

# Conciliação Trabalho-Família: Desafios de Líderes Pais e Mães em Home Office na Pandemia

Lucimar dos Santos Reis<sup>1</sup>, Luciana Mourão<sup>2</sup>

<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0001-6259-2935> / Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), Brasil

<sup>2</sup> <https://orcid.org/0000-0002-8230-3763> / Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), Brasil; Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Brasil

## Resumo

Na pandemia muitas pessoas precisaram trabalhar remotamente. O objetivo desse estudo foi discutir a rotina e os desafios da conciliação trabalho-família de líderes pais e mães em *home office* na pandemia. Realizamos digitalmente e gravamos 24 entrevistas semiestruturadas com 13 mulheres e 11 homens, todos com filhos. Em seguida, criamos um *corpus* textual para homens e outro para mulheres, ambos submetidos ao sistema Iramuteq para análise de similitudes. Os resultados revelaram três eixos centrais dos discursos. No Eixo Gestão, aparecem questões da rotina laboral da equipe, mas as mulheres descrevem também questões de discriminações de gênero e raça. No Eixo Vida Profissional, líderes de ambos os sexos destacaram questões relativas à carreira. No Eixo Família, houve diferenças na conciliação trabalho-família, com evidente sobrecarga para as mulheres. Esse estudo amplia a discussão sobre a divisão do trabalho doméstico não remunerado e discriminações no desenvolvimento na carreira.

**Palavras-chave:** conciliação trabalho-família, gênero, liderança, raça.

## Work-Family Balance: Challenges of Leaders who are Fathers and Mothers Working from Home in the Pandemic

### Abstract

In the pandemic, many people worked remotely. The aim of this study was to discuss the routine and challenges of balancing work and family for fathers and mothers who are leaders, working from home during the pandemic. Twenty-four semi-structured interviews were conducted with 13 women and 11 men, all with children. The interviews were conducted digitally and recorded. One text *corpus* was created for the men and another for the women, and they were all submitted to the Iramuteq system for similarity analysis. The results revealed three central axes of their speeches. In the Management axis, issues with the team's work routine appeared in both speeches, but the women's one also described issues with gender and race discrimination. In the Work Life axes for both leaders, the central issue was career-related. In the Family axis there were dissimilarities in work-family reconciliation with clear overload for women. This study broadens the discussion about the division of unpaid domestic work and discrimination in career development.

**Keywords:** work-family balance, gender, leadership, race.

## Conciliación Trabajo-Familia: Retos de Padres y Madres Líderes en Home Office en la Pandemia

### Resumen

Durante la pandemia, muchas personas necesitaron trabajar de forma remota. El objetivo de este estudio fue discutir la rutina y los desafíos de la conciliación trabajo-familia de padres y madres líderes que trabajan de forma remota durante la pandemia. Se realizaron 24 entrevistas semiestruturadas, 13 mujeres y 11 hombres, todos con hijos. Las entrevistas se realizaron mediante grabación y de manera digital. Se creó un *corpus* textual para los hombres y otro para las mujeres, los cuales fueron sometidos al sistema Iramuteq para el análisis de similitud. Los resultados revelaron tres ejes centrales de los discursos. En el Eje de Gestión aparecen temas de la rutina de trabajo del equipo, pero las mujeres también describen temas de discriminación de género y de raza. En el Eje de la Vida Profesional los líderes de ambos sexos, destacaron cuestiones relacionadas con la carrera profesional. En el Eje de la Familia hubo diferencias en la conciliación trabajo-familia con evidente sobrecarga para las mujeres. Este estudio amplía el debate sobre la división del trabajo doméstico no remunerado y la discriminación en el desarrollo de la carrera.

**Palabras clave:** equilibrio trabajo-familia, género, liderazgo, raza.

A COVID-19 gerou uma situação de pandemia, anunciada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), tendo o Brasil se tornado um dos epicentros da doença. Para conter a disseminação do vírus, novas formas de trabalho foram adotadas pelas organizações públicas e privadas em todo o mundo.

A solução encontrada pela maioria das organizações foi a adoção da modalidade de trabalho remoto ou chamado de teletrabalho, *home office* ou *anywhere office* (Kniffin et al., 2020; Sandall & Mourão, 2020). Assim, grande parte dos profissionais de diversos níveis hierárquicos e segmentos no mercado adotaram o teletrabalho como forma de manter suas atividades laborais ao longo da crise sanitária mundial (Kniffin et al., 2021; Yu & Wu, 2021).

Em muitos casos, novas fontes de estresse laboral se impuseram aos trabalhadores, tais como uma intensificação do trabalho, sobrecarga de tarefas, necessidade de adaptação a novas tecnologias e maior necessidade de concentração nas atividades laborais (Moser & Dal Prá, 2016). Além disso, a estrutura física laboral, que contava com a presença e interação dos profissionais nas organizações, foi substituída por uma estrutura física domiciliar, com interação a distância, utilizando aplicativos para realizar reuniões *online* e tornar possível os alinhamentos nas equipes de trabalho (Sandall & Mourão, 2020).

Nesse novo contexto, as pressões por desempenho, pontualidade e assiduidade configuraram uma carga adicional aos profissionais; sobretudo para aqueles que estão em cargos gerenciais e necessitaram desenvolver novas formas de controle de suas equipes de trabalho (Sandall & Mourão, 2020). As pessoas que ocupam cargos de liderança enfrentaram diversos desafios nesse período, incluindo uma demanda de redesenho do trabalho, o estabelecimento de novas regras para o relacionamento interpessoal no contexto laboral e a cobrança pela manutenção da produtividade e da competitividade nesse período (Kniffin et al., 2020; Lemos, Barbosa, & Monzato, 2020). Cabia também aos líderes providenciar recursos tecnológicos que permitissem a continuidade do trabalho, cuidar da adaptação dos trabalhadores a esse novo contexto e acompanhar o estado de saúde mental de sua equipe (Kniffin et al., 2020; Yu & Wu, 2021).

Há ainda que se considerar que, no cenário pandêmico, as desigualdades tornaram-se ainda maiores, pois o trabalho remoto não abrange todos os segmentos e esferas de trabalho. Assim, houve um esvaziamento na cadeia produtiva, levando milhões de profissionais à redução salarial, à suspensão de contrato de trabalho ou até mesmo à demissão; sendo as mulheres, os jovens e a população negra os mais afetados (Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2021).

Além disso, as medidas de distanciamento social e adoção do teletrabalho causaram transformações não apenas nas relações laborais, mas na vida humana em suas diferentes esferas. Seja no âmbito pessoal, familiar, profissional ou social, um conjunto de mudanças se impôs às pessoas (Bahn, Cohen, & Meulen, 2020). As limitações de convivência diante da situação de pandemia e o risco de contágio modificaram o cenário de convívio social. Muitas famílias que contavam com um suporte de parentes para o cuidado dos filhos ou de outros familiares dependentes ou que tinham babás ou empregadas domésticas ficaram sem esse suporte durante os meses iniciais da pandemia. Além disso, a maior parte das creches e escolas ficaram fechadas (Lemos et al., 2020).

Assim, muitas pessoas enfrentaram o desafio de conciliação entre trabalho e família. Se por um lado, a flexibilidade de horário no *home office* costuma ser valorizada pelos trabalhadores; por outro lado, ela nem sempre contribui para minimizar o conflito trabalho-família, pois é possível que os profissionais

acabem se ocupando de tarefas laborais sem uma definição clara dos horários e dias de trabalho (Moser & Dal Prá, 2016). Essa questão do conflito trabalho-família em situações de teletrabalho já vinha sendo anteriormente discutida, inclusive com achados que sinalizavam para uma possível potencialização dos efeitos negativos dessa condição laboral para a relação entre trabalho e família (Oliveira, Cavazotte, & Paciello, 2013).

A conciliação entre trabalho e família vem se destacando na literatura pelos mecanismos que reforçam a divisão sexual do trabalho, com evidente sobrecarga para as mulheres (Beutell & O'Hare, 2018; Costa, Sorj, Bruschini, & Hirata, 2008; Moser & DalPrá, 2016). A conquista feminina de um espaço no mercado de trabalho aconteceu de modo paralelo à manutenção de obrigações para com a família; sobretudo, para com aqueles que se encontram em situação de dependência como crianças, idosos, doentes e pessoas com deficiência (Costa et al., 2008). O papel atribuído às mulheres na busca do bem-estar da família gerou uma sobrecarga ainda maior para elas no contexto pandêmico, o que agravou as diferenças de gênero já existentes (C. Collins, Landivar, Ruppner, & Scarborough, 2021; Dorna, 2021).

Face à pandemia e ao distanciamento social imposto também às crianças que costumavam ir para creches ou escolas, as famílias tiveram que assumir uma responsabilidade a mais na educação dos filhos (Kniffin et al., 2020). Um conjunto de elementos como a necessidade da criança de realizar atividades físicas e de lazer, as aulas na modalidade *online*, bem como os cuidados protetivos e alimentares com as crianças passaram a demandar mais dos pais e mães nesse momento (Barroso & Gama, 2020; UN Women, 2021). A maioria das pessoas se viu obrigada a continuar com suas atividades de trabalho na modalidade remota e, acrescer em sua rotina o cuidado com a casa e o acompanhamento mais direto dos filhos, gerando estresse familiar (Kniffin et al., 2020; Oliveira et al., 2013).

Diante do exposto, o objetivo do estudo foi discutir a rotina e os desafios da conciliação trabalho-família de líderes pais e mães em *home office*. Para subsidiar essa discussão, desenvolvemos um estudo de natureza qualitativa, baseado em entrevistas, cujo detalhamento do método é apresentado na seção que se segue.

## Método

Realizamos a pesquisa com método qualitativo através de entrevistas semiestruturadas voltadas para a temática da liderança no cenário de *home office* em tempos de pandemia da COVID-19, considerando os aspectos da conciliação trabalho-família. Na descrição do método e dos resultados buscamos seguir os Critérios consolidados para relatar pesquisa qualitativa – COREQ, apresentados por Tong, Sainsbury e Craig (2007). As informações sobre participantes, instrumentos e procedimentos de coleta e análise de dados são apresentadas a seguir.

## Participantes

Considerando os objetivos desta pesquisa estabelecemos três critérios como condição de entrada na amostra, a saber: (i) ocupar posição de liderança há pelo menos um ano; (ii) estar trabalhando no regime de *home office*; e (iii) ter filhos que residissem na mesma moradia da pessoa a ser entrevistada. Participaram da pesquisa 25 líderes, subdivididos por gênero (14 mulheres e 11 homens). Definimos o tamanho da amostra de cada um dos grupos de líderes – pais e mães – a partir da análise de saturação (Ribeiro, Souza, & Lobão, 2018). As idades das(os) participantes variaram entre 33 e 65 anos (média = 45,6; desvio-padrão = 8,6 anos), enquanto a faixa etária masculina foi de 32 a 57 anos (média

= 44,0; desvio-padrão = 7,7 anos). Das 14 mulheres, 10 eram casadas, uma solteira e três divorciadas. Dentre os 11 homens, apenas um era divorciado e os demais casados. Em relação à cor, seis mulheres se classificaram como negras, duas como pardas e seis como brancas. Entre os homens, a autoclassificação da cor foi a seguinte: três negros, três pardos e cinco brancos. O número médio de filhos entre as mulheres foi de 1,4 (desvio-padrão = 0,8), enquanto a média da amostra masculina foi de 1,9 (desvio-padrão = 0,9). A idade dos filhos das mulheres variou de 2 a 28 anos, enquanto dos homens essa variação foi de 4 meses a 24 anos.

A formação acadêmica dessas(es) profissionais foi diversificada contemplando áreas de humanidades, ciências da vida, bem como, exatas e tecnológicas, para ambos os gêneros. As regiões de moradia dessas(es) participantes eram Sul, Centro-Oeste, Nordeste e Sudeste, com maior destaque para esta última. Buscamos também uma diversidade em termos de níveis hierárquicos, tanto entre as mulheres quanto no grupo masculino, com gestores do nível operacional ao estratégico, em ambos os grupos. Também houve diversificação em termos dos tipos de organizações nas quais eles trabalhavam (públicas e privadas) e em termos dos segmentos de atuação (Alimentação, Turismo, Mercado Financeiro, Educação, Construção Civil, Energia, Siderurgia, Indústria Química, Tecnologia da Informação, Telecomunicações, Médica e Judiciário).

## Instrumentos

Elaboramos um roteiro de entrevista, com perguntas abertas que serviam de estímulo para que as(os) participantes falassem sobre a sua experiência como líderes de equipes durante o período de *home office* compulsório ocasionado pela pandemia da COVID-19. Alguns exemplos de perguntas incluídas no roteiro são: (i) Conte-me a sua trajetória profissional: o que você estudou? Em que setores já trabalhou? Quando você se tornou líder e as suas principais experiências na área de gestão; (ii) No período da pandemia da COVID 19, qual o impacto do trabalho remoto na sua vida profissional e na sua vida pessoal?; (iii) Em algum momento da sua trajetória de vida, você percebeu que a conciliação trabalho-família interferiu no desenvolvimento de sua carreira? O roteiro semiestruturado passou por avaliação de juízes com o objetivo de avaliar se os aspectos mais relevantes da pesquisa estavam sendo devidamente abordados.

Antes da aplicação das entrevistas propriamente ditas, realizamos duas entrevistas-teste, uma com uma líder feminina e a outra com um líder masculino, como estratégia para validação do instrumento. Como o roteiro permitiu, em ambos os casos, obter respostas para a temática da pesquisa, mantivemos o roteiro inicial e consideramos os depoimentos obtidos nessas entrevistas-piloto. Contudo, incluímos uma nova pergunta acerca da perspectiva para a vida laboral e familiar após a pandemia.

## Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos

Antes do início da coleta de dados, o projeto de pesquisa inscrito na Plataforma Brasil foi aprovado por um comitê de ética sob o número (CAAE 50563221.3.0000.5289). Informamos todos os participantes dos objetivos da pesquisa e do sigilo de suas respostas individuais. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado por todos de forma remota, em um formulário *online*, em função do isolamento social da pandemia da COVID-19. Todos os participantes concordaram em participar do estudo e preencheram o formulário *online* com os dados sociodemográficos.

Realizamos as entrevistas via internet, no ambiente de trabalho remoto dos participantes em *home office*, solicitando que o participante escolhesse um lugar tranquilo, livre de interrupções e com privacidade. A duração das entrevistas variou de 40 a 84 minutos (média = 62 minutos; desvio-padrão = 31 minutos), com gravação consentida para posterior transcrição. Para preservar a privacidade dos participantes, retiramos dos depoimentos as informações individuais, nome de pessoas e instituições.

## Procedimentos de Análise de Dados

Os procedimentos de análise de dados oriundos de entrevistas qualitativas contaram com o apoio do Sistema Iramuteq, *software* de análise estatística textual desenvolvido por Pierre Ratinaud em 2014. O Iramuteq (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) é um software gratuito, que se ancora no sistema estatístico do *software* R e na linguagem *python*. Com esse sistema foi possível realizar o gerenciamento e tratamento estatístico de textos das entrevistas realizadas. Para essa pesquisa, escolhemos a análise de similitude, com a produção de grafos que apontam a estrutura hierárquica (elementos centrais e periféricos) nos discursos sobre os desafios enfrentados por líderes mulheres e homens no momento da pandemia da COVID-19.

A primeira parte da análise de dados consistiu na preparação de um *corpus* textual para os depoimentos femininos e outro *corpus* para os depoimentos masculinos. Em seguida, parametrizamos ambos os corpora com o dicionário da língua portuguesa no *software* Iramuteq, considerando uma lematização, com a parametrização das classes das palavras ativas (análise para adjetivos, substantivos comuns e não comuns), e de forma suplementar (substantivos suplementares e verbos, exceto os suplementares). Eliminamos da análise (adjetivos demonstrativos, indefinidos, interrogativos, numéricos e possessivos; advérbios, artigos definidos, não definidos e auxiliares, numeral; conjunções, onomatopeias, pronomes e preposições, verbos suplementares). Para melhor aproveitamento do *corpus*, adotamos o procedimento de redução de hápax – palavras que aparecem apenas uma vez no *corpus* textual e que podem estar associadas a erros de digitação, a nomes próprios mencionados nas entrevistas ou a vocábulos muito específicos. Esse processo é importante para garantir um maior aproveitamento do *corpus* como um todo.

A seleção das palavras que compuseram a análise no *software* Iramuteq seguiu dois critérios: (i) palavras com frequência superior à frequência média por palavra; (ii) associação significativa da palavra com o conjunto de palavras, alcançada por meio do teste qui-quadrado ( $p < 0,01$ ) (Souza, Wall, Thuler, Lowen, & Peres, 2018). Posteriormente, adotamos uma definição de padrões de significado comum de palavras usadas pelos(as) participantes, tais como: (i) análise do significado individual das palavras para cada entrevistado(a) para substituição por termos comuns ao grupo de pesquisados (p. ex.: quando um profissional trabalhava em uma universidade, substituímos a palavra “Universidade” por “organização”, uma vez que universidade representa a instituição de ensino que o profissional exerce a atividade laboral e não seu local de estudo; (ii) substituição de nomes de pessoas ou organizações por substantivos comuns (ex.: quando um(a) entrevistado(a) se referia ao nome de algum familiar, substituímos os nomes próprios por “filha/o”, “esposa/o”, “pai/mãe”, conforme o caso).

Realizamos a análise de similitudes nos dois *corpora*, gerando uma árvore de palavras para os líderes pais e outro para as líderes mães. Apresentamos esses resultados a um conjunto de quatro juízes – todos da área de Psicologia – que contribuíram para a definição dos eixos temáticos provenientes dos discursos



Eu nasci aqui nesta cidade e quando me casei fui para outro estado. Na pandemia vim para ficar com meu pai e minha mãe, que são idosos. Minha filha adorou. Eu e meu marido trabalhamos em horários diferentes, eu Brasil e ele França... Aqui dá para ficar cada um no seu escritório. Minha mãe cuida das tarefas domésticas. Meu apoio! (Líder negra, 37 anos, nível tático).

Numa linha semelhante, o depoimento um dos entrevistados também reforça a divisão sexual do trabalho. Ambos os depoimentos mostram essa desigualdade de gênero, mesmo antes da pandemia, confirmando estudos da área que indicam que a mulher assume mais as atividades domésticas e de cuidados com familiares (Beutell & O'Hare, 2018).

Eu sempre tive a possibilidade de viajar muito como professor, seja como executivo ou membro do conselho, porque minha esposa estava cuidando dos meus filhos. E ela é uma executiva, sempre trabalhou muito, rotina pesada e muito competente e sempre na posição de liderança... Então, sem dúvida nenhuma, para ela, sempre foi muito mais difícil (Líder branco, 57 anos, nível estratégico).

No contexto pandêmico, as vivências dos casais confirmam a manutenção da divisão sexual do trabalho doméstico no Brasil. Assim, é reforçado o modelo tradicional em que homens e mulheres assumem papéis distintos nos cuidados parentais e no trabalho doméstico (Lemos et al., 2020). Embora ao longo do tempo tenha havido mudanças significativas para diminuir o *gap* na assunção de tarefas domésticas por homens e mulheres, permanece uma distância considerável entre o discurso e a prática (Beutell & O'Hare, 2018; C. Collins et al., 2021).

No contexto da pandemia, forçosamente os homens passaram a vivenciar a realidade das tarefas domésticas no âmbito familiar (Kniffin et al., 2020). Uma das líderes destaca a importância desse legado proporcionado pelas medidas de distanciamento social. Os depoimentos de dois líderes apontam para essa mudança em sua rotina, tendo que assumir os cuidados com o filho e assim buscar maior conciliação trabalho-família, algo mais frequente na vida das mulheres (Barroso & Gama, 2020; UN Women, 2021). A seguir os depoimentos de uma líder e de dois líderes masculinos acerca da mudança na vida familiar ocorrida durante a crise sanitária.

O *home office* está sendo um case de sucesso na vida da mulher. Em primeiro lugar, os homens estão realmente em casa, eles não estão saindo e estão vivenciando o que é ter uma casa, fazer suas reuniões, a criança chora, o cachorro late. (...) Essa é a maior herança que estamos tendo desse período de pandemia. São as questões de conciliar vida pessoal e trabalho, sem empregada doméstica e tentar ajustar as coisas (Líder branca, 50 anos, nível estratégico).

[Na pandemia] eu me levanto 5:30h da manhã por causa do meu filho e na rotina de *home office*, eu cuido dele e faço toda rotina de cuidados até 9h e minha esposa cuida de outras coisas. Ele participa comigo das reuniões (Líder branco, 32 anos, operacional).

Eu sou divorciado, tenho guarda compartilhada dos meus dois filhos. Minha ex-esposa é médica e está na linha de frente. (...) Em *home office*, eu assumi tudo. No início foi difícil. Reuniões da universidade, comida, filho na aula *online*, tarefa doméstica (Líder pardo, 46 anos, nível estratégico).

Em outro contexto, mães solas são as principais provedoras, além de assumir com exclusividade os cuidados integrais dos filhos, marido, casa, e em alguns casos esta responsabilidade e sobrecarga se estende a outros membros da família como seus pais (Barroso & Gama, 2020; Costa et al., 2008). A origem social e o imediato ingresso no mercado de trabalho levam as líderes a desejar melhores condições de vida para seus filhos, num esforço de modificar o que receberam em sua infância (Barroso & Gama, 2020). Para ilustrar tal contexto, apresentamos um depoimento:

Eu vim de uma família bastante humilde da periferia do Estado. Minha mãe e meu pai não tinham as condições que hoje dou para minha filha. Ela tem tarefas semanais, aula *online* e outras atividades. Enquanto estou em reunião de trabalho o tempo todo. Não posso parar, não tenho marido, né? (Líder branca, 50 anos, nível estratégico).

Diante dos depoimentos ficou evidente que a conciliação trabalho-família foi o grande desafio para os profissionais líderes durante a pandemia da COVID-19 (Michel & Nunes, 2022). Durante a crise sanitária, as percepções e discussões sobre o trabalho remunerado e não-remunerado no contexto familiar foram agravadas pela ausência das empregadas domésticas e o fechamento das escolas e creches durante o período de isolamento social (Lemos et al., 2020).

As discussões sobre os papéis de gênero no contexto familiar são anteriores ao período pandêmico. Esse contexto, contudo, envolveu novos arranjos e reorganizações familiares, inclusive o compartilhamento de espaços para trabalhar (Bahn et al., 2020), como ilustra o depoimento de uma das líderes entrevistadas: "Minha vida ativa começou quando tinha 19 anos, e por isto não estou acostumada a ficar em casa a semana toda e fazer tarefa doméstica. Com a pandemia, precisei me ambientar em casa para ficar isolada do meu filho que tem aula *online* e meu marido aposentado aparecendo no meio da minha reunião. Eles pensam que eu estou disponível o tempo todo!" (Líder parda, 33 anos, nível operacional). Para além do Eixo Família propriamente dito, questões de conciliação trabalho-família também estão presentes nos outros dois eixos que emergiram do discurso dos/as líderes entrevistados/as. Isso fica visível quando eles/as falam de sua vida profissional, como será visto nos resultados relativos ao próximo eixo.

## Eixo 2 - Vida Profissional

O Eixo Vida Profissional funcionou como elo entre o Eixo Família e o Eixo Gestão, tanto na árvore de palavras dos líderes masculinos, quanto na árvore de palavras das líderes femininas. No discurso dos homens, aparecem as seguintes palavras: *home office*, empresa, reunião, discriminação, profissional, homem, mulher e treinamento. Já na árvore das mulheres sobressaem as palavras: pessoal, carreira, mercado, profissional, área, desenvolvimento, vida. A única palavra comum aos eixos masculino e feminino é aquela que nomeia o eixo (profissional).

Ao falar de suas vidas profissionais, algumas das líderes entrevistadas mencionam suas aspirações na carreira, suas cobranças internas e seus esforços para atingir cargos mais elevados. Os depoimentos de duas líderes exemplificam isso:

Eu tenho cobranças minhas para assumir um cargo alto e rápido na minha carreira. Quero ter ascensão profissional, ser gestora de uma equipe. Tenho temperamento forte, mas sei lidar bem com a equipe e levo minha experiência para eles. Assim eu consigo os resultados da área (Líder negra, 33 anos, nível operacional)

Minha perspectiva profissional, eu almejo uma carreira internacional. Estou me preparando para assumir uma posição de executiva no mercado. Me dedico diariamente a idiomas. Este é o meu objetivo e meta para vida (Líder negra, 37 anos, nível tático).

Essa busca por ascensão e desenvolvimento profissional está evidente tanto nos discursos dos homens quanto no das mulheres, sendo as promoções na carreira uma meta pessoal para muitos deles. Em ambos os grupos, identificamos um esforço para alcançar resultados instrumentais, tais como poder e status (Lopez-Zafra, Sánchez-Álvarez, & Carmona-Cobo, 2021). No entanto, a posição do Eixo Vida Profissional como um elo entre os Eixos Família e Gestão reflete-se nos questionamentos feitos por homens e mulheres acerca do quanto a dedicação profissional interfere em suas vidas pessoais, como pode ser visto nos trechos que se seguem.

Minha trajetória profissional gerou um impacto na minha vida pessoal, muito pelo meu perfil, eu sou dedicada ao trabalho e isso me trouxe muitos prejuízos, de não poder estar presente na vida dos meus filhos como eu gostaria de estar. O tempo que eu passo me dedicando ao trabalho prejudica a vida familiar, até na relação ao marido e nas cobranças dentro de casa (Líder branca, 48 anos, nível estratégico).

Sem dúvida, eu sempre procurei um balanço na minha vida profissional e pessoal, eu acho que a minha carreira talvez não tenha andado tão rápido, porque lá atrás minha escolha foi de não sacrificar minha vida em família (Líder negro, 49 anos, nível estratégico).

Assim, nesse eixo intermediário, aparecem trechos que se relacionam tanto à Família, que é o primeiro eixo das árvores de palavras masculinas e femininas, quanto trechos que se relacionam ao eixo seguinte, que é o de Gestão. No entanto, a preocupação com a sobrecarga familiar e com a conciliação trabalho-família é mais destacada pelas mulheres (C. Collins et al., 2021). Em um depoimento, uma líder revela: “Eu estava priorizando a minha carreira dando pouca atenção para toda minha vida pessoal. Estava ausente na vida do meu filho e sobrecarregando meu esposo. Foi um processo inconsciente. (...) Agora, vou olhar o mercado, buscar uma empresa mais humanizada” (Líder parda, 40 anos, nível tático).

Nos discursos sobre a vida profissional, as mulheres não abordam de forma direta a discriminação, pois esse núcleo de sentido emerge como uma ramificação do eixo Gestão. No entanto, no discurso masculino, a fala se volta para uma percepção de discriminação racial (que afeta homens e mulheres) ou uma discriminação de gênero, nesse caso, tendo as mulheres como alvo. Assim, não aparecem no discurso discriminações por ser homem, o que está em consonância com a literatura (Ellemers, 2018; P. H. Collins, 2015). Os depoimentos que se seguem ilustram essas percepções.

Eu na universidade não me sinto discriminado como diretor e homem, mas percebo as ofensas que me são relatadas e chegam na ouvidoria, reclamações formais e algumas gravíssimas contra a minha diretora por ela ser mulher (Líder pardo, 49 anos, nível estratégico).

Veja o meu perfil! Sou negro, alto e gordo. Tenho a voz grave, preciso policiar minha forma de falar, por que a menor alteração, qualquer comentário, pode fazer parecer que estou chamando atenção de forma exasperada (Líder negro, 40 anos, nível tático).

Assim, a questão da raça não atinge apenas mulheres. Os homens negros também sofrem diversos preconceitos no racismo estrutural vigente na sociedade brasileira (Almeida, 2020). Os desafios de suplantar os espaços demarcados em função de gênero e raça ficam ainda maiores quando as pessoas assumem cargos de liderança, desafiando estereótipos pré-estabelecidos (P. H. Collins, 2015; Ellemers, 2018).

### Eixo 3 – Gestão

No Eixo Gestão, algumas palavras foram mais frequentes nas evocações das líderes mães são elas: empresa, equipe, mulher, novo, reunião, gestão, grupo, projeto, diferente, apoio, homem, oportunidade, discriminação, gênero, problema, negro, resultado, colaborador, colega, trajetória, direto, doutorado, cargo, alto, liderança, experiência, líder, dificuldade, empresa, universidade, Brasil, exterior. Além disso, alguns vocábulos aparecem apenas no discurso feminino (empresa, mulher, novo, reunião, gestão, grupo, diferente, apoio, homem, oportunidade, discriminação, gênero, problema, negro, resultado, colega, trajetória, direto, doutorado, alto, experiência, dificuldade, empresa, universidade, Brasil, exterior). Os líderes pais, por sua vez, dão maior ênfase nas palavras: colaborador, novo, carreira, área, conhecimento, tecnologia, educação, organização, gestão, acadêmico, comércio, experiência, novo, carreira, projeto engenharia, equipe, liderança, negócio, líder, cargo. E em seu discurso, aparecem termos que não constam no *corpus* feminino: novo, carreira, área, conhecimento, tecnologia, educação, organização, gestão, acadêmico, comércio, experiência, novo, carreira, engenharia, equipe, negócio.

Consonante com tais resultados, as diferenças de gênero no mercado de trabalho são recorrentes em várias pesquisas ao longo das décadas no Brasil e no Mundo. Ao inserir gênero como categoria de análise social, Scott (1995) e Ellemers (2018) discutem os impactos dos estereótipos de gênero em várias esferas da sociedade, sobretudo no mercado de trabalho, com um menor número de mulheres ocupando os cargos hierárquicos mais elevados.

Em um dos depoimentos, um líder destaca a condição da mulher em sua organização de trabalho, confirmando estudos sobre a predominância da presença masculina nas ciências exatas (Barros & Mourão, 2018; Ellemers, 2018). Diz ele:

Há uma discriminação de gênero, e em uma academia de engenharia tradicional, o número de mulheres é menor – discentes e docentes. (...) A característica da sociedade, as famílias incentivam pouco suas filhas às carreiras de exatas e técnicas. A minha diretora é um exemplo. Ela é a única mulher na universidade de engenharia em mais de dois séculos de existência” (Líder pardo, 49 anos, nível estratégico).

Esse depoimento revela que para homens e mulheres as escolhas acadêmicas são realizadas por motivações distintas, gerando padrões sociais também diferentes (Barros & Mourão, 2018). Tais escolhas, em alguns casos, abarcam as vicissitudes da esfera pessoal da vida dos homens e das mulheres no que tange a conciliação do trabalho com a administração da vida familiar, podendo causar alteração no tempo para alcançar a liderança (Ellemers, 2018). Essa decisão de adiar posições de liderança em função de não prejudicar a vida familiar, costuma ser predominante nas mulheres (Michel & Nunes, 2022), embora também aconteça com homens, como demonstra o depoimento a seguir.

A minha carreira talvez não tenha andado tão rápido porque lá atrás minha escolha foi de não sacrificar minha vida em família. Minha posição de liderança realmente chegou mais tarde do que outros colegas líderes, foi com 48 anos. A trajetória natural, estou na gestão superior de graduação em engenharia e tecnologia (Líder negro, 49 anos, nível estratégico).

Relatos de que as mulheres têm menos chances de ocupar cargos de liderança são frequentes na literatura da área (Duarte & Gallon, 2022; Roque & Bertolin, 2021). Para além desses cargos, ficam evidenciadas outras situações de discriminação, como no depoimento em que um líder branco de 57 anos, ocupante de função de nível estratégico, diz: “Os professores da universidade que viajam, 80% são homens. Os alunos falam, “mas só vem homem”. Porque, para a mulher, é mais difícil dar aula longe e conseguir essa conciliação”.

A literatura mostra que, para galgarem posições de liderança as mulheres enfrentam, muitas vezes, uma série de barreiras organizacionais representadas por metáforas. A metáfora “teto de vidro” (*glass ceiling*) revela um conjunto de regras e políticas que dificultam as mulheres de alcançar cargos mais altos, percebidos como posições masculinas, em função de valores e da cultura patriarcal na estrutura organizacional (Eagly & Carlile, 2012). Para além disso, há também uma interseccionalidade de gênero, classe e raça nas relações sociais (P. H. Collins, 2015; Hirata, 2018). Se já há mais dificuldades para as mulheres assumirem posições de liderança, o racismo estrutural da sociedade brasileira (Almeida, 2020; Vicente & Zimmermann, 2020) amplia essas barreiras quando há uma interseção de raça, com clara desvantagem para as mulheres negras, como demonstra o depoimento de uma das entrevistadas:

A mulher e o homem têm uma realidade trabalhista diferente, na forma de atuar e dirigir uma equipe. Há diferenças na qualificação e cargos. Precisamos ter coragem para falar sobre a discriminação do negro pois há uma questão racial no país. Foi difícil conseguir o poder. Precisei de apoio psicológico e trabalhar posições políticas com muito jogo de cintura e driblar as politicagens lá no departamento (Líder negra, 65 anos, nível estratégico).

Os depoimentos confirmam mais uma vez uma interseccionalidade de gênero e raça (P. H. Collins, 2015; Hirata, 2018; Vicente & Zimmermann, 2020), característicos de uma sociedade patriarcal e heterocisnormativa. Em um depoimento, um líder revela que somente por imposição da sua gestora fez a inclusão de mulheres negras e lésbicas na organização. Fica evidente uma naturalização da discriminação, uma vez que a inclusão dessas mulheres aconteceu apenas por determinação da diretora de recursos humanos. Diz ele:

Minha diretora de RH é mulher. Temos um grande projeto de diversidade. ...me impuseram que trouxesse para o negócio mulheres negras e mulheres lésbicas para ocupar cargos técnicos na área operacional, na cozinha e no atendimento também. Ao invés de discriminar, eu tive que incluir e criar a representatividade dentro da negócio (Líder branco, 37 anos, nível operacional).

O depoimento revela a faceta ampliada da exclusão das pessoas negras e aborda também os preconceitos referentes à orientação sexual (Lugones, 2008). O racismo estrutural leva a uma ocupação predominante das pessoas negras em posições operacionais, com consequente diferença entre os rendimentos auferidos por essa população, reforçando a histórica condição que gera uma preconceituosa combinação de cor da pele com a classe socioeconômica na sociedade (Almeida, 2020).

Já a metáfora do labirinto de cristal (*through the labyrinth*) revela tanto a discriminação de gênero, quanto os estereótipos que ainda persistem no contexto organizacional em que as mulheres tendem a ser vistas como pessoas com perfis não adequados para assumir posições de liderança (Eagly & Carlile, 2012; Fernandez, 2019). Algumas mulheres não percebem que estão no labirinto de cristal, pois as barreiras são sutis e estão camufladas em regras e políticas organizacionais. Nesse cenário, uma líder revela:

Eu estava em um evento e fui convidada para fazer parte de um grupo com outras mulheres executivas. Comecei a conversar com outras mulheres líderes e percebi que muitas das dificuldades para assumir minha liderança e da discriminação que eu tinha enfrentado, eram por questão de gênero (Líder branca, 50 anos, nível estratégico).

Nos cargos de gestão, a metáfora de piso pegajoso (*sticky floor*) que aponta a tendência de fixação das mulheres em cargos de nível tático e operacional (Fernandez, 2019) e a metáfora do labirinto de cristal, ganham contornos mais acentuados quando as mulheres são líderes negras. Nesse caso, o preconceito torna-se ainda maior, pois a resistência pode se apresentar com mais força, na esteira do racismo estrutural da sociedade brasileira (Almeida, 2020; Vicente & Zimmermann, 2020).

Dessa forma, o racismo estrutural – enraizado no conjunto de regras e políticas organizacionais – impede os negros, pardos e indígenas de acessar as mesmas oportunidades ou condições de trabalho favoráveis ao desenvolvimento profissional e de carreira, dificultando o acesso a cargos altos de liderança (Almeida, 2020). Tal estrutura racista atrela os negros, pardos e indígenas a um silenciamento e a uma descaracterização de valor nos níveis hierárquicos e na tomada de decisão dentro das empresas e das instituições (Vicente & Zimmermann, 2020). Assim, gênero e raça se interseccionam gerando uma posição mais difícil para as mulheres não brancas (P. H. Collins, 2015; Lugones, 2008). Um líder descreve a situação que presenciou em uma reunião de trabalho. Ele revela que:

A mulher na área de tecnologia é muito preterida. As pessoas não acreditam que elas possam deter tais conhecimentos. Já presenciei situações de mulheres apontarem soluções para determinados problemas e descartarem a ideia, mas poucos minutos depois, eu, enquanto homem, levantar a mesma sugestão e ela ser bem recebida. Então, vejo muito de discriminação contra a mulher nos negócios e se fizermos um recorte racial, a situação se agrava (Líder negro, 40 anos, nível tático).

Sob a égide do empoderamento feminino (Pereira & Oliveira, 2020), algumas mulheres podem adotar posturas reativas aos homens, segregando-os e repetindo o modelo que encontraram ao longo da sua trajetória profissional. O depoimento de um líder revela tal vivência na organização que trabalha:

Hoje trabalho em uma organização predominantemente formada por mulheres. E até minha entrada, todos os cargos de gestão eram ocupados por mulheres. Por causa de uma filosofia de empoderamento feminino, elas acabam excluindo os homens de alguns ambiente e reuniões. Então, tem sido difícil e desafiador, mas tenho tido paciência e tentado mostrar meu potencial e minha experiência para minimizar essa situação, pois o feminismo na organização é muito forte (Líder branco, 49 anos, nível tático).

Assim, embora os depoimentos femininos e masculinos apontem para um conjunto de semelhanças, ficam evidentes também as diferenças entre eles.

Na literatura da área, vários estudos indicam que a pandemia descortinou as dificuldades enfrentadas pelas mulheres aumentando a sobrecarga delas com as tarefas domésticas e de cuidado com os familiares, ainda que os homens tenham aumentado sua dedicação ao trabalho não-remunerado nesse período (Bahn et al., 2020; Barroso & Gama, 2020; C. Collins et al., 2021; Dorna, 2021; Lemos et al., 2020; UN Women, 2021). Fatores contextuais como o fechamento temporário das escolas e creches e o distanciamento social que afetou a rede de apoio (em geral avós, tios, empregadas, babás) ampliaram a responsabilidade da educação dos filhos e das tarefas do lar, para líderes mães e pais, em alguns casos, elevando o estresse familiar (Dorna, 2021).

Na próxima seção, apresentamos as principais conclusões e contribuições dessa pesquisa, bem como suas limitações e inspirações para estudos futuros.

## Considerações Finais

O objetivo desse estudo foi discutir a rotina e os desafios da conciliação trabalho-família de líderes pais e mães em *home office*. Os resultados obtidos permitiram identificar semelhanças e diferenças nos discursos dos/as entrevistados/as. A principal conclusão é que tanto pais quanto mães líderes apresentaram três eixos centrais em seus discursos: Família, Vida Profissional e Gestão, sinalizando que essas foram dimensões de destaque no exercício do *home office* durante o período pandêmico.

Apesar dessa semelhança nos eixos que compõem os resultados de análise de similitudes dos dois corpora textuais, identificamos distinções de gênero nos núcleos de sentido que emergiram em cada um desses eixos. Uma delas reside na amplitude de elementos considerados pelas mulheres líderes acerca da esfera familiar, compreendendo tanto um número maior e mais heterogêneo de palavras, quanto uma composição mais ampla de núcleos de sentido. Ambos abordam elementos das tarefas domésticas e de cuidados com familiares, incluindo as aulas *online* dos filhos e as mudanças na rotina. No entanto, elementos como empregada doméstica, almoço, pandemia da COVID-19, salário, horários e divisão dos espaços de trabalho em casa estão presentes apenas nos discursos femininos.

Encontramos outra diferença na abordagem do tema discriminação/preconceito que emergiu dos discursos. Embora tanto homens quanto mulheres líderes abordem essa temática, os núcleos de sentido diferem. As mães líderes costumam relatar barreiras discriminatórias que tiveram que enfrentar em suas trajetórias profissionais, mencionando aspectos relacionados aos

papéis sociais esperados para homens e mulheres, inclusive em termos de uma dedicação maior por parte delas à família. Os pais líderes por sua vez apresentam predominantemente um discurso de observadores dos desafios enfrentados pelas mulheres, sem se colocarem como sujeitos da ação discriminatória ou de quem sofre discriminação.

Apenas um dos entrevistados relatou sofrer com ações de discriminação profissional por ser homem em um ambiente laboral predominantemente feminino. Mas várias mulheres apontam que a discriminação de gênero faz parte da sua trajetória, reafirmando a força do poder patriarcal no mundo do trabalho e na sociedade. Fica o questionamento se, ao assumir posições hierárquicas mais elevadas e com poder decisório, as mulheres tenderiam a repetir o modelo patriarcal ou se buscariam mudanças que favorecessem a diversidade. As questões dos estereótipos e das discriminações raciais também aparecem nos discursos – principalmente nos das mulheres negras –, sinalizando para o racismo estrutural que marca a nossa sociedade e afeta as trajetórias profissionais.

Além disso, o eixo relativo à Vida Profissional apresentou núcleos de sentido distintos para homens e mulheres. Elas falam em vida pessoal, desenvolvimento profissional, carreira e mercado de trabalho. Eles abordam o trabalho remoto, o preconceito racial e a discriminação sofrida pelas mulheres nas organizações, mencionando elementos mais concretos como *home office*, reunião e treinamento.

No eixo relativo à Gestão, tanto homens quanto mulheres apresentam uma ramificação para as equipes de trabalho, que é um elemento central para quem exerce liderança. No entanto, dos discursos femininos emerge uma ramificação adicional relacionada às discriminações vivenciadas – de gênero e/ou de raça. Nos discursos dos homens a abordagem da discriminação é parte de um elemento do Eixo Vida Profissional. Por sua vez, nos discursos das mulheres esse núcleo de sentido aparece no Eixo Gestão, indicando que a ocupação de posições de poder amplia as questões relativas a discriminações e redução de oportunidades para as mulheres, especialmente as negras.

Embora todos/as os/as entrevistados/as sejam líderes, os discursos que emergiram no Eixo Gestão apontam para a existência de maiores desafios das mulheres para alcançarem cargos mais elevados na hierarquia organizacional. Algumas delas relatam investimento maior na formação (e.g. idiomas e curso superior) como estratégia para alcançar cargos no topo. Embora esses investimentos também estejam expostos nas trajetórias masculinas, emerge dos discursos das mulheres uma necessidade de esforços adicionais para alcançar seus objetivos profissionais.

Já no Eixo Família, os discursos de líderes de ambos os gêneros revelam as condições e desafios na conciliação trabalho-família. No entanto, as mulheres apontam mais elementos que os homens nesse eixo, revelando um universo de preocupações ou percepções mais amplo em relação às questões familiares.

Aspectos raciais foram apontados por pessoas negras evidenciando discriminação e preconceito, sendo mais contundentes para as mulheres negras e pardas, que relataram episódios de racismo e sexismo no ambiente de trabalho. Ficou evidente também que independentemente do nível hierárquico – operacional, tático ou estratégico –, os/as líderes empreenderam esforços no enfrentamento do desafio laboral para a adaptação ao *home office* e para as questões relativas à gestão das equipes. No entanto, os discursos das mulheres trazem mais elementos relativos às tarefas domésticas e de cuidados familiares.

A despeito do caráter descritivo desse estudo, ele traz contribuições para os pesquisadores interessados nas questões de diversidade nas organizações ou de estudo de trajetórias

profissionais com atravessamentos de gênero e raça. A coleta de dados realizada durante o período pandêmico permite discutir essas questões em contextos de crise. Alguns dos elementos que emergiram dos discursos podem também ser úteis para a discussão das estratégias organizacionais para redução do sexismo e do racismo no cotidiano laboral.

Entre as limitações desse estudo está a amostra, que não abarcou líderes da Região Norte. É recomendável que sejam realizados novos estudos com uma amostra consistente dessa região, que pode apresentar contornos distintos relativamente às condições de liderança que homens e mulheres apresentam. Outra limitação do estudo derivada do delineamento metodológico é a investigação exclusiva das categorias homens e mulheres com um recorte amostral de líderes pais e mães. Embora esse seja um público relevante e muito afetado pelos desafios que a pandemia trouxe, a questão de gênero na conciliação trabalho-família é muito mais abrangente. Nesse sentido, fica a recomendação de que estudos futuros ampliem a investigação para categorias não-binárias, contemplando não apenas questões de gênero, mas também de orientação sexual. Por fim, a amostra da pesquisa ficou também restrita a líderes brancos/as, negros/as e pardos/as, deixando de contemplar outras raças ou mesmo questões étnicas que podem afetar as trajetórias profissionais de liderança. Pesquisas com públicos mais diversos certamente trarão contribuições relevantes para a discussão dos temas estudados.

## Referências

- Almeida, S. (2020). *Racismo estrutural*. São Paulo: Editora Jandaíra.
- Bahn, K., Cohen, J., & Meulen, R. Y. (2020). A feminist perspective on COVID-19 and the value of care work globally. *Gender, Work & Organization*, 27(5), 695-699. <https://doi.org/10.1111/gwao.12459>
- Barroso, H. C., & Gama, M. S. B. (2020). A crise tem rosto de mulher: Como as desigualdades de gênero particularizam os efeitos da pandemia do COVID-19 para as mulheres no Brasil. *Revista do CEAM*, 6(1), 84-94. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3953300>
- Beutell, N. J., & O'Hare, M. M. (2018). Work Schedule and Work Schedule Control Fit, Work-Family Conflict, Work-Family Synergy, Gender, and Satisfaction. *SJRN*. <http://doi.org/10.2139/ssrn.3105671>
- Barros, S. C.V., & Mourão, L. (2018). Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. *Psicologia & Sociedade*, 30(1), 1-11. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30174090>
- Collins, C., Landivar, L. C., Ruppanner, L., & Scarborough, W. J. (2021). COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 101-112. <https://doi.org/10.1111/gwao.12506>
- Collins, P. H. (2015). Intersectionality's Definitional Dilemmas. *Annual Review of Sociology*, 41(1), 1-20. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112142>
- Costa, A. O., Sorj, B., Bruschini, C., & Hirata, H. (2008). *Mercado de trabalho e gênero: Comparações internacionais*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Dorna, L. B. H. (2021). O trabalho doméstico não remunerado de mães na pandemia da COVID-19: Mudanças e permanências. *Laboreal*, 17(1), 17860. <https://doi.org/10.4000/laboreal.178600>
- Duarte, E. R., & Gallon, S. (2022). 'Não, eu não sou com isso': A análise da Manipulação da subjetividade da mulher executiva na ascensão da carreira. *Brazilian Business Review*, 19, 78-95. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.5>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2012). Women in labyrinths. In W.E. Rosenbach, R.L. Taylor, & M.A. Youndt (Eds.), *New York: Contemporary Issues in Leadership* (2<sup>a</sup> ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429494000>
- Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Hirata, H. (2018). Gênero, Patriarcado, Trabalho e Classe. *Revista Trabalho Necessário*, 16(29), 14-27. <https://doi.org/10.22409/tn.16i29.p4552>
- Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (2016). *Relatório da Desigualdade de Gênero e Raça*. Recuperado de <http://www.ipea.gov.br/retrato/>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2020). Mulheres em home office durante a pandemia da COVID-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 388-399. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>
- Lopez-Zafra, E., Sánchez-Álvarez, N., & Carmona-Cobo, I. (2021). Is ambition a gendered issue? Students' vs employees' antecedents of ambition about leadership. *Anales de Psicología*, 37(2), 352-360. <https://doi.org/10.6018/analesps.37.2.435341>
- Lugones, M. (2008). Colonialidade e Gênero. *Tabula Rasa*, (9), 73-102. Recuperado em 15 de setembro de 2022, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-24892008000200006&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-24892008000200006&lng=en&tlng=pt)
- Michel, K. D., & Nunes, M. P. (2022). Mães Gestoras. Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes. *Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*, 31(1), 30-54. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/122/122702160002/html/>
- Moser, L., & Dal Prá, K. R. (2016). Os Desafios de Conciliar Trabalho, Família e Cuidados: evidências do "familismo" nas políticas sociais brasileiras. *Textos & Contextos*, 15(2), 382-392. <https://doi.org/10.15448/1677-9509.2016.2.21923>
- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418-437. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552013000400003>
- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD] (2021). *Towards Improved Retirement Savings Outcomes for Women*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/7b488808>
- Pereira, H. A., & Oliveira, L. P. (2020). ELAS SIM! Empoderamento feminino nas instituições de ensino superior no município de João Pessoa/PB. *Revista Feminismos*, 8(1). Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/feminismos/article/view/34958>
- Ribeiro, J., de Souza, F. N., & Lobão, C. (2018). Saturação da análise na investigação qualitativa: quando parar de recolher dados? *Revista Pesquisa Qualitativa*, 6(10), iii-vii. Recuperado de <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/213/111>
- Roque, C. B., & Bertolin, P. T. M. (2021). Women's careers in Brazil: equal opportunities or glass ceiling? *Brazilian Journal of Development*, 7(3), 23792-23813. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-202>
- Sandall, H., & Mourão, L. (2020). Desempenho no trabalho: Desafios para trabalhadores e gestores em teletrabalho compulsório. In F. Queiroga (Org.) *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (pp. 21-30). Porto Alegre: Artmed. Recuperado de <https://www.sbpot.org.br/site2021/wp-content/uploads/2021/06/volume-1-orientacoes-para-o-home-office-durante-a-pandemia-da-COVID-19.pdf>
- Scott, J. (1995). Gênero: categoria útil de análise. *Educação & Realidade*, 20(2) 71-99. Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721#:~:text=Recuperado%20de%20https%3A//seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721>
- Souza, M. A. R. D., Wall, M. L., Thuler, A. C. D. M. C., Lowen, I. M. V., & Peres, A. M. (2018). O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 52, e03353. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2017015003353>
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): a 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349-357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
- UN Women. (2021). *Whose time to care? Unpaid care and domestic work during COVID-19*. Recuperado de <https://data.unwomen.org/publications/whose-time-care-unpaid-care-and-domestic-work-during-COVID-19>
- Vicente, J. A. P., & Zimmermann, T. R. (2020). De Marx ao Feminismo: Uma análise Interseccional de Gênero e Classe nas Relações de Trabalho. *Revista Trilhas da História*, 10(19), 159-178. Recuperado de <https://trilhasdahistoria.ufms.br/index.php/RevTH/article/view/11890>
- Yu, J., & Wu, Y. (2021). The Impact of Enforced Working from Home on Employee Job Satisfaction during COVID-19: An Event System Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24), 13207. <https://doi.org/10.3390/ijerph182413207>

## Informações sobre as autoras

### Lucimar dos Santos Reis

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social  
Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ)  
Rua São Francisco Xavier, 524, 10º andar, Sala 10.009, Bloco F,  
Maracanã  
20550-013 Rio de Janeiro, RJ, Brasil  
E-mail: reis.lucimar@gmail.com

### Luciana Mourão

E-mail: mourao.luciana@gmail.com