auxiliar os funcionários a equilibrar as demandas do trabalho e da família (ANDERSON et al., 2002) – em outras palavras, a identificação da necessidade de redução de conflitos faz com que as empresas ofereçam benefícios espontâneos.

Para Adisa et al. (2016, p. 22, tradução própria), os domínios de trabalho e de família não podem ser separados um do outro, de modo que as organizações “devem garantir uma relação tranquila entre ambos”. No estudo realizado por Koyuncu et al. (2012) evidenciou-se a proposta de criação de programas e políticas de incentivo e promoção ao equilíbrio entre trabalho e família, o que inclui “organização flexível do trabalho, telecomunicação, necessidade reduzida de estar fisicamente presente no ambiente de trabalho quando não necessário e compensação por resultados e não por horas trabalhadas” (KOYUNCU et al., 2012, p. 210, tradução própria). Santos (2015) evidencia essa necessidade de flexibilidade de horário no trabalho por parte de casais onde ambos possuem uma carreira. Para Liu e Ngo (2017, p. 21, tradução própria), os responsáveis pela gestão de pessoas nas empresas devem fomentar “uma cultura organizacional que reconheça a importância do papel da família e ofereça programas amigáveis às famílias”, não deixando de lado as questões de gênero relacionadas aos conflitos trabalho-família.

Este elemento cultural é bastante presente nos estudos relacionados a este conflito e às práticas de equilíbrio entre trabalho e família. Para Anderson et al. (2002, p. 788, tradução própria), as empresas estão “começando a perceber que não há política ou programa que realmente ajude funcionários que trabalham em uma cultura de desamparo”. Uma cultura organizacional amigável às famílias permite que os funcionários consigam conciliar as diferentes esferas da vida, e isso ocorre, geralmente, através dos novos modelos de trabalho que incluem, por exemplo, flexibilidade

e carga horária reduzida, e através da facilitação ao cuidado dos dependentes, do incentivo ao uso dos direitos relacionados à parentalidade, de benefícios relacionados à saúde e bem-estar e de suporte da gestão (MONTEIRO et al., 2013). Dentre os modelos e práticas mais comuns analisadas pelos estudos, a mais relevante é a flexibilização do horário de trabalho. Conforme Anderson et al. (2002, p. 789, tradução própria), um “horário de trabalho flexível e a possibilidade de trabalhar em um horário estabelecido individualmente são as opções consistentemente avaliadas como as mais valorizadas oferecidas pelos empregadores”. De forma similar, níveis altos de autonomia no trabalho estão associados com níveis baixos de conflito trabalho-família (ANDERSON et al., 2002).

A identificação dos trabalhadores para com a organização onde atuam ou pretendem atuar é influenciada pelos papéis sociais dos indivíduos – como o de trabalho, gênero e família (LIU; NGO, 2017) – e pela cultura organizacional. Caso a cultura não seja fortalecida o bastante, as práticas de benefício às famílias podem não ser utilizadas ou, ainda, ser fonte de penalização aos funcionários por parte da gerência (WAYNE; CASPER, 2016). Monteiro et al. (2013, p. 4) exemplificam isto ao mostrarem o exemplo de Portugal, onde, em 2013, “apenas 72,4% dos homens usufruíram da licença paternidade obrigatória” (MONTEIRO et al., 2013, p. 4). Quando a organização não possui uma cultura efetivamente amigável às famílias, os funcionários podem ter acesso aos benefícios e não usufruir deles. Ainda, conforme mostraram Wayne e Casper (2016), as políticas de suporte à família não são relevantes durante o recrutamento de funcionários caso esta cultura não seja fortalecida em relação a esse aspecto. A fim de evitar tais problemas e criar uma cultura amigável às famílias, as empresas precisam treinar os gerentes e lideranças para que haja um empenho nas ações de suporte e um comportamento favorável a tais ações (WAYNE; CASPER, 2016).

Para as empresas, os benefícios relacionados ao equilíbrio entre trabalho e família são uma forma de vantagem competitiva, de aumento de reputação e de atração e retenção de talentos (ALLEN, 2001). Conforme Ngo et al. (2009, p. 668), pesquisadores concluíram que iniciativas relacionadas ao eixo trabalho-família estão associadas com o aumento de participação no mercado, crescimento de lucros e vendas, performance organizacional, produtividade da empresa, retorno aos investidores e preço das ações. Entretanto, tais práticas não são capazes de mitigar a influência negativa de um ambiente que não favorece, efetivamente, o equilíbrio entre as responsabilidades

de trabalho e família, uma vez que os funcionários podem temer efeitos negativos ao usufruir de tais benefícios.

Conforme identificado no estudo feito por Allen (2001), os benefícios de apoio ao equilíbrio entre trabalho e família são mais bem percebidos e interpretados pelos funcionários quando a organização como um todo é vista como amigável às famílias. Em tal estudo foi também enfatizada a importância de lideranças capazes de transmitir a cultura da empresa aos funcionários e de benefícios associados à organização flexível do trabalho, em especial. A falta de autonomia no controle do tempo e do espaço parece estar associada a níveis maiores de insatisfação com o trabalho e de conflitos trabalho-família.

Simões et al. (2016, p. 80) confirmam a importância da influência organizacional em tais conflitos ao afirmar que “as políticas, medidas e práticas organizacionais que visam a promoção da conciliação da vida profissional com a vida familiar identificam recursos organizacionais e formas de atuação que contribuem para a redução do conflito de papéis”. No estudo realizado pelos autores evidenciou-se a necessidade da transparência entre gestores e funcionários, de modo que as medidas de apoio à conciliação entre trabalho e família sejam claras e passíveis de serem utilizadas sem prejuízos ao trabalhador. Ngo et al. (2009) confirmaram tal evidência ao afirmarem que há uma relação positiva entre clima organizacional e trabalho individual, de modo que este clima influencia na performance no trabalho, satisfação, comprometimento e envolvimento, pois “quando os funcionários estão satisfeitos e exploram o seu potencial, o crescimento da produtividade organizacional acompanha” (NGO et al., p. 669, tradução própria).

As práticas organizacionais voltadas ao equilíbrio entre trabalho e família parecem, também, ter uma relação direta com o tamanho da organização. Conforme Bardoel et al (1999), diversos pesquisadores argumentam que fatores como visibilidade e tamanho fazem com que grandes empresas sejam mais pressionadas a ter responsabilidade social do que empresas menores. Também há uma perspectiva econômica influenciada pelo tamanho da organização, pois empresas maiores introduzirão práticas favoráveis às famílias caso isso possua um impacto positivo no lucro. Para os autores, “empresas grandes possuem mais probabilidade de enfrentar problemas relacionados à inabilidade dos funcionários em administrar as demandas da vida e do trabalho, e, portanto, tais empresas tendem a fornecer programas voltados ao eixo trabalho-família” (BARDOEL et al., 1999, p. 35, tradução própria). Os autores evidenciam que diversos estudos

encontraram uma relação de proporcionalidade entre o tamanho da empresa e a probabilidade de oferecer benefícios relacionados à parentalidade. Tal conclusão parece ser congruente com o presente estudo, dado que os trabalhadores escolhidos como alvo desta pesquisa o foram por trabalharem em uma empresa multinacional que oferece uma gama relevante de benefícios e que possui mais de cem mil funcionários em todo o mundo.

### **2.3.1 Benefícios relacionados à parentalidade**

Os benefícios trabalhistas obrigatórios e espontâneos relacionados à parentalidade podem ser interpretados como uma das formas de redução de conflitos e de viabilização da conciliação de papéis. A análise acerca destes benefícios e a sua influência na vida dos trabalhadores perpassa diversos aspectos, de modo que alguns temas chamam mais atenção e são mais estudados do que outros. O principal benefício obrigatório relacionado à maternidade é o princípio da proteção ao mercado de trabalho da mulher, definido na Constituição Federal, que garante a licença-maternidade remunerada e a manutenção do emprego por um tempo determinado (SPELLMANN, 2016). No Brasil não há o sistema de licença-parental, ou seja, não há a possibilidade de que homens e mulheres reorganizem entre ambos o período de licença após o nascimento ou adoção de um filho, de modo que os homens apenas podem afastar-se do trabalho por um tempo bastante inferior (SPELLMANN, 2016).

A diferença dos prazos previstos para as licenças maternidade e paternidade é bastante expressiva: enquanto a Constituição Federal de 1988 estabeleceu que as mulheres têm direito a uma licença de 120 dias, tal prazo foi definido posteriormente para os homens, que passaram a ter direito a cinco dias (OLIVEIRA; DANTAS, 2017). Para Oliveira e Dantas (2017), tal legislação – que diferencia em grande medida os homens das mulheres no cuidado inicial com os filhos – é preconceituosa, pois coloca a mulher como responsável por tal tarefa, enquanto “sufoca a prerrogativa do pai em protagonizar maior participação nos cuidados de seu filho, quase que o obrigando a frequentar, com exclusividade, o espaço público” (p. 289). Conforme os autores, à medida que a licença destinada a ambos os cuidadores primários é equiparada, “a mulher deixa de ser a exceção” (OLIVEIRA; DANTAS, 2017, p. 290), de modo que este período destinado ao cuidado com os filhos deixa de ser visto como um ônus da força de trabalho feminina. Como exemplo disso tem-se a Noruega e a Polônia, onde “os períodos de licença paternidade foram

prolongados como meio de promover a igualdade de gênero no mercado de trabalho” (NOGUEIRA et al, 2018, p. 5). Ainda, de acordo com os autores, tal direito possui um impacto importante para as mães, pois “já se sabe que a licença paternidade está fortemente associada ao bem-estar materno aos 3 meses pós-parto”. A licença paternidade mais longa do que o previsto na legislação é interpretada como um benefício estendido ofertado por algumas empresas, sendo uma das formas de reduzir as desigualdades por fazer com que a diferença entre as licenças não seja tão expressiva.

Além das licenças para mães e pais após o nascimento dos filhos, outros benefícios destinados aos trabalhadores merecem destaque, sejam eles relacionados diretamente com a parentalidade ou não. O auxílio-creche para crianças em idade pré-escolar, por exemplo, é um benefício oferecido por algumas empresas por um período maior que o determinado pela legislação, a fim de solucionar parcialmente o problema do déficit de cuidado que ocorre à medida que as mulheres deixam de ser unicamente responsáveis pelo trabalho reprodutivo. Tal auxílio é um benefício obrigatório às empresas e deve pagar integralmente as despesas com creche as mães com filhos de até seis meses de idade, caso a empresa não ofereça creche no local de trabalho e possua 30 ou mais funcionárias mulheres<sup>1</sup>. Em relação aos benefícios e características de trabalho não relacionadas diretamente à parentalidade, destacam-se a flexibilidade de horários e o trabalho remoto – que pode ser realizado no ambiente que o trabalhador considera mais adequado. As opções de trabalho flexível são citadas como um elemento relevante para os trabalhadores com filhos e para a redução dos conflitos trabalho-família, e são, também, interpretadas na literatura como uma das práticas das empresas em prol do equilíbrio entre trabalho e família.

## **2.4 O mercado de Tecnologia da Informação (TI)**

Por ser uma área relativamente recente e em acelerada expansão, a Tecnologia da Informação, ou TI, forma um mercado com características e trabalhadores específicos. Os trabalhos na TI dividem-se entre o produto “imaterial”, o *software*, e a estrutura necessária ao seu funcionamento, chamada de *hardware* (LIMA; OLIVEIRA, 2017). Esse produto imaterial é o reflexo de “um corpo de conhecimentos formais, complexos e abstratos, que manipulariam

---

<sup>1</sup> BRASIL, Ministério do Trabalho. Portaria MTB n. 3.296, de 03/09/1986. Autoriza as empresas e empregadores a adotar o sistema de reembolso-creche, em substituição à exigência contida no § 1º do artigo 389 da CLT. Brasília (DF): Casa Civil, 1986 [acesso em 02 de setembro de 2022]. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/>.

símbolos e ideias” (LIMA; OLIVEIRA, 2017, p. 116). Conforme os autores, os trabalhadores nem sempre entram nesse mercado com uma formação específica, mas precisam estar se atualizando constantemente, e o trabalho apresenta características originalmente flexíveis e intelectuais, possibilitando um certo controle do trabalhador sobre o desenvolvimento do produto.

Conforme Bridi e Braunert (2015, p. 200), o setor econômico da Tecnologia da Informação caracteriza-se pelos softwares e por todas as tecnologias em microeletrônica, sendo parte da “Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), que engloba, também, a telefonia e meios de comunicação, além de equipamentos de escritório, de medição, entre outros”. Quando às características do trabalho, as autoras mencionam que as atividades desempenhadas possuem aspectos *toyotistas*, pois muitas atividades são realizadas em equipes, os níveis hierárquicos são baixos e os trabalhadores precisam ser flexíveis e adaptáveis (BRIDI; BRAUNERT, 2015). Tais aspectos fazem sentido especialmente nas empresas que prestam serviços organizados por projetos, onde os trabalhadores são dispensados e contratados conforme necessidade (BRIDI; BRAUNERT, 2015), embora Lima e Oliveira (2017) tenham apresentado dados de 2012 mostrando que 70% dos trabalhadores da TI eram contratados conforme a CLT.

Uma característica importante dos trabalhadores da TI, de acordo com Bridi e Braunert (2015), é a tendência a um discurso de gestão, que valoriza o desempenho individual e a mobilidade. Neste sentido, a noção de empregabilidade faz com que o empregado tenha para si a responsabilidade de se manter no emprego e de encontrar uma nova ocupação, se necessário for (BRIDI; BRAUNERT, 2015). Estes aspectos apresentados pelas autoras justificam, em parte, a mobilidade dos trabalhadores da área, que se colocam com tais características em um mercado cuja demanda de profissionais ainda é bastante superior à oferta<sup>2</sup>, fazendo com que as empresas precisem pensar em alternativas de gestão de pessoas para a retenção dos profissionais qualificados.

---

<sup>2</sup> FALTA de profissionais em TI pode chegar a 70 mil anuais, diz estudo. **Exame**, 27 de julho de 2020. Disponível em <<https://exame.com/bussola/falta-de-profissionais-em-ti-pode-chegar-a-70-mil-anuais-diz-estudo/>> Acesso em 02 março 2022.



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é considerado uma pesquisa social – por ser relacionado ao desejo de obter conhecimento em relação à aplicação dos benefícios trabalhistas espontâneos na administração de conflitos trabalho-família – e pode ser descrito como um estudo de caso, no qual é possível analisar “fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, em que os limites do fenômeno e o contexto não são claramente percebidos” (GIL, 2019, p. 63). Conforme Yin (2001, p. 21), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa comum na administração e em outras áreas de ciências humanas e sociais, onde “a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”. Conforme o autor, o estudo de caso não pode ser confundido com a pesquisa qualitativa por si só, uma vez que esta pode integrar outras metodologias de pesquisa.

Para que se possa entender os impactos dos benefícios espontâneos relacionados à parentalidade na vida e na administração de conflitos trabalho-família dos trabalhadores é preciso identificar diversos elementos da rotina dessas pessoas. Nestes elementos incluem-se fatores relacionados à conciliação de papéis, como a flexibilidade dos horários de trabalho, a carga de responsabilidades exigida no trabalho, a possibilidade de ausentar-se quando necessário, a autonomia para a organização do dia a dia entre ambas as funções, entre outros. Alguns benefícios são voltados especificamente ao período em que a família possui filhos recém-chegados – seja por nascimento ou adoção –, de modo que é necessário, também, compreender se tais benefícios são ou foram efetivamente utilizados pelos trabalhadores, assim como quais as consequências de tal utilização. Além da compreensão dos benefícios e seus impactos na vida dos trabalhadores, é preciso entender o contexto em que eles estão inseridos, ou seja, a empresa que contrata essas pessoas e oferece tais benefícios. O estudo de caso que contempla esta empresa faz sentido em um cenário onde os benefícios trabalhistas espontâneos relacionados à parentalidade são oferecidos em meio a um conjunto de práticas organizacionais cujo objetivo é reter funcionários e conhecimento.

A principal fonte de coleta de dados utilizada foi a entrevista semiestruturada, e como fonte secundária foram analisados o site e as redes sociais da empresa, incluindo as redes voltadas à contratação de novos funcionários. Através da entrevista é possível identificar características específicas apresentadas pelos entrevistados e obter dados em profundidade (GIL, 2019). Foram

entrevistados onze funcionários da empresa, pais e mães, com filhos entre 7 meses e 10 anos, em vídeo-chamadas com duração entre 20 e 40 minutos. Foi realizada, também, uma entrevista *online* com uma representante do setor de Recursos Humanos da empresa, seguindo um roteiro próprio, com duração de 30 minutos. A entrevista semiestruturada foi escolhida devido à flexibilidade de realizá-la conforme circunstâncias específicas do momento, porém com questões previamente estipuladas e estudadas a fim de que os objetivos fossem amplamente atingidos. O roteiro da entrevista com os trabalhadores está disponível no apêndice A, e o roteiro da entrevista com o RH no apêndice B. Os participantes da pesquisa foram contatados após indicações de pessoas que trabalham na empresa, e participaram de entrevistas gravadas, com anuência, estando cientes de que não teriam os seus nomes e o nome da empresa divulgados.

A organização e a análise das informações ocorreram através da categorização conforme os objetivos específicos. A discussão a respeito dos dados obtidos foi dividida em seis tópicos: descrição geral dos entrevistados, características da empresa, principais conflitos trabalho-família vivenciados, estratégias utilizadas pelos trabalhadores para administrar os conflitos trabalho-família, benefícios relacionados à parentalidade disponibilizados na empresa e práticas organizacionais e a influência na conciliação entre papéis. A análise foi realizada de forma a compreender detalhadamente as informações coletadas e interpretá-las a partir dos conceitos pré-estabelecidos por estudos anteriores, a fim de entender se os resultados confirmam achados prévios ou não, além de evidenciar novas perspectivas em relação ao tema no cenário brasileiro.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Descrição geral dos entrevistados

Foram entrevistados 11 funcionários, sendo 8 homens e 3 mulheres, com filhos de 7 meses a 10 anos. Dos 11 entrevistados, 4 são gerentes de pessoas, 3 possuem cargos de liderança ou estratégicos, e 5 possuem cargos operacionais, divididos entre suporte e desenvolvimento de *software*. As informações a respeito dos entrevistados estão disponíveis na tabela a seguir:

Tabela 1: informações dos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Estado civil	Número de filhos	Idade dos filhos	Tempo de empresa	Área
E1	M	Casado	1	2 anos	5 anos	Gerente de suporte
E2	F	Casada	1	11 meses	11 anos	Gerente de suporte
E3	F	Casada	2	2 e 6 anos	16 anos	Líder de setor local
E4	H	Casado	1	3 anos	5 anos	Desenvolvimento
E5	H	União estável	1	7 meses	8 anos	Suporte
E6	H	Casado	3	10 meses, 4 e 5 anos	9 anos	Suporte
E7	H	Casado	2	1 e 5 anos	14 anos	Líder de setor local
E8	H	Casado	1	7 anos	12 anos	Gerente de desenvolvimento
E9	H	Casado	2	1 e 3 anos	15 anos	Estratégia de produto
E10	H	Casado	3	1, 5 e 10 anos	15 anos	Gerente de desenvolvimento
E11	M	Solteira	1	6 anos	15 anos	Suporte

Fonte: elaboração própria

Os entrevistados podem ser divididos entre dois tipos de funcionário e entre duas áreas da empresa. Os tipos relacionam-se ao fato de ser um colaborador, que não gerencia pessoas, ou ser um gestor de pessoas, cuja contribuição relaciona-se aos resultados do time. As duas áreas aqui

abordadas são a de serviços e suporte e a de desenvolvimento – nos serviços se encaixam as pessoas que trabalham em áreas relacionadas ao funcionamento local da empresa, no suporte estão todos os que prestam suporte a clientes e parceiros em relação a produtos vendidos pela empresa, e a área de desenvolvimento engloba as pessoas que trabalham na construção de novos produtos e aprimoramento dos existentes. Também foi realizada uma entrevista com uma representante do setor local de serviços de RH. Todos os nomes próprios foram alterados ou ocultados a fim de impedir qualquer identificação dos entrevistados ou da empresa.

#### **4.2 Características da empresa**

A empresa escolhida para este trabalho é uma multinacional do ramo da tecnologia de informação, que comercializa softwares e soluções tecnológicas físicas e em nuvem para a gestão de negócios, ou seja, as atividades comerciais são realizadas com outras empresas de pequeno, médio e, especialmente, grande porte. A empresa possui mais de cem mil funcionários ao redor do mundo e algumas sedes no Brasil. A sede escolhida foi a do Rio Grande do Sul, que conta com mais de dois mil funcionários. Nesta sede não há um foco comercial, ou seja, os trabalhadores dividem-se majoritariamente entre o suporte de clientes existentes, seja trabalhando diretamente com eles ou com um dos produtos, e o desenvolvimento de produtos (novos e existentes).

Além de evidenciar os aspectos relacionados aos benefícios destinados à parentalidade e aos conflitos trabalho-família diretamente, os relatos de todos os entrevistados ressaltam aspectos pertinentes à empresa e às práticas organizacionais que adicionam características específicas às análises. Ainda, o relato apresentado pela própria empresa em relação aos benefícios ofertados e a algumas práticas organizacionais pode ser utilizado como uma ferramenta de comparação, de modo a identificar se o discurso dela é consoante ao dos funcionários. Algumas das características do mercado de tecnologia são evidenciadas nas redes sociais da empresa, pois a divulgação de oportunidades de trabalho é constante, com o intuito de preencher as diversas vagas abertas. Nas descrições de anúncios de emprego sobressaem-se as características relacionadas ao trabalho flexível, modelo adotado pela empresa em relação aos horários e locais de trabalho.

Conforme o relato dos entrevistados, a empresa está atuando em formato híbrido, onde o *home-office* permanece sendo realizado, mas os funcionários precisam ir presencialmente na frequência combinada com a equipe. Este formato diferencia-se do adotado antes da pandemia, em que havia o modelo presencial com a possibilidade de realizar alguns dias de *home-office*, e do

modelo aplicado de março de 2020 a junho de 2022, onde os funcionários trabalhavam de forma remota em 100% do tempo. Essa mudança do formato remoto para o híbrido ocorreu de forma diferente para cada equipe e área de negócio, o que faz com que os relatos dos funcionários sejam distintos neste aspecto. Enquanto alguns relatam ter a obrigatoriedade de estarem presentes na empresa uma ou duas vezes na semana, outros dizem seguir no modelo remoto, ou ir à empresa em dias específicos em apenas um turno, especialmente para que seja possível cumprir com responsabilidades familiares.

Outro aspecto evidenciado pelos entrevistados é em relação ao controle de horários, ou de ponto, que há sobre os funcionários. De acordo com eles, mesmo antes da pandemia não havia a necessidade de bater ponto ou registrar os horários de entrada e saída, ou seja, a flexibilidade de horários era uma prática já adotada pela organização. Conforme os relatos, a prática adotada por muitos deles é de um controle pessoal em relação ao horário de trabalho do dia, para que se atinja as 8 horas contratuais, mas a relação de autonomia que os funcionários possuem é um dos pontos sobressalentes. Cada área de negócio possui condições específicas para a flexibilidade, tanto de horários quanto física. Os entrevistados que trabalham em áreas relacionadas ao funcionamento da sede local da empresa possuem, muitas vezes, uma necessidade maior de estar presencialmente na empresa, especialmente por serem responsáveis pela coordenação de atividades que são realizadas no espaço físico. Aqueles que trabalham no suporte, por sua vez, precisam estar disponíveis em uma janela de tempo específica, já que eles realizam atendimento direto a clientes e parceiros. Ainda, as pessoas em cargos mais altos nessa área - como os especialistas ou gerentes - precisam estar disponíveis em períodos ainda maiores, podendo ser contatados nos finais de semana ou fora do horário comercial, por exemplo, a fim de resolver questões críticas e urgentes. Por fim, os entrevistados da área de desenvolvimento relatam uma demanda mais controlada e a possibilidade de trabalhar apenas no horário comercial, sem a necessidade de fazer turnos especiais ou trabalhar em finais de semana e feriados.

#### **4.3 Principais conflitos trabalho-família vivenciados**

A fim de atender os objetivos propostos para este estudo, todos os entrevistados foram questionados a respeito dos fatores que eles consideram como mais desafiadores para a conciliação de papéis, de como eles interpretam a influência de uma função sobre a outra, da forma como os parceiros lidam com interferências do trabalho na vida doméstica e sobre os fatores estressantes

do dia a dia do trabalho que possam ter alguma interferência na relação com a família. A partir disto, foram identificados alguns tipos diferentes de conflitos vivenciados, sendo alguns citados por todos e outros menos comuns entre eles.

O desafio na organização da agenda de trabalho de forma a atender também às demandas de cuidados com os filhos foi o fator de maior destaque entre os entrevistados. O E1 menciona as dificuldades de conciliar os horários de trabalho com os horários de uma criança pequena, que ainda não tem uma rotina bem estabelecida e possui demandas em horários diversos:

*O dia não tem fim, porque a criança não tem agenda, ela não tem... ela ainda não sabe o que é dia e o que é noite. Tu tem que trabalhar com ela pra ensinar o que é a rotina de “isso é dia, isso é noite, tu tem que dormir de noite, não de dia”, e tudo mais. Então, bem no início, sinceramente, isso é o mais difícil (E1).*

Essas dificuldades na organização da rotina e no estabelecimento de horários para todas as atividades foram mencionadas também por todos os outros entrevistados, com exceção apenas do E7. Para a E11, organizar a própria rotina conciliando com a do filho é algo complicado:

*A gente tem que achar o equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, e conseguir suprir essas necessidades das duas rotinas. Eu acho que isso é o grande desafio. Não só por causa da rotina da criança, que te exige muito mais, né, mas também porque a gente não pode esquecer que a tua vida individual, profissional, ela ainda tem que correr em paralelo. Então acho que o ponto de equilíbrio é o grande desafio (E11).*

O E7, único que não mencionou diretamente a dificuldade na organização da agenda, relatou uma sobrecarga de trabalho dada pela absorção de novas funções que o impede de ter tanta flexibilidade para cuidar de aspectos relacionados à rotina das crianças. Entretanto, ele relata estar vivenciando um período de ajuste, onde a vida profissional acaba sendo priorizada sobre a família.

Tais conflitos em relação à organização da rotina pessoal e de trabalho reforçam o primeiro tipo de conflito referenciado por Greenhaus e Beutell (1985), o conflito relacionado ao tempo. Conforme os autores, esse conflito ocorre quando há essa necessidade de destinar tempo pessoal para cada uma das atividades que precisam ser desempenhadas. Os casos relatados pelos entrevistados evidenciam que a flexibilidade nos horários de trabalho não elimina esse tipo de conflito, já que quase todos eles relatam possuir flexibilidade para ajustarem suas rotinas de trabalho conforme conveniência e necessidade. Os resultados corroboram com o estudo de Oliveira et al. (2013), que evidenciaram que a flexibilidade no trabalho, por si só, não é capaz de reduzir significativamente os conflitos trabalho-família. Os autores ressaltam que os resultados por eles obtidos servem como uma ponderação para que outros fatores sejam avaliados em conjunto com

a flexibilidade, de modo a compreender as possíveis vantagens e desvantagens. Conforme Techio et al. (2021), uma dessas possíveis desvantagens da flexibilidade diz respeito à dificuldade do trabalhador em priorizar demandas e gerenciar o próprio tempo.

A priorização da vida profissional em relação à família foi citada por outros entrevistados, em níveis alternados. O conflito da família sobre o trabalho é o que fica mais evidente, especialmente porque todos os entrevistados possuem uma rotina de trabalho em formato híbrido, na qual desempenham suas funções em *home-office* durante um período considerável da semana. Nesse aspecto, foi observada a situação antagônica à apresentada por Techio et al. (2021), que obtiveram resultados onde os conflitos do trabalho sobre a família eram maiores, já que normalmente há mais controle sobre as demandas pessoais, que são mais flexíveis, do que sobre as de trabalho - o que não parece ser o caso dos entrevistados, conforme os relatos coletados.

Aqueles que possuem filhos com menos de três anos e não possuem ajuda (do(a) companheiro(a) ou paga) em casa, relatam que um dos grandes desafios ocorre quando a criança fica doente e não pode ir para a creche. Conforme a E2, as situações onde a filha não pode ficar na creche são complicadas, pois não há como deixá-la desassistida:

*Acredito que o maior desafio seja quando ela tá doente e ela não pode ir para a escolinha. Ela vai para a escolinha desde os cinco meses e meio, antes de eu retornar da licença maternidade a gente já começou a fazer a adaptação, mas claro que agora, inverno, enfim, teve várias situações em que ela tava gripadinha ou tava com algo incomodando, enfim, que ela não pôde ficar lá, e o desafio é a gente ter que reorganizar toda a agenda, porque mesmo tendo a possibilidade de trabalhar de casa, teve dias em que eu tava no escritório e aí tive que sair um pouco mais cedo do que o planejado, enfim, pra buscar ela. E aí em casa, não necessariamente a gente consegue trabalhar, porque ela não deixa, demanda muita atenção (E2).*

O E1 relata vivenciar uma situação semelhante quando a filha de dois anos não pode, por alguma razão, ir para a creche:

*Ela vai pra creche, mas tem alguns dias, óbvio, ela vai estar doente, ou ela não vai poder ir pra creche porque a creche não abriu, enfim, qualquer coisa assim, e é muito mais desafiador, porque por mais que... uma coisa que na minha opinião é muito difícil, por exemplo: se eu ficar sozinho com ela num dia, assim, isso porque ela tá doente e ninguém consegue ficar com ela, eu vou ter que, vamos dizer assim, adaptar toda a minha agenda, possivelmente colocar pra outro dia algumas coisas, que, óbvio, não são tão importantes, para conseguir conciliar (E1).*

A conciliação das demandas de trabalho com o cuidado de filhos muito pequenos foi mencionada por Techio et al. (2021) como uma fonte significativa de conflitos, já que essas crianças exigem cuidados específicos e em maior nível, o que foi observado no relato dos entrevistados.

Os desafios ocasionados pela necessidade de os entrevistados estarem disponíveis aos filhos em momentos específicos assemelham-se a outra dificuldade bastante comum entre eles: as interrupções que os filhos fazem durante o horário de trabalho no *home-office*. O E5, que é pai de um bebê de 7 meses, relata que um dos maiores desafios são as demandas que surgem durante o horário de trabalho:

*O modelo de trabalho que a gente tá hoje ele facilita, por estar em casa, mas ele atrapalha por isso. Claro que eu indo todos os dias, que nem era no modelo anterior, eu me concentraria mais no trabalho, e perderia mais tempo em casa. Em contrapartida, em casa, às vezes tem muita interrupção. Porque no meu caso ele não vai pra creche ainda, ele fica em casa. Então sempre acaba tendo que ajudar, interromper alguma coisa de trabalho, assim, pra, enfim, ajudar (E5).*

O E4 relata essas interrupções como uma questão relevante: “*tem interrupções pra atender ele em várias situações, né, então, uma pausa pra atender ele, daqui a pouco volta, e aí tem que chavear de novo pro trabalho e continuar. Então esse é o grande desafio de ficar com criança pequena*”. Além desses, os entrevistados 1, 2, 6, 8, 10 e 11 também mencionam as interrupções no trabalho como uma dificuldade na conciliação dos papéis. A respeito disto, o E6 alega que o mais difícil atualmente é “*ter o horário que eu vou estar trabalhando e vai estar todo mundo em casa. Aí eles vêm, querem vir no computador, querem mexer, quer, pede, faz xixi, aí tem que levar no banheiro, troca a roupa...*”. O E10 diz que a separação entre o trabalho e o ambiente doméstico ainda é um fator desafiante: “*é difícil pra eles entenderem que eu tô em casa mas eu não tô disponível. Então, por exemplo, hoje eu tava apresentando uma reunião, meu filho entrou aqui, eu tive que parar e trancar a porta*”. Estas interrupções reforçam a interpretação de que os conflitos da família sobre o trabalho são mais aparentes quando há maior flexibilidade no trabalho, e que as pessoas que mais os enfrentam são aquelas com filhos menores (SIMON et al., 2021).

Nem todos os entrevistados relataram situações estressantes no trabalho a ponto de haver interferências na vida familiar, mas, para alguns, o estresse do dia a dia no trabalho acaba refletindo na convivência com os filhos. Conforme o E10, algumas situações estressantes podem influenciar na forma como ele reage aos desafios na criação dos filhos:

*Às vezes acontece, deu um problema, alguma coisa não deu certo, e aí tu já tá com um estado de humor meio irritado, e aí tu acaba... isso influenciando em como tu lida com*



*um problema, por exemplo das crianças: as crianças tão brigando, e aí eu tô numa situação que eu tô estressado, eu acabo não lidando da melhor forma que eu poderia lidar, já chego xingando ou coisa assim, por causa do impacto do trabalho (E10).*

O E7 fez um relato semelhante:

*O que que às vezes eu tenho que me cuidar é pra não estar sem a paciência, às vezes, pra 'tá' conversando com as crianças, especialmente com o de 5 anos, que é o que demanda mais. O outro é mais tranquilo, né, mas o de cinco anos, às vezes a gente pode perder a paciência numa coisa que não deveria, mas porque tu tá já chateado com outras coisas, então isso é uma coisa que eu tenho me monitorado bastante pra não fazer (E7).*

Tais situações são classificadas por Greenhaus e Beutell (1985) como conflitos por tensão, embora, nesse caso, não haja, necessariamente, características de trabalho inflexível ou com baixo suporte da liderança. Isto explica o fato de diversos entrevistados terem relatado que enfrentam uma quantidade normal de estresse no trabalho, não a ponto de interferir nas relações familiares. Ainda, estes relatos onde o estresse é perpassado para o ambiente familiar reforça o argumento de Adisa et al. (2016), que evidenciam que o trabalho em si pode ser considerado uma fonte de conflitos devido às próprias sensações e experiências proporcionadas por ele.

Para os entrevistados com filhos de mais de dois anos, outro relato comum é em relação às diferenças entre antes e depois do início da pandemia de Covid-19. Antes da pandemia a empresa tinha a prática de permitir o *home-office* em alguns momentos do mês e da semana, assim como já possuía uma cultura de trabalho flexível, especialmente por não ter qualquer tipo de controle de ponto. No entanto, todos os entrevistados que mencionaram as diferenças entre antes e depois da pandemia evidenciaram que o *home-office* não era tão comum na prática, ou seja, eles possuíam uma rotina de trabalho presencial diariamente. Em relação às mudanças causadas pela pandemia, evidenciam-se dois tipos principais de conflitos: os enfrentados anteriormente, quando a rotina era mais inflexível, e os sucedidos nos momentos em que as escolas estavam fechadas e as crianças precisavam estar em casa no horário de trabalho.

Em relação ao primeiro aspecto, o E8 relata:

*Antes era bem complicado, a gente tinha lá, já, um, dois dias pra trabalhar de home, mas eu geralmente não trabalhava de home, eu não gostava muito, eu ia pro escritório bastante. Nessa época o meu filho passava o dia inteiro na creche. Então eu saía de casa, ele tava dormindo, a minha esposa entrava um pouco mais tarde no serviço, por causa que ela trabalha na mesma cidade que a gente mora, aí ela acordava ele, levava ele pra creche, como ela tava na cidade ela chegava antes na creche, aí buscava ele e levava pra casa, e eu só acompanhava ele, bem dizer, durante as noites (E8).*

Essa fala se assemelha com o relato da E3:

*Antes da pandemia, a gente não tinha... até tinha, mas não era uma coisa tão, assim, algo que eu fizesse, digamos assim, essa questão do home-office. E aí com a pandemia a gente se acostumou a trabalhar de casa, eu me acostumei bastante, então hoje eu visto... coisa que antes eu só via... eu nem via o João algumas vezes de manhã, eu saía muito cedo, e aí o Fulano que levava, o Fulano que buscava, e aí eu chegava em casa e era 7 e pouco da noite, às vezes (E3).*

As dificuldades enfrentadas pelos entrevistados quando as escolas estavam fechadas na pandemia assemelham-se aos relatos dos entrevistados 1 e 2 nos casos em que as filhas não podem ir para a creche, embora, durante a pandemia, os períodos com os filhos em casa eram bem mais longos, não havendo a possibilidade de reorganizar a agenda e deixar compromissos importantes para o restante da semana. Para o E7, “durante a pandemia foi bem complicado porque não tinha as escolas, né, então era bem desafiante”. A E11 também relata os desafios dessa rotina: “durante a pandemia ele ficou um ano e meio em casa comigo, ele não foi pra escola, foi um grande aprendizado, que eu achava um pouco complicado, às vezes, trabalhar de casa com ele”. Para o E6, a organização da rotina, especialmente neste período de pandemia, foi um desafio importante da parentalidade: “acho que estabelecer uma rotina, pra mim, o que foi difícil, mais, assim, na época da pandemia, que as escolas tavam fechadas, foi difícil”. Essas dificuldades são evidenciadas por Techio et al. (2021), que trazem o desafio de conciliar demandas diversas de forma positiva quando todas as atividades são desempenhadas em um mesmo local.

Diferentemente dos demais entrevistados, a E11 relatou algumas situações de maior dificuldade na conciliação dos papéis relacionadas à falta de flexibilidade nos horários e no ambiente de trabalho. A entrevistada relatou um novo conflito relacionado à necessidade de retornar ao trabalho presencial duas vezes na semana, pois o filho está em idade escolar, onde as aulas regulares são apenas em um turno. Para conseguir retornar ao trabalho presencial, a entrevistada precisou encontrar uma escola que oferecesse turno inverso, mesmo tendo essa necessidade em apenas dois dias da semana:

*O Brasil tem um sistema de que tu tem escola ou manhã, ou tarde, ou tu tem tudo numa escola só, ou tu faz um contra turno, então tu tem que fazer um grande quebra-cabeças. E pra mim essa tá sendo uma realidade nova, que nem, agora entrando no primeiro ano, e sair de uma estrutura de escola que me atendia das 7 às 7, que eu tinha toda a cobertura, então eu deixava na escola de manhã, pegava final do dia e acabou a história. Agora não... então eu consegui fazer esse quebra-cabeça, né, então assim, eu tenho uma rotina com o pai dele que pega ele determinados dias da semana, intercala, aquela coisa toda. Mas a escola eu consegui porque as escolas fecharam parceria, então eu deixo numa*

*escola de manhã e pego na outra no final do dia, e o pessoal dessa primeira escola faz a logística do almoço, porque as escolas são uma em frente à outra. [...] como eu preciso da escola, as escolas ou se paga por pelo menos 3 dias o contra turno, ou na escola regular, se tu precisar do contra turno na escola regular, são todos os dias, então, mesmo que eu não use, eu tenho que pagar pelos cinco dias. Então eu tenho um custo a mais, esse é um outro ponto (E11).*

Ainda, a entrevistada relata que precisa trabalhar no início da noite em alguns dias, finalizando o trabalho às 21h, o que dificulta bastante a rotina com o filho.

*Eu consigo, de repente, fazer de casa quando é esse horário da noite, mas aí eu vou ter que ficar trabalhando de casa com ele [...] já tive uma época que a equipe tava com um número considerável de recursos, e as pessoas faziam bastante esse horário da noite, e eu consegui uma exceção de um ano em que eu fiz só turno do dia, e isso me ajudou pra caramba, eu consegui participar bem mais da vida dele, assim, da rotina dele (E11).*

O E9 trouxe um ponto não apresentado pelos demais: o conflito gerado a partir do momento em que o segundo filho nasceu. Para ele:

*Ter um filho foi algo super tranquilo. Porque como eu e minha esposa... tu consegue muito fácil revezar, sabe, às vezes eu tenho algo importante, ela fica tomando conta mais dele, às vezes ela tem algo importante. A minha esposa também trabalha na empresa, isso é interessante. Daí a gente consegue ter uma certa liberdade ainda. Com dois filhos é que quando a matemática não funciona. Um mais um não é igual a dois (E9).*

Todos os relatos apresentados pelos funcionários reforçam que o maior desafio encontrase na conciliação das demandas, especialmente em relação ao tempo. Assim, pode-se observar que tal conflito relacionado ao tempo, mencionado por Greenhaus e Beutell (1985), foi o mais relatado entre os entrevistados, especialmente porque as características particulares aos outros tipos de conflito – como o baixo suporte da liderança ou comportamentos específicos no trabalho – não foram observadas nas entrevistas.

#### **4.4 Estratégias utilizadas pelos trabalhadores para administrar os conflitos trabalho-família.**

Os entrevistados foram questionados a respeito da forma com que organizam a rotina, da ajuda externa que possuem ou não para o cuidado com os filhos, e demais aspectos que possam auxiliar na conciliação dos papéis e na redução dos conflitos. Dentre todas as estratégias utilizadas por eles, a mais mencionada e significativa é a terceirização do cuidado. Todos eles dependem de outras pessoas para desempenhar o trabalho de cuidado, seja através da escola regular, da creche,

de babás, familiares ou das esposas, que possuem rotinas de trabalho flexíveis por serem autônomas ou por terem pausado a vida profissional por um tempo em razão dos filhos.

A maioria dos entrevistados deixam os filhos na escola em ao menos um turno, com exceção do E5, cujo filho tinha apenas 7 meses no momento da entrevista e ainda estava em casa, sob os cuidados da mãe, que trabalha de forma autônoma em uma loja virtual, e dos entrevistados 6, 7, 9 e 10, que possuem mais de um filho e o mais novo, de um ano ou menos, ainda não está na creche. No caso dos dois primeiros, as esposas também são autônomas e trabalham em casa, de forma que acabam tendo mais flexibilidade, especialmente devido ao volume menor de trabalho. Esses relatos evidenciam que, por mais que elas não tenham pausado por completo as carreiras, ainda assim o foco da rotina passou a ser os cuidados com os bebês. No caso do E10, a esposa efetivamente parou de trabalhar fora de casa para cuidar do filho mais novo, que tem quase um ano:

*Como a gente tem três, muitas vezes a minha esposa tá em função do bebê, e às vezes a gente não consegue dar a atenção que a gente gostaria pros três, conciliando com o trabalho, né. Acaba que ela fica sobrecarregada a grande maioria das vezes, porque ela parou de trabalhar pra focar no bebê, pelo menos até ele começar a ir na escolinha (E10).*

No caso do E9, a esposa trabalha na mesma empresa, e os cuidados do bebê são divididos entre a avó da criança e uma babá, que ficam com ele três e duas vezes na semana, respectivamente. Estes relatos evidenciam a necessidade da delegação do cuidado apontada por Fraser (2014), dado que tal trabalho precisa ser desempenhado por outras pessoas caso ambos os pais das crianças tenham um emprego formal, que não prevê o trabalho de cuidado na rotina laboral, embora, neste caso, a empresa forneça auxílio financeiro para o desempenho de tal trabalho.

Alguns dos entrevistados evidenciaram a importância do cuidado realizado pelas esposas, e reconheceram que esse trabalho acaba as sobrecarregando:

*A minha companheira, esposa, ela trabalha de casa, ela tem uma loja virtual. Então eu vejo que isso atrapalha bastante ela, então ela que meio que cuida dele. E tem a mãe dela, a minha mãe, que em alguma ou outra eventualidade acaba ajudando (E5).*

O E7 também ressalta que o trabalho desempenhado por ele é prioritário na família, e que ele não abre mão de fatores relacionados à essa atividade laboral em função dos filhos:

*A minha esposa ela é confeiteira, né, então ela faz pão, bolo, essas coisas, e agora ela tá começando a ter uma carga maior de pedido, então talvez a gente precise de alguém pra auxiliar em alguns momentos, porque eu também não posso parar o meu trabalho pra cuidar das crianças (E7).*

Esses resultados corroboram com a alegação de Nogueira et al. (2018) de que as mulheres tendem a adaptar suas rotinas de trabalho a fim de participar ativamente na criação dos filhos, reforçando a divisão de gênero no trabalho reprodutivo.

A escola em turno integral é um auxílio importante na rotina de cuidados com os filhos nos casos em que os cuidadores primários trabalham em turno integral. Este recurso é utilizado pelos entrevistados 1, 2, 3, 6, 7, 9, e 11. Todas as crianças possuem idade pré-escolar, podendo usufruir do tempo integral, que é padrão nesta idade. A exceção é apenas a E11, que não possui rede de apoio e depende do contra turno da escola regular para deixar o filho, de seis anos, nos dias em que o trabalho presencial é exigido.

Os entrevistados com filhos em idade escolar (seis anos ou mais) permanecem com as crianças em casa nos turnos inversos ao da escola - pela manhã, no caso deles -, sob o cuidado deles mesmos, das esposas ou de profissionais contratadas para as demandas da casa, mas que acabam auxiliando com as crianças. A E3 traduz em sua fala a importância dessa ajuda paga para a organização da rotina: “*se, por acaso, eu não fiz, ou alguma coisa, a Ciclana faz, que é a moça que trabalha comigo, né. [...] Se por acaso eu não conseguir fazer, a Ciclana faz.*” O E10 traz um relato semelhante:

*Essa moça, ela fica aqui, ela não cuida efetivamente das crianças, ela cuida da casa, né, mas acontece que, por exemplo, precisa, sei lá, a louça tá suja, ou a roupa, ou tem que olhar as crianças, porque minha esposa fez alguma coisa, tem essa, ela como backup (E10).*

O E8 relata que fica sozinho com o filho em casa durante as manhãs e é responsável pela rotina de café da manhã e almoço e por levá-lo na escola no início da tarde. Essa organização só é possível devido ao formato de trabalho em *home-office*. Por conta da flexibilidade de horários e de local, este entrevistado consegue ir presencialmente na empresa apenas durante à tarde, após ter cumprido as obrigações com o filho. Os entrevistados 4, 5 e 10 relatam que o *home-office* é benéfico para que eles possam prestar auxílio às esposas nos momentos de necessidade, embora não o bastante para fazer com que o trabalho de cuidado seja equiparado ao desempenhado por elas. Ainda, é unânime entre os entrevistados o quanto o *home-office* proporciona a presença física

na rotina dos filhos e uma proximidade maior com eles, mesmo que em pequenos momentos, como durante as refeições ou para levar e buscar na escola. A E3 evidencia esse aspecto:

*Hoje, que que acontece, eu que visto ele pra ir pro colégio, eu que arrumo o material dele, eu gosto de dar o almoço pra ele, ver o que ele comeu, gosto de arrumar a lancheira dele, coisas que eu nunca tinha feito pra ele no passado, assim, não fazia, porque eu não tava em casa, todos os dias eu ia pra empresa, né, ia pra outra cidade. E a Maria nesse aspecto teve mais sorte, porque eu fiquei muito tempo com ela em casa, então acabou que eu fiz muito mais coisas com ela enquanto ela é pequena do que eu fiz com o João quando ele era pequeno, porque com seis meses eu voltei a trabalhar, todos os dias, eu ia pra empresa, então eu só tinha final de semana com ele, então a rotina da semana dele eu não conseguia presenciar tanto, né, agora eu consigo (E3).*

A flexibilidade de horários também é um aspecto importante para que os entrevistados consigam acompanhar seus filhos em tarefas do dia a dia, como idas ao médico ou a profissionais de saúde, ou levando-os para atividades regulares fora do horário escolar. Esse ponto é evidenciado por quase todos os entrevistados, com filhos menores ou maiores: “às vezes eu preciso levar minha filha no médico, eu consigo no meio da tarde, por exemplo, porque eu me ajusto, e nem por isso a companhia me cobra de alguma coisa” (E1). O E5 relata que conseguiu participar integralmente de diversos momentos com o filho: “eu já consigo fazer bastante coisa com ele, compareci em tudo, desde a gravidez até agora, consulta médica, vacina, tudo, eu... eu fui em todos os eventos que teve, então, isso pela flexibilidade da empresa”.

Para conseguir participar dessas atividades e usufruir da flexibilidade, um ponto importante ressaltado pelos entrevistados é a organização da rotina. O planejamento do dia seguinte e da semana é um aspecto de bastante relevância para que todos consigam dar conta das tarefas do trabalho e relacionadas ao cuidado com os filhos. Os entrevistados 4, 6, 7, 8 e 10 relatam organizar a agenda de modo a fazer pausas maiores do que o intervalo estabelecido pela legislação, para fazerem parte da rotina dos filhos. Techio et al. (2021) reforçam essa estratégia ao citar que a organização pessoal e o estabelecimento de limites entre os papéis, de forma flexível, auxiliam na redução dos conflitos.

Outro aspecto apresentado pelos entrevistados que auxilia na organização da rotina é a possibilidade de tirar férias em dias avulsos, ou, até mesmo, em apenas um turno do dia. Essa vantagem oferecida pela empresa foi mencionada pelos entrevistados 1, 5 e 10, que alegam ser uma boa forma de aproveitar o tempo com os filhos em momentos específicos.

*Agora nas férias de inverno eu tinha quatro dias que eu tinha que trabalhar, mas eles estavam de férias. Então eu consegui tirar três dias na semana passada, três dias na atrasada, e consegui fazer várias coisas com eles, por exemplo, tem um feriado, quer emendar, fazer alguma coisa, uma tarde... teve um filme que eu queria olhar muito com a minha filha, ela tava sem aula aquele dia, eu tirei uma tarde de folga e fui ver o cinema com ela, por exemplo (E10).*

Em relação à organização do trabalho e às atividades específicas desempenhadas pelos entrevistados, fica evidente que nem sempre é possível evitar o estresse no trabalho, mas vários deles mencionam alternativas para que esse estresse não se estenda para a vida pessoal e para a relação com a família e os filhos. O relato mais comum entre os entrevistados é que o estresse no trabalho é reduzido à medida que eles ganham experiência e maturidade na função e na empresa, e muitos deles relatam vivenciar uma quantidade administrável de estresse, a ponto de não levá-lo para o ambiente doméstico. A quantidade de estresse vivenciada também varia de acordo com a área de trabalho, pois atividades com mais pressão e que exigem uma resposta mais rápida tendem a ser mais estressantes.

Apesar de ser limitada ao início da vida dos filhos, a licença parentalidade estendida possibilitada pela empresa pelo período de 6 meses para as mães e 3 meses para os pais, que será descrita adiante, parece ter um impacto importante para a adaptação dos entrevistados à nova rotina com as crianças. O E5 ressaltou a importância da licença após o nascimento do filho:

*Não tem como ser só cinco dias, não tem como ser só um mês, tem que ser três meses, até mais, assim, teoricamente, precisaria. Mas foram essenciais, assim, no início, porque pra mulher é complicado, tem uma mudança no corpo, teve uma... muda a parte mental, também. Então ter alguém junto ali pra ajudar, acho que foi... é o principal assim, esses 90 dias (E5).*

O E10 enfatizou que pegou os três modelos de licença (de 5 e 30 dias e de 3 meses), e o período maior foi bastante benéfico para a rotina em casa, especialmente porque a esposa podia se dedicar exclusivamente ao bebê enquanto ele cuidava dos filhos mais velhos, e tal licença permitiu que não fosse necessária a ajuda externa de outras pessoas nesse período, pois ele pôde estar integralmente presente e participando dos cuidados. Esses relatos mostram que o período estendido de licença paternidade possui um impacto no bem-estar da família e nos conflitos causados no início da vida da criança, corroborando com os argumentos apresentados por Nogueira et al. (2018), embora não tenha sido possível entrevistar diretamente as mulheres que tiveram esse apoio dos pais das crianças por esse período maior.

#### **4.5 Benefícios relacionados à parentalidade disponibilizados na empresa pesquisada**

Os funcionários entrevistados relataram diversos benefícios relacionados à parentalidade oferecidos pela empresa, assim como características e benefícios não relacionados diretamente, mas com influência neste aspecto. O primeiro benefício, citado por todos eles, é a licença estendida que os cuidadores podem usufruir no momento em que os filhos nascem. Para as mulheres essa licença é de seis meses e para os homens é de três meses. A E3 e o E5 mencionaram que a licença estendida é bastante importante no momento do nascimento dos filhos. Na entrevista com a representante do setor de Recursos Humanos da empresa, foi evidenciado que a política adotada em relação a esse benefício é a licença parentalidade. Tal licença concedida pela empresa possui um período de seis meses para o cuidador primário - que por lei é a mãe, mas a empresa não realiza essa diferenciação, podendo aplicar tal licença para homens caso esses sejam os cuidadores primários - e de três meses para o cuidador secundário, que, em geral, é equivalente à licença paternidade. Os períodos determinados por lei para essas licenças são de quatro meses e cinco dias, respectivamente. As licenças são aplicáveis para filhos naturais e para adoção, e tal política foi reformulada há menos de dois anos, no final de 2020. Anteriormente, os cuidadores secundários tinham direito a 25 dias adicionais de licença, pois a empresa já fazia parte de um programa chamado Empresa Cidadã.

A aplicação desta licença parentalidade como política da empresa difere-se da norma estabelecida pela legislação brasileira, que não prevê a licença parental, onde os pais podem escolher qual dos dois usufruirá da licença de cuidador primário (SPELLMANN, 2016). Este benefício, que estende a licença após o nascimento dos filhos para os pais e mães, pode ser interpretado como uma prática de redução de desigualdades na empresa. Apesar de as mulheres ainda terem, na prática, direito ao dobro do tempo de licença do que os homens, o fato de eles terem a possibilidade de se afastar do trabalho por um período bem superior ao de 5 dias reduz a diferenciação entre homens e mulheres, pois ambas as licenças exigirão um plano de afastamento e retorno do funcionário dentro da empresa. Apesar de a empresa oferecer uma licença paternidade bem superior à da legislação, os entrevistados 5 e 6 ressaltam que o período oferecido poderia ser ainda maior, dado que esse é um benefício importante no início da vida dos filhos. Apesar de ter usufruído da licença parentalidade para o cuidador secundário (licença paternidade), o E6 cita que



a licença maternidade poderia ser também estendida, pois, de acordo com ele, *“não tem que ser o mercado de trabalho que tem que forçar o período de desmame de uma criança”*.

O segundo benefício, também citado por todos os entrevistados, é o auxílio-creche. Há algumas divergências nas respostas em relação à idade limite do filho para receber o benefício, variando entre quatro e seis anos de idade, mas todos mencionaram que esse auxílio é aplicável para apenas um filho e possui um valor limite. Tal benefício é pago na forma de reembolsos mensais do valor total ou parcial da escola, creche ou babá da criança que se aplica às condições estabelecidas, e, apesar de ser um benefício oferecido para além da legislação, alguns entrevistados evidenciaram que ele é ofertado devido a um acordo sindical estabelecido pelos representantes da categoria. Este benefício foi o terceiro mais citado como um dos melhores oferecidos pela empresa, sendo mencionado pelos entrevistados 1, 3, 5 e 8. Alguns citam que, apesar de ter um valor e período limitados e ser para apenas para um filho, o auxílio-creche fornece uma ajuda financeira válida. Estes relatos foram corroborados pelo RH, que evidenciou oferecer tal benefício, que consiste em uma ajuda de custo para babá ou creche, pago até os cinco anos e onze meses da criança e tendo o valor máximo de 411 reais, conforme determinado pelo sindicato de TI.

Apesar de ser mencionado como um bom benefício, os entrevistados 2, 4, 5, 6 ressaltam que a empresa poderia oferecer um auxílio-creche maior. O E6 relata que para quem mora na capital ou região metropolitana o auxílio-creche não cobre a mensalidade das creches particulares. Ainda, o entrevistado evidencia uma expectativa de que a empresa excedesse o valor estipulado pelo sindicato, tendo em vista que os benefícios relacionados à parentalidade são estendidos em todos os outros âmbitos, e reforça o fato de que tal auxílio faz parte de “uma política de filho único”, dado que o benefício é pago apenas para um filho. Nesse sentido, o entrevistado 3 corrobora o desejo de que o auxílio fosse pago para mais de um filho, enquanto o E10 gostaria que o período de abrangência do benefício fosse maior.

Os entrevistados também mencionaram como um benefício relacionado à parentalidade os planos de assistência médica e odontológica. No momento em que os filhos nascem, eles são incluídos nesses planos e passam a ter acesso aos mesmos serviços oferecidos aos funcionários. Tal benefício não foi citado pelo RH, dado que não é diretamente relacionado à parentalidade, sendo conferido automaticamente para todos os funcionários no momento da contratação e para

os seus filhos assim que nascem. O plano de saúde foi ressaltado como um dos principais benefícios pelos entrevistados 1 e 10. Este benefício também não é exclusivo aos funcionários com filhos, mas acaba sendo aplicável diretamente às crianças, uma vez que elas são incluídas automaticamente no benefício após o nascimento.

Os entrevistados 1, 2, 4, 5, 6, 7 e 10 mencionaram que a empresa possui uma sala destinada às crianças, para que os funcionários possam levar seus filhos quando necessário. Essa sala é um espaço pensado para crianças, mas não possui um cuidador próprio, de modo que os pais podem trabalhar diretamente da sala enquanto vigiam os filhos. Entretanto, os entrevistados alegam não saber qual o funcionamento atual da sala, já que a utilização era mais comum antes da pandemia. Tal sala destinada às crianças também foi mencionada pelo RH, mas não foram passadas informações a respeito do funcionamento atual. Os entrevistados 1 e 11 mencionaram que seria bom ter (novamente) um espaço na empresa destinado às crianças, tanto para poder mostrar a eles o ambiente corporativo quanto para poder deixá-los em caso de necessidade. De forma mais abrangente, os entrevistados 8 e 9 citaram que a empresa poderia oferecer, efetivamente, uma creche, onde as crianças podem ser assistidas por profissionais durante o dia.

Além da sala voltada diretamente às crianças, a empresa oferece algumas salas de amamentação, especialmente para que as mães possam retirar e armazenar leite materno durante o expediente. Esse benefício foi mencionado pelos entrevistados 2, 6 e 11. O RH também confirmou essa informação passada pelos entrevistados, ressaltando que a empresa possui salas de amamentação em todos os prédios, com privacidade para a retirada do leite materno e estrutura para armazenamento. Outro aspecto evidenciado durante a entrevista foi a política voltada à amamentação, que a empresa segue conforme a legislação. Quando a funcionária usufrui apenas dos quatro meses de licença estabelecidos por lei, ela tem direito à jornada reduzida em uma hora (ou dois intervalos de 30 minutos durante o dia). Entretanto, nos casos em que há o usufruto dos seis meses de licença, tal regra não se aplica, dado que não há previsão em lei para este cenário. Foi ressaltado, também, que essa questão relacionada à amamentação costuma ser discutida diretamente nas equipes, principalmente devido à prática de trabalho flexível difundida na empresa.

Os entrevistados 2, 5 e 10 relataram que a empresa fornece um “cartão presente” no momento em que o filho nasce, através de uma plataforma interna de gratificação, e esse benefício pode ser utilizado em diversas lojas e locais, podendo auxiliar na compra de itens necessários à criança. O RH também mencionou esse benefício, evidenciando que todos os funcionários o recebem no momento do nascimento. Em uma conversão aproximada, o valor recebido em pontos na plataforma de gratificação equivale a algo em torno de R\$800 e R\$1000, que podem ser gastos nas opções disponíveis na plataforma (diversas lojas e serviços *on-line*), e tal benefício é oferecido para mães e pais, e, inclusive, para ambos, caso o casal trabalhe na empresa.

Apesar de todos os entrevistados serem funcionários em tempo integral pela CLT, os entrevistados 2, 5 e 10 mencionaram que a empresa também fornece uma licença parentalidade para estagiários. Eles não souberam dizer exatamente quais as diferenças em relação à licença tradicional, mas ressaltaram que o benefício existe. Conforme relato do RH, tal benefício foi implementado recentemente e consiste na concessão de quatro meses de licença para os cuidadores primários (licença maternidade) e um mês para os cuidadores secundários (licença paternidade). Diferentemente dos funcionários efetivos, tal licença não é remunerada, mas também se aplica para filhos biológicos ou adotivos. Os pontos na plataforma de gratificação não são aplicáveis aos estagiários por questões legais. A criação de tal benefício se deu a partir de um questionamento feito por um gestor ao RH diante de um caso de parentalidade de um estagiário, onde se viu, então, a necessidade de implementar algo que atendesse essas pessoas.

Em relação à área de suporte, os entrevistados 10 e 11 relataram que as pessoas que têm filhos podem ficar por um ano sem fazer o turno da noite (que termina entre 21 e 22 horas). Assim como esta alteração em relação aos horários de trabalho, duas práticas organizacionais bastante mencionadas pelos funcionários – que não são consideradas benefícios, mas podem ser interpretadas como tal – foram a flexibilidade e o *home-office*. Ambas serão descritas na próxima seção. A E11 ressaltou que durante as licenças a empresa continua pagando auxílios como o vale-alimentação/refeição, e mantém eventuais adicionais relacionados a esses horários diferenciados (como o adicional noturno). O E10 ressaltou que nos períodos de licença parentalidade os funcionários não são prejudicados em avaliações de performance, pois é feito um cálculo proporcional ao tempo em que a pessoa estava presente, sem considerar a licença como um período improdutivo, e as bonificações são mantidas em 100% na ausência.

Ao serem questionados sobre benefícios que a empresa poderia oferecer ou aprimorar, para além dos existentes, a maioria dos entrevistados ressaltou o fato de que a empresa já fornece uma quantidade de benefícios superior ao mercado, e muitos deles evidenciam que há a oferta de tudo o que é realmente necessário para o dia a dia com os filhos. No entanto, eles também citaram melhorias ou benefícios adicionais que seriam ainda mais benéficos aos funcionários com filhos. Nesta perspectiva, outro possível benefício mencionado pelos entrevistados 3 e 5 diz respeito à oferta, por parte da empresa, de descontos em escolas e em atividades voltadas às crianças, como cursos de idioma. O E10 evidencia que tais atividades poderiam ter relação com a área de TI, especificamente. Por fim, o E7 menciona que um possível benefício extra seria a possibilidade de ter alguns dias por ano disponíveis para compromissos médicos pessoais e familiares, uma vez que os funcionários acabam, por vezes, usufruindo das férias flexíveis para atender a essas demandas familiares não planejadas.

#### **4.6 Práticas organizacionais e a influência na conciliação entre papéis**

A flexibilidade foi a prática organizacional considerada pelos entrevistados como a mais importante para a conciliação dos papéis, mesmo não sendo diretamente relacionado à parentalidade. Apenas o E5 não mencionou a flexibilidade como um dos principais benefícios, e, além dele, os entrevistados 3 e 6 foram os únicos que não o citaram como o principal. Assim, mesmo que a flexibilidade não seja um benefício exclusivo à parentalidade, ela pode ser citada como a principal vantagem oferecida pela empresa, conforme as mães e pais entrevistados. A E11 ressalta que tal característica, apesar de ser uma das mais importantes, não pode acabar sendo “engessada” ou tão suscetível a cada área e gerência. Nesta perspectiva de flexibilidade, o E10 menciona que as férias flexíveis constituem uma característica importante para a conciliação dos papéis, embora não seja considerada como um benefício, especificamente.

Em paralelo, a segunda prática citada como mais importante é, também, uma característica não relacionada diretamente à parentalidade: o *home-office*. Assim como a flexibilidade, o *home-office* é uma característica do trabalho que é reconhecida por alguns funcionários como um benefício, por, entre outras coisas, propiciar maior autonomia no dia a dia. Os entrevistados 2, 3, 5, 6 e 8 citaram o *home-office* como um dos principais aspectos para a conciliação entre o cuidado com os filhos e o trabalho. Tanto a flexibilidade quanto o *home-office* são características

proporcionadas pela empresa que vão ao encontro das práticas de equilíbrio entre trabalho e família, ressaltadas por Koyuncu et al. (2012), de modo que os trabalhadores são cobrados e recompensados por resultado, e não por horas de trabalho. Os resultados encontrados nas entrevistas corroboram com a descrição de Anderson et al. (2002), que evidencia que essas características, especialmente relacionadas à flexibilidade, são as mais valorizadas pelos funcionários.

A fim de entender o quanto as práticas organizacionais influenciam na percepção dos trabalhadores para além dos benefícios ofertados, os entrevistados responderam sobre a existência ou não de atitudes e de um discurso relacionado à família, evidenciando a percepção de cada um a respeito da forma como a empresa trata os trabalhadores com filhos. Ficou evidenciado por eles que efetivamente há práticas coerentes com os benefícios ofertados. As respostas foram ao encontro ao apresentado por Allen (2001), que ressaltou a importância da empresa ter uma imagem amigável às famílias para os funcionários, de modo que os benefícios são mais bem percebidos. Os entrevistados foram questionados sobre o incentivo para a utilização dos benefícios e sobre o discurso organizacional em relação à família, assim como a respeito do relacionamento de cada um deles com os seus gestores em relação às demandas familiares que possam interferir no trabalho. Os fatores apresentados por Adisa et al. (2016), que ressaltam a importância de a empresa garantir uma relação tranquila entre os domínios de trabalho e família, e por Liu e Ngo (2017), que destacam que as empresas precisam fomentar práticas que reconheçam a notoriedade do papel da família, foram observados nas falas dos entrevistados, de modo a salientar que a empresa está ciente destas questões e as aplica na prática.

O E1 relatou que se sente encorajado a utilizar os benefícios, principalmente a flexibilidade, dado que há um discurso claro da empresa em relação a esse modelo de trabalho flexível. Ele citou que não precisou se preocupar com o trabalho em nenhum momento da licença paternidade e que recebeu um presente do RH no momento em que a filha nasceu, e demonstrou a valorização da preocupação da empresa em relação a esse momento especial da família. Ele não acredita que haja um discurso específico em relação à família, e menciona que a diretoria da empresa é a confiança, ressaltando que ela “*confia no colaborador pra que ele faça o que ele tem que fazer naquele momento, seja tomar uma ação em relação ao negócio, seja tomar uma ação em relação à sua vida.*” Esse relato vai ao encontro ao argumento de Ngo et al. (2009) de que a produtividade

organizacional é proporcional à satisfação dos funcionários. Sobre a gerência, o entrevistado menciona que nunca enfrentou problemas em relação à compreensão e a empatia dos gerentes (o anterior e o atual), mas evidencia que não sabe se eles seriam flexíveis da mesma forma caso não tivessem filhos. Para ele, “*se tivesse alguém que não tivesse filho, talvez ele não conseguisse se familiarizar com a situação e entender que aquilo é tão importante*”.

A E2 reconheceu que há incentivo por parte da empresa em relação à utilização dos benefícios, especialmente para as licenças estendidas e para a inclusão dos dependentes como beneficiários (do plano de saúde, por exemplo). Ela não soube responder diretamente se os benefícios são bem divulgados, mas, como gerente, faz questão de fazer essa divulgação internamente. A entrevistada acredita que a empresa seja “humana” devido à própria cultura, e acredita que haja uma preocupação efetiva com a saúde mental e com a divulgação de benefícios relacionados ao equilíbrio entre vida e trabalho. Em relação à gerência, ela disse ter uma relação bastante autônoma com o gerente, principalmente pela diferença de fuso horário, e que, portanto, há um vínculo de confiança e apoio em tudo o que é necessário.

A E3 disse haver bastante transparência na empresa, em todos os aspectos, mas ressalta que muitas coisas são claras para ela pelo cargo de liderança que ocupa, onde acaba compreendendo o lado organizacional das situações. Ela ressaltou que a empresa incentiva momentos em família e possui uma preocupação em deixar os funcionários felizes. A relação com o gerente parece ser, também, de bastante confiança e compreensão, onde ambos conseguem discutir assuntos relacionados aos filhos. Ainda, ela relatou que teve um incentivo importante do gerente e da diretora local de RH para usufruir da licença maternidade estendida no nascimento dos filhos. A transparência na organização foi citada por Simões et al. (2016) como um elemento importante na relação entre gestores e funcionários para a utilização dos benefícios e demais medidas de apoio à conciliação entre papéis, o que se confirmou na fala da entrevistada.

Em relação à comunicação, o E4 relatou que os benefícios são informados aos funcionários através de comunicações regulares por *e-mail*, nos canais oficiais ou através de reuniões com o RH. Ele disse que não há burocracia para utilizar os benefícios ofertados, e entende que a empresa está sempre aberta para a família dos funcionários, envolvendo-a em tudo o que é possível, além de focar em fazer os funcionários sentirem-se bem. O entrevistado mencionou ter, também, uma

boa relação com o seu gerente, onde precisa apenas comunicar nos momentos onde precisa atender às demandas familiares que acabam interferindo no horário de trabalho.

O E5 evidenciou que a empresa enxerga o fato de ter filhos como um processo natural na vida dos funcionários e trata isto da melhor forma que poderia. Para ele, há um esforço para que não haja mudanças em relação ao que era o trabalho antes dos filhos. Ele alega não saber se existe um discurso específico, como um slogan, mas que *“de certa forma, [a empresa] te incentiva a tomar a tua opção e continuar do mesmo jeito que tava antes.”* Este relato remete ao argumento de Adisa et al. (2016), de que é um papel da empresa garantir uma relação tranquila entre os domínios de trabalho e família. O entrevistado mencionou que o gerente sempre foi bastante compreensivo com todas as demandas relacionadas ao filho, especialmente por ter um filho de idade semelhante, e que o incentivou a tirar a licença paternidade estendida. Em relação às ausências e momentos em que precisa atender demandas familiares, o gerente exige apenas que haja uma comunicação com ele e com o time, para que essa ausência não acabe sobrecarregando os colegas.

O E6 citou que os benefícios são bem divulgados e que há bastante suporte do RH no momento em que o funcionário informa que terá um filho. Apesar disso, ele relata que não há tantas iniciativas voltadas diretamente aos pais (como há para mães), e que não sabe se há um discurso específico relacionado à família ou à parentalidade. Por estar há muitos anos na empresa, o entrevistado ressaltou que os funcionários têm um perfil jovem, mas que muitos dos que estão há mais tempo estão tendo filhos e usufruindo dos benefícios e das políticas relacionadas à parentalidade. O entrevistado ressaltou que a relação com a gerência é muito tranquila, que recebe apoio e que há compreensão no que diz respeito a todas as necessidades e compromissos familiares, especialmente em relação às demandas especiais do filho mais velho. Ele resalta que possui uma gerência americana, que costuma entender de forma diferente as ausências, mas que recebe apoio mesmo assim. No que tange às demandas de trabalho, a equipe do entrevistado consegue suprir eventuais atividades que fiquem pendentes nos momentos de ausência dele.

De forma semelhante ao relato anterior, o E7, que também está há mais de 10 anos na empresa, ressaltou que o público da empresa tem mudado, embora a comunicação ainda seja bastante jovem. Ele destacou que os benefícios estão ali para serem utilizados, mas poderiam ser

mais divulgados pelo RH. A relação de confiança entre empresa e funcionários também foi evidenciada por este entrevistado, e o seu gerente pessoal é bastante compreensivo com todas as situações, pois ele é cobrado pelas entregas e não precisa informar todas as suas ações ao gerente.

O E8 ressaltou que não há um incentivo explícito para utilizar os benefícios, mas todos os que são extensíveis aos dependentes são concedidos automaticamente no momento do nascimento. Um ponto negativo evidenciado foi a burocracia para ter o reembolso relativo ao auxílio-creche, pois, de acordo com ele, era preciso cumprir prazos específicos para enviar os comprovantes, caso contrário o pagamento do reembolso seria postergado para o mês seguinte. O entrevistado acredita que haja um incentivo por parte da empresa para que os funcionários tenham um relacionamento e um cuidado com a família, e ele, como gerente, também fornece esses incentivos aos funcionários. A relação com o gerente é de bastante compreensão e troca, pois ambos conseguem discutir abordagens de criação e passam por demandas semelhantes por terem filhos da mesma idade.

Para o E9, não há um alinhamento específico a respeito de como essas questões relacionadas à parentalidade devem ser tratadas, mas isto já está moldado na cultura da empresa e a forma como os gerentes devem ou não tratar as situações é algo que se vê “entre as linhas”. Ele mencionou que a administração dessas questões varia bastante entre cada área, e algumas equipes utilizam estratégias de liderança que visam diretamente o bem-estar dos funcionários. Paralelamente, ele disse sentir-se sortudo por ter um gerente tão compreensivo e que efetivamente se preocupa com o equilíbrio que o entrevistado tem entre vida e trabalho, além de incentivar que ele participe de momentos com a família, sem precisar dar satisfações a ele constantemente. Ele mencionou, também, que quando era gerente de pessoas (antes de se tornar pai) não tinha a mesma interpretação compreensiva diante de situações onde os funcionários precisavam atender demandas familiares, e diz que isso provavelmente seria diferente após ele vivenciar a paternidade. Esse relato reforça o argumento de que cada gerente possui liberdade para interpretar as situações à sua maneira, o que pode ser negativo ou positivo.

Para o E10, a empresa, além de oferecer os benefícios, incentiva a utilização deles e trabalha na conscientização dos gestores para que as pessoas com filhos ou que tiraram licenças não sejam prejudicadas de nenhuma forma e para que não haja preconceito em relação a essas



pessoas que precisam se ausentar na licença e em outros momentos - diferentemente de outras empresas, segundo ele. O entrevistado não acredita que haja um discurso específico a respeito da família, mas compreende as ações da empresa como um incentivo. A relação com o gestor é de bastante transparência em relação aos horários e organização do trabalho, ou seja, não há uma cobrança específica sobre o tempo trabalhado, e sim sobre os resultados, uma vez que o entrevistado possui responsabilidades específicas por ser gestor de pessoas. Ele relatou que o gerente dele também tem filhos, o que permite que ambos possam discutir questões relacionadas e que haja uma compreensão ainda maior a respeito dessas questões, e evidenciou que, como gerente, busca ter o mesmo comportamento em relação aos seus subordinados.

A E11 disse que a empresa é muito aberta para quaisquer dúvidas a respeito de benefícios ou questões relacionadas à parentalidade, além de oferecer sessões específicas sobre este tema. Para ela, os recursos são abrangentes, bem elaborados e com um suporte excelente. Ela ressaltou que a empresa é como “uma mãe”, pois atende diversas questões apresentadas pelos funcionários e presta suporte para problemas pessoais reportados por eles. Ainda, ela evidenciou que esse comportamento não é comum a qualquer empresa: “*não é à toa que eu tô aqui há 15 anos e eu gosto muito de trabalhar aqui, porque é realmente um lugar em que se é respeitado, se é visto.*” Esta observação apresentada pela E11 e por alguns outros entrevistados vai ao encontro do argumento apresentado por Pérez et al. (2017), que diz que a assistência prestada aos funcionários auxilia no comprometimento deles e na vontade de agregar valor. A entrevistada ressaltou que tem coisas que a empresa quer oferecer para os funcionários, mas não consegue devido a impedimentos legais ou ao excesso de burocracia. Em relação à gerência, ela alegou que sua gerente levou adiante questões importantes, como o pedido dela para que ficasse 100% em *home-office*, embora este pedido não tenha sido aprovado pelos superiores hierárquicos.

Além de citarem explicitamente que acreditam que a empresa presta suporte às questões familiares e incentiva a utilização dos benefícios, os entrevistados evidenciaram, pela experiência prática de cada um deles, que as ofertas relacionadas à parentalidade não são isoladas em relação às práticas organizacionais. Estes relatos a respeito de aspectos organizacionais, paralelos ao fato de que os entrevistados alegaram utilizar todos os benefícios que se aplicam a eles, reforçam a questão apresentada por Wayne e Casper (2016), que a cultura organizacional precisa ser efetivamente amigável às famílias para que os benefícios sejam utilizados. Tais aspectos também

ficaram evidentes durante a entrevista com o RH, onde foi demonstrado um esforço da empresa para que os benefícios oferecidos sejam utilizados pelos funcionários, uma vez que eles foram pensados como recursos para melhorar o dia-a-dia das pessoas que têm filhos.

De acordo com o RH, todos os benefícios são divulgados por *e-mail* e em reuniões gerais, especialmente logo após a sua implementação, mas há um portal *on-line* acessível aos funcionários com todas as informações necessárias a respeito dos benefícios relacionados à parentalidade. Em relação à utilização dos benefícios, foi ressaltado que não há uma quantidade tão grande de funcionários que têm filhos e usufruem das licenças parentalidade, fato que vai ao encontro das falas dos entrevistados 6 e 7 a respeito de a empresa possuir um público jovem. Ainda, a quantidade de funcionários que tiram a licença paternidade é bastante superior à de licenças maternidade, o que pode, também, ser explicado pelo perfil demográfico da empresa. Todos os benefícios são pensados e desenvolvidos por diversas áreas do RH, com o apoio da área jurídica, abrangendo todas as sedes no Brasil.

A flexibilidade foi apresentada pelo RH como uma característica da empresa, aplicável a todos os funcionários, indo ao encontro das particularidades do mercado de TI, onde a flexibilidade é um importante aspecto deste setor (LIMA; OLIVEIRA, 2016). Em relação aos funcionários com filhos, foi enfatizado que essa característica faz ainda mais sentido, pela possibilidade de adaptar a jornada conforme as necessidades. Durante a entrevista foi mencionado que a flexibilidade ficou ainda mais forte após a pandemia, com o novo modelo de trabalho híbrido, e que, às vezes, esta flexibilidade não pode ser tão ampla, devido às características de cada setor – o que foi, também, evidenciado por alguns entrevistados, especialmente na área do suporte. Ainda, o relato ressalta a necessidade de alinhamento entre funcionários e gestores:

*Como RH, a gente incentiva muito que todos possam fazer alinhamentos com os seus gestores, expor suas necessidades. Acho que conversando a gente sempre dá um jeito de achar uma coisa que fique boa pra funcionalidade do negócio, do time, e também pras necessidades das pessoas. Esse é o objetivo por trás do trabalho flexível, então, certamente, pais e mães, entendemos que poderiam ser ainda mais beneficiados pelo trabalho flexível (Entrevista com o RH).*

A autonomia por parte dos gerentes ao definir questões importantes a respeito do trabalho e do dia a dia dos funcionários foi ressaltada tanto pelo RH quanto pelos entrevistados. Por fim, foi perguntado ao RH se havia algum acompanhamento por parte do setor sobre as pessoas que saíam e retornavam da licença parentalidade, e a resposta foi ao encontro desta autonomia dos

gerentes, dado que todo o plano de saída e retorno dos funcionários é feito diretamente na equipe, com a orientação do gestor. O RH presta suporte nessas ocasiões apenas caso o gestor solicite algum apoio ou assistência para situações específicas, como no plano de retorno dos funcionários. Esses resultados são coerentes com as características do mercado de TI apresentadas por Bridi e Braunert (2015), em que o trabalho possui uma organização flexível, adaptável e com baixos níveis hierárquicos, e, em alguns casos, decisões em relação aos produtos são tomadas diretamente pelos trabalhadores. O setor de recursos humanos parece cumprir um papel de fomento às práticas organizacionais que são mais valorizadas e de suporte aos funcionários e gerentes, enquanto as decisões específicas de negócio são tomadas diretamente pelos gerentes, considerando o contexto de cada equipe.

Outro aspecto relacionado ao mercado de TI é a aplicação das práticas relativas à família e à parentalidade, como os benefícios estendidos, ou não relativos, como a flexibilidade e o *home-office*, enquanto alternativas para fazer da empresa um ambiente mais atrativo aos profissionais do mercado e com potencial de retenção dos funcionários atuais. Embora os benefícios relacionados à parentalidade não sejam considerados um atrativo para funcionários sem filhos no momento da contratação – tal qual as vantagens organizacionais relacionadas ao dia a dia do trabalho –, tais ofertas podem ser bastante valorizadas por profissionais que possuem ou desejam ter filhos. Ainda, estas ofertas são mais um elemento a ser considerado por esses trabalhadores caso eles recebam propostas externas de emprego, especialmente de empresas que não possuam a mesma gama de benefícios. Embora este aspecto relacionado à atração e retenção de funcionários não tenha sido mencionado pelo RH, pode-se considerar como um fator importante na oferta dos benefícios e na construção de um ambiente onde os funcionários se sintam vistos e valorizados não apenas pelo seu trabalho, mas como pessoas que possuem necessidades pessoais e familiares.

Este tópico é coerente com as conclusões apresentadas por Ngo et al. (2009), que relaciona as iniciativas das empresas no eixo trabalho-família com um aumento de lucros, vendas, performance organizacional, produtividade, entre outros, pois a empresa busca todos estes fatores ao proporcionar tal estrutura para os funcionários. Wayne e Casper (2016) também evidenciaram as políticas relacionadas ao equilíbrio entre trabalho e família como uma estratégia de retenção e aumento da atratividade, fator que foi observado na empresa analisada.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As questões pertinentes à relação entre parentalidade e trabalho são relevantes especialmente ao considerar que a desigualdade de gênero no trabalho se dá, em grande medida, pela lacuna no trabalho doméstico ocasionada pela reinserção das mulheres no mercado de trabalho, gerando uma contradição inerente ao sistema capitalista. Os direitos relacionados à parentalidade, e, principalmente, à maternidade, foram conquistados a fim de reduzir parcialmente essas desigualdades causadas pela divisão sexual do trabalho, mas são incapazes de reduzir a contradição causada pela equiparação das mulheres a uma carga de trabalho desempenhada pelos homens, que não possuem, socialmente, a responsabilidade pela realização do trabalho reprodutivo.

Considerando todos estes fatores, alguns elementos podem ser elencados a fim de buscar a redução efetiva das desigualdades. A grande discrepância na legislação trabalhista que prevê apenas cinco dias de licença paternidade aos homens, enquanto as mulheres têm direito a quatro meses, é reduzida quando as empresas oferecem, espontaneamente, uma licença paternidade estendida, como é o caso da empresa analisada. Essa mudança parece ser eficaz para reduzir a discriminação, dado que tanto os homens quanto as mulheres terão que passar por um plano de afastamento e retorno ao ter um filho. Este aspecto ficou evidente durante as entrevistas e no relato do RH. Ainda, é observável que a empresa possui atitudes para a atração e retenção de mulheres – que ainda estão presentes no mercado de TI em menor número –, e as práticas organizacionais favoráveis à família, assim como os benefícios estendidos em relação à parentalidade, podem ter uma influência significativa neste aspecto. No entanto, as características de tal mercado não possibilitam uma análise aprofundada a respeito, pois é um setor relativamente novo e em expansão, e, de modo particular, a empresa analisada apresenta um contingente de funcionários bastante jovem, cuja grande maioria ainda não possui filhos.

Durante as entrevistas com os trabalhadores, diversos aspectos a respeito da conciliação de papéis foram evidenciados. Mesmo estando inseridos em um contexto onde há considerável flexibilidade – característica bastante valorizada por eles –, os conflitos trabalho-família e família-trabalho não são eliminados por completo, especialmente porque a carga padrão de trabalho estabelecida pela legislação brasileira é bastante superior ao período escolar de crianças maiores de seis anos, por exemplo, e não há, na prática, uma estruturação do trabalho formal que inclua o trabalho doméstico e reprodutivo como uma necessidade. Apesar disso, os funcionários parecem

valorizar todos os benefícios e suporte oferecidos pela empresa em questão, principalmente ao compará-la com outras empresas, onde não há flexibilidade, possibilidade de trabalhar em *home-office* ou a oferta de diversos benefícios estendidos relacionados diretamente à parentalidade.

Apesar das contradições inerentes do sistema, que não possibilitam a isenção completa de conflitos, é evidente a importância de todas as práticas e ações realizadas pela empresa analisada, que parece enxergar o funcionário como um ser complexo e com diferentes demandas, não só relacionadas ao trabalho. A preocupação com a saúde física e mental e com as famílias dos funcionários ficou evidente nas entrevistas com os trabalhadores e com o RH, que foram congruentes ao mostrar esse olhar específico para todos os aspectos que podem influenciar na vida deles, já que são esses os recursos principais para o desenvolvimento do negócio no setor. A valorização dos funcionários em relação a este contexto apresentado pela empresa é, também, evidente, sendo um importante aspecto para a satisfação e fidelização dos trabalhadores e para o desempenho deles no trabalho, conforme reforçado pela literatura – ou seja, a motivação da empresa por trás dos benefícios e práticas ofertadas possui uma relação direta com a necessidade de atrair e reter mão de obra.

O objetivo de identificar a influência dos benefícios espontâneos na administração dos conflitos foi atingido, dado que todos os relatos foram coincidentes em relação à forma como cada benefício possui impacto positivo na conciliação dos papéis. O principal conflito observado é relacionado ao tempo, reforçando um dos argumentos de Greenhaus e Beutell (1985). Já as estratégias mais utilizadas referem-se à organização do tempo e à delegação do cuidado, de forma coerente ao apresentado pelos autores estudados. Os funcionários demonstraram uma grande apreciação em relação aos benefícios oferecidos, tanto por estes benefícios abrangerem grande parte das necessidades relacionadas ao cuidado com os filhos, quanto por serem um diferencial importante em relação a outros trabalhos e empresas. Por fim, a influência das práticas organizacionais, de forma geral, vai ao encontro da gama de benefícios estendidos oferecidos, uma vez que há, de fato, uma preocupação da empresa em relação aos aspectos que envolvem a parentalidade e a conciliação de papéis. Tal preocupação é relevante aos funcionários, pois eles sabem que podem contar com o apoio da gerência ou do RH em qualquer situação cuja necessidade de atenção à família se sobressaia às necessidades do negócio naquele momento.

Algumas das limitações apresentadas neste estudo dizem respeito à impossibilidade de generalização por se tratar de um estudo de caso, aprofundado em um contexto específico, à ausência de análise de outras filiais da empresa no Brasil e em outros países, aos possíveis vieses positivos nos relatos de gestores, a um relato único do RH, entre outros fatores. A fim de observar os conflitos trabalho-família na conciliação de demandas em outras circunstâncias, futuros estudos onde haja uma análise de empresas cujo contexto mercadológico de trabalho seja diferente, ou que ofereçam apenas os benefícios compulsórios em relação à parentalidade, podem ser bastante benéficos, principalmente a nível comparativo a este estudo. O entendimento a respeito de aspectos referentes à conciliação de papéis é essencial para que mais direitos sejam conquistados pelos trabalhadores, de modo a reduzir as contradições inerentes ao sistema capitalista e à falta de atenção ao trabalho reprodutivo. Assim, a expansão do conhecimento a respeito deste tema se faz essencial para pensar e desenvolver o futuro do trabalho no contexto brasileiro.

## 6. REFERÊNCIAS

ADISA, Toyin Ajibade; OSABUTEY, Ellis; GBADAMOSI, Gbolahan. Understanding the causes and consequences of work-family conflict: an exploratory study of Nigerian Employees. **Employee Relations: The International Journal**, v. 38, n. 5, 2016.

ALLEN, Tammy D. Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 58, p. 414-435, 2001.

ANDERSON, Stella E.; COFFEY, Betty S.; BYERLY, Robin T. Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-Family Conflict and Job-Related Outcomes. **Journal of Management**, v. 28, n. 6, p. 787-810, 2002.

BARDOEL, E. Anne; THARENNOU, Phyllis; MOSS, Simon A. Organizational Predictors of Work-Family Practices. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 36, n. 3, p. 31-49, 1999.

BEAUREGARD, T. Alexandra; HENRY, Lesley C. Making the link between work-life balance practices and organization performance. **Human Resource Management Review**, v. 19, p. 9-22, 2009.

BORBA, Nina Garcia. **Home Office x Maternidade: estudo sobre a influência, relevância e viabilidade do apoio empresarial a funcionárias mães sem rede de apoio**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/232821>> Acesso em 2 fev. 2022.

BRASILEIRO, Aline Alves; AMBROSANO, Gláucia Maria Bovi; MARBA, Sérgio Tadeu Martins; POSSOBON, Rosana de Fátima. A amamentação entre filhas de mulheres trabalhadoras. **Revista Saúde Pública**, v. 46, n. 4, p. 642-648, 2012.

BRIDI, Maria Aparecida; BRAUNERT, Mariana Bettega. O trabalho na indústria de software: a flexibilidade como padrão nas formas de contratação. **Caderno CRH**, Salvador, v. 28, n. 73, p. 199-213, jan./abr. 2015.

FEDERICI, Silvia. **O calibã e a Bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva**. São Paulo: Ed. Elefante, 2017.

FRASER, Nancy. Can society be commodities all the way down? Post-Polayian reflections on capitalist crisis. **Economy and Society**, Londres, v. 43, n. 4, p. 541-558, nov. 2014.

FRASER, Nancy. O feminismo, o capitalismo e a astúcia da história. **Mediações**, Londrina, v. 14, n. 2, p. 11-33, jul/dez. 2009.

GARCIA, Carla Fernandes; VIECILI, Juliane. Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. **Revista de Psicologia**, v. 30, n. 2, p. 271-280, maio-ago. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, Maria Beatriz; GOMES, Flávia Azevedo; STEFANELLO, Juliana; MONTEIRO, Juliana Cristina dos Santos; NAKANO, Ana Márcia Spanó. Situação trabalhista da mulher no ciclo grávido-puerperal. **Ivest Educ Enferm.**, v. 29, n. 1, p. 47-53, 2011.

GREENHAUS, Jeffrey H.; BEUTELL, Nicholas J. Source of Conflict Between Work and Family Roles. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 76-88, Jan. 1985.

HIGHT-LAUKARAN, Virginia; RUTSTEIN, Shea O.; PETERSON, Anne E.; LABBOK, Miriam H. The Use of Breast Milk Substitutes in Developing Countries: The Impact of Women's Employment. **American Journal of Public Health**, v. 86, n. 9, p. 1235-1240, set. 1996.

HIRATA, Helena. Gênero, patriarcado, trabalho e classe. **Revista Trabalho Necessário**, nº 29, p. 14-27, 2018.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007.

IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, Divulgação Especial, Mulheres no Mercado de Trabalho. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE**, Março de 2019. Disponível em

<[https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_continua/Estudos\\_especiais/Mulheres\\_no\\_Mercado\\_de\\_Trabalho\\_2018.pdf](https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Estudos_especiais/Mulheres_no_Mercado_de_Trabalho_2018.pdf)> Acesso em 02 março 2022.



KOYUNCU, Mustafa; WOLPIN, Jacob; BURKE, Ronald J. Work Experiences, Satisfaction and Psychological Well-being among Women Managers and Professionals in Turkey. **Gender in Management: An International Journal**, v. 27, n. 3, p. 202-213, 2012.

LIMA, Jacob Carlos; OLIVEIRA, Daniela Ribeiro de. Trabalhadores digitais: as novas ocupações no trabalho informacional. **Revista Sociedade e Estado**, v. 32, n.1, jan./abr. 2017.

LIRIO, Angelica Barbieri; GALLON, Shalimar; COSTA, Carlos. Percepções da qualidade de vida no trabalho nas diferentes gerações. **Gestão & Regionalidade**, v. 36, n. 107, p. 201-2020, jan./abr. 2020

LIU, Huimin; NGO, Hang-yue. The effects of gender role orientation and career/Family role salience on organizational identification and intention to leave. **Gender in Management: An International Journal**, v. 32, n. 2, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 15ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Qualidade de vida e saúde como valor existencial. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 7, jul. 2013.

MONTEIRO, Rosa; PEREIRA, Marta; DANIEL, Fernanda; SILVA, Alexandre Gomes; MATOS, Fátima Regina Ney. The Influence of Organizational Reconciliation Policies and Culture on Workers Stress Perceptions. **Brazilian Administration Review**, v. 17, n. 3, 2017.

NASCIMENTO, Ana Carolina Herdy Zanardi. Concepção de Maternidade para Mulheres Executivas: Uma Questão Contemporânea. **EnGPR 2017**, Curitiba, 2017.

NGO, Hang-Yue; FOLEY, Sharon; LOI, Raymond. Family friendly work practices, organizational climate, and firm performance: A study of multinational corporations in Hong Kong. **Journal of Organizational Behavior**, v. 30, p. 665-680, 2009.

NOGUEIRA, Rafael Maia; NETO, Antonio Carvalho; SANTOS, Carolina Maria Mota. As Negociações Coletivas Sindicais sobre Maternidade das Trabalhadoras no Brasil entre 2010 e 2017. **XLII EnANPAD**, Curitiba, 2018.

OLIVEIRA, Elizabete Regina Araújo de; GARCIA, Átala Lotti; GOMES, Maria José; BITTAR, Telmo Oliveira; PEREIRA, Antonio Carlos. Gênero e qualidade de vida percebida – estudo com professores da área da saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, n. 3, p. 741-747, 2012.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; PACIELLO, Raul Ricardo. Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 418-437, jul./ago. 2013.

OLIVEIRA, Ugo Briaca de; DANTAS, Rodolfo Lima. Mulheres e desigualdade da (des)construções do arquétipo feminino à equiparação da licença paternidade à licença maternidade como planejador das relações de trabalho. **REPATS**, Brasília, v. 4, n. 2, p. 271-295, jul./dez. 2017.

OSIS, Maria José Duarte; DUARTE, Graciana Alves; PÁDUA, Karla Simone de; HARDY, Ellen; SANDOVAL, Lucila e Moreira; BENTO, Silvana Ferreira. Aleitamento materno exclusivo entre trabalhadoras com creche no local de trabalho. **Revista Saúde Pública**, v. 38, n. 2, p. 172-179, 2004.

PEREIRA, Ana Virgínia; VIEIRA, Joana Marina; MATOS, Paula Mena. Interface trabalho-família, vinculação romântica e parentalidade. **Análise Psicológica**, v. 1, p. 73-90, 2017.

PÉREZ, Manuela Pérez; JIMÉNEZ, María-José Vela; GARCÉS, Silvia Abella; SANCHEZ, Angel Martinez. Work-family practices and organizational commitment: the mediator effect of job satisfaction. **Universia Business Review**, v. 56, n. 4, p. 52-67, set. 2017.

REIS, Sabrina Zanotti Gallon. Como as Mulheres Equilibram os Múltiplos Papéis no Período Pós-Licença Maternidade? **XXXIX EnANPAD**, Belo Horizonte, 2015.

SANTOS, Heliani Berlato dos. *A Dual Career em Foco na Organização, Será? Um Panorama sobre Algumas Práticas de Recursos Humanos no Contexto Família-Trabalho*. In: V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2015, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: 2015, p. 1-18.

Disponível em <

[http://anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=&cod\\_evento\\_edicao=80&cod\\_edicao\\_subsecao=1209&cod\\_edicao\\_trabalho=20573](http://anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=80&cod_edicao_subsecao=1209&cod_edicao_trabalho=20573)> Acesso em 23 fev. 2022

SCAVONE, Lucila. A maternidade e o feminismo: diálogo com as ciências sociais. **Cadernos Pagu**, v. 26, p. 137-150, 2001.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez., 1995.

SIMÕES, Fernanda; ANDRADE, Cláudia; GOMES, Daniel Roque. Apoio Organizacional e Conflito Trabalho-Família: a justiça interacional e a comunicação interna como mediadores. **International Journal on Working Conditions**, n. 12, dec. 2016.

SIMON, Roberta; NUNES, Maiana Farias Oliveira; CARDOZO, Louisi. Conflito Trabalho-Família e Estratégias de *Coping* em Profissionais com e sem filhos. **Revista de Psicologia da IMED**, Passo Fundo, v. 13, n. 2, p. 20-38, jul/dez. 2021.

SOUZA, Ana Carolina Martini Braz de Mello e; SÁ, Renata Guimarães Quelha de; LEMOS, Ana Heloísa da Costa. Em busca do equilíbrio: o debate atual sobre o conflito trabalho-família nos periódicos científicos brasileiros. **Revista GeSec**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 89-113, set./dez. 2019.

SPELLMANN, Samuel. Licença Paternidade à Brasileira: uma análise crítica do marco legal da primeira infância. **Revista Digital Constituição e Garantia de Direitos**, v. 9, n. 1, p. 232-251, out. 2016. Disponível em <<https://periodicos.ufrn.br/constituicaoegarantiadedireitos/article/view/10331>> Acesso em 30 mar. 2022.

TECHIO, Gabriela; ANDRADE, Alexsandro Luiz de; OLIVEIRA, Manoela Ziebell de. Conflito Trabalho-Família e COVID-19: Estratégias, Qualidade de Vida e Conjugalidade. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, v. 21, n. 4, p. 1672-1680, 2021.

VILELA, Nágila Giovanna Silva; LOURENÇO, Mariane Lemos; KAI, Flavia Obara. Panorama da produção acadêmica internacional sobre conflito trabalho-família. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 17, n. 3, p. 65-83, jul./set. 2018.

WAYNE, Julie Holliday; CASPER, Wendy J. Why Having a Family-Supportive Culture, Not Just Policies, Matters to Male and Female Job Seekers: An Examination of Work-Family Conflict, Values and Self Interest. **Sex Roles**, v. 75, p. 459-475, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Qual o seu Estado Civil?
2. Qual o número de filhos e as idades dos filhos?
3. Há quanto tempo trabalha na empresa?
4. Qual a área de trabalho na empresa?
5. Quais são as principais dificuldades de conciliar trabalho e cuidados com a casa e com os filhos?
6. Você sente que uma função prejudica ou dificulta a outra?
7. O(a) seu(a) parceiro(a) comenta sobre dificuldades ocasionadas pelo seu trabalho, como falta de tempo?
8. Você costuma enfrentar situações estressantes no trabalho?
9. Se sim, essas situações influenciam na vida familiar?
10. Há alguma ajuda externa no cuidado com os filhos? Como babás, rede de apoio familiar etc.
11. Você possui alguma forma pré-determinada de organização da rotina para conciliar as atividades?
12. Você possui flexibilidade nos horários de trabalho para organizar a rotina em casa?
13. Quais benefícios relacionados à parentalidade você sabe que a empresa oferece?
14. Quais benefícios não relacionados à parentalidade você acha que mais influenciam no dia a dia? Por exemplo: *home-office*, flexibilidade de horários etc.
15. Dos benefícios que você conhece, quais foram ou são utilizados?
16. Quais benefícios você sabia que existiam, mas não utilizou?
17. Você se sente incentivado pela empresa para utilizar os benefícios ofertados?
18. Você entende que a empresa foi e é amigável em relação ao fato de você ter filhos?
19. O(a) seu(a) gerente é compreensivo(a) em relação às demandas, muitas vezes imprevisíveis, ocasionadas pelos filhos?
20. Quais benefícios você acredita que são mais benéficos para a conciliação de papéis?
21. Quais benefícios você acredita que a empresa poderia ofertar, além dos já oferecidos?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O RH**

1. Quais benefícios diretamente relacionados à parentalidade a empresa oferece?
2. Como esses benefícios são divulgados aos funcionários?
3. Há alguma forma de determinar quais benefícios são mais ou menos utilizados?
4. Há alguma condição pra que os funcionários tenham acesso a esses benefícios? Como a realização de um curso no pré-natal.
5. Tem alguma área específica do RH que pensa nesses benefícios pros funcionários com filhos?
6. Iniciativas, como a licença parentalidade para estagiários, são pensadas só pela empresa ou tem sugestões dos funcionários?
7. Como que as licenças são gerenciadas, especialmente pro cuidador primário? Por exemplo, a substituição dessa pessoa é organizada como? Diretamente no time, a empresa tem alguma influência, como funciona isso?
8. Em relação ao período de retorno, já houve casos de cuidadores primários serem demitidos após a licença?
9. Em relação a mães que amamentam, existe algum tipo de jornada reduzida?
10. Sobre as salas de amamentação, há aderência por parte das trabalhadoras?
11. Como o RH percebe as mães e os pais no retorno da licença, principalmente em relação ao desempenho e a dificuldades? Isso é controlado pelo RH de alguma forma?
12. Como o RH avalia, de uma forma geral, a utilização dos benefícios relacionados à parentalidade? Vocês conseguem pensar em resultados associados a esses benefícios?
13. Como é a utilização dos horários flexíveis e como a empresa interpreta isso em relação às pessoas que têm filhos?