

ANA LUÍZA SANTOS NASCIMENTO

**CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NO SUPORTE
ÀS SERVIDORAS PÚBLICAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de Magister Scientiae.

Orientadora: Adriana Ventola Marra

FLORESTAL – MINAS GERAIS

2024

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba

T

N244c
2024

Nascimento, Ana Luíza Santos, 1991-
Conflito trabalho-família e o papel da organização no
suporte às servidoras públicas / Ana Luíza Santos Nascimento. –
Florestas, MG, 2024.
95 f.: il. (algumas color.).

Inclui anexos.

Inclui apêndices.

Orientador: Adriana Ventola Marra.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,
Instituto de Ciências Humanas e Sociais - IHP, 2024.

Referências bibliográficas: f.74-81.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2024.020>

1. Gênero. 2. Conflito Trabalho-Família.
3. Estratégias de Conciliação. 4. Papéis Sociais Femininos.
5. Divisão Sexual do Trabalho. 6. Mulheres no Mercado de
Trabalho. I. Marra, Adriana Ventola, 1969-. II. Universidade
Federal de Viçosa. Instituto de Ciências Humanas e Sociais -
IHP. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede
Nacional. III. Título.


ANA LUÍZA SANTOS NASCIMENTO

**CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NO SUPORTE
ÀS SERVIDORAS PÚBLICAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.


APROVADA: 28 de junho de 2024

Assentimento:

Documento assinado digitalmente
 ANA LUIZA SANTOS NASCIMENTO
Data: 28/08/2024 07:52:49-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Ana Luíza Santos Nascimento

Autora

Documento assinado digitalmente
 ADRIANA VENTOLA MARRA
Data: 27/08/2024 07:38:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Adriana Ventola Marra

Orientadora

*A todas nós mulheres, mães, multifacetadas,
as nossas lutas e batalhas diárias.*

Agradecimentos

Mais um ciclo nos estudos se encerra. Agradeço a Deus por me conceder saúde para realizar tantas conquistas! Confesso que relutei ao pensar em fazer o mestrado com um filho ainda pequeno. E não é que foi justamente essa a inspiração desta dissertação? Falar sobre as mulheres e seus múltiplos papéis foi reconfortante e emocionante. Por isso, quero agradecer a tantas mulheres que foram alicerces para a conclusão deste trabalho.

A minha mãe que sempre me motiva a ir além. Mulher guerreira, inteligente e forte que criou três filhos trabalhando, na raça, como tantas mulheres deste país.

A Adriana, minha orientadora, que é um misto de mãe, amiga e mentora por mais este trabalho juntas. Obrigada pelo apoio incondicional e encorajamento.

A minha chefe e colegas de trabalho por me “cobrirem” para que eu pudesse me dedicar à dissertação, em especial a Jéssica pelas dicas e trocas valiosas.

Às servidoras público-alvo desta pesquisa por dividirem comigo relatos profundos, sinceros e emocionantes sobre suas vivências pessoais e profissionais e suas lutas para equilibrar trabalho e família.

A UFV que há tanto tempo faz parte da minha jornada de vida, trabalho, estudo e crescimento.

Aos professores e colegas de mestrado pelo aprendizado e parceria nessa jornada.

Agradeço aos meus pais e esposo por serem presença na vida do meu filho, enquanto eu estava em aula ou trabalhando na dissertação; e ao meu filho, Ravi, por me transformar e me fazer querer ser melhor todos os dias.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Obrigada, de coração!

RESUMO

NASCIMENTO, A. L. S., M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, junho de 2024. **Conflito Trabalho-Família e o Papel da Organização no Suporte às Servidoras Públicas.** Orientadora: Adriana Ventola Marra.

Objetivo da pesquisa: o presente trabalho objetivou propor formas de suporte organizacional para auxiliar as servidoras da Universidade Federal de Viçosa – Campus de Florestal (UFV-CAF) na conciliação das esferas familiar e laboral.

Enquadramento teórico: desde os primórdios, as relações de poder e oportunidades concedidas a homens e mulheres têm estado atreladas às construções discursivas sobre masculinidades e feminilidades. Com o tempo, as mulheres conquistaram espaço no mercado de trabalho, enquanto os homens passaram a participar mais ativamente das tarefas domésticas. Contudo, as desigualdades persistem: as mulheres continuam a ser as principais responsáveis pelo cuidado da família, além de contribuírem para o sustento doméstico. Esse duplo encargo frequentemente resulta em sobrecarga e conflitos entre trabalho e família.

Metodologia: A pesquisa adotou uma abordagem descritiva de cunho qualitativo, coletando dados por meio de entrevistas semiestruturadas com servidoras mães de filhos pequenos (até 5 anos de idade), fase crítica para conflitos entre trabalho e família, conforme a teoria. A análise foi realizada através da Análise do Discurso de corrente francesa.

Resultados: os resultados indicaram que as servidoras enfrentam dificuldades para equilibrar trabalho e família devido à responsabilidade predominante pelas tarefas domésticas e à alta demanda de trabalho. Para equilibrar os múltiplos papéis, utilizam estratégias de conciliação como uso de medicamentos para ansiedade, prática de atividades físicas, apoio de familiares, creches, babás, chefia e colegas de trabalho. No entanto, essas estratégias são insuficientes, resultando em impactos negativos na saúde e produtividade das servidoras.

Originalidade: esse estudo sugere que a UFV-CAF analise a viabilidade de implementar políticas específicas para mães de filhos pequenos, como uma jornada de trabalho mais flexível nos primeiros anos de maternidade, suporte psicológico e a criação de uma creche. Essas medidas podem auxiliar na promoção de um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável, reduzindo o conflito entre trabalho e família e melhorando o bem-estar das servidoras.

Contribuições Práticas: a principal contribuição deste estudo é sugerir políticas institucionais para auxiliar as servidoras da UFV-CAF na conciliação entre trabalho e família.

Além disso, também promove uma reflexão crítica entre gestores sobre a realidade das mulheres no ambiente de trabalho. Implementar ambientes mais saudáveis e inclusivos fortalece a realização pessoal e profissional das colaboradoras, contribuindo para o sucesso e sustentabilidade das organizações.

Palavras-Chave: Gênero; Papéis Sociais Femininos; Divisão Sexual do Trabalho; Conflito Trabalho-Família; Estratégias de Conciliação; Mulheres no Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

NASCIMENTO, A. L. S., M.Sc., Federal University of Viçosa, June, 2024. **Work-Family Conflict and the Role of the Organization in Supporting Female Public Servants.** Advisor: Adriana Ventola Marra.

Objective: this study aimed to propose forms of organizational support to assist the female employees of the Federal University of Viçosa – Campus of Florestal (UFV-CAF) in reconciling their family and work spheres.

Theoretical framework: since the beginning, power relations and opportunities granted to men and women have been tied to discursive constructions about masculinities and femininities. Over time, women have gained space in the workforce, while men have become more actively involved in household tasks. However, inequalities persist: women continue to be the primary caregivers for the family, in addition to contributing to household income. This double burden often results in overload and conflicts between work and family.

Methodology: the research adopted a descriptive qualitative approach, collecting data through semi-structured interviews with female employees who are mothers of young children (up to 5 years old), a critical phase for work-family conflicts according to theory. The analysis was conducted using French Discourse Analysis.

Results: the results indicated that the female employees face difficulties in balancing work and family due to the predominant responsibility for household tasks and high work demands. To balance multiple roles, they use reconciliation strategies such as the use of anxiety medications, engaging in physical activities, support from family members, daycare, babysitters, supervisors, and coworkers. However, these strategies are insufficient, resulting in negative impacts on the health and productivity of the female employees.

Originality: this study suggests that UFV-CAF consider the feasibility of implementing specific policies for mothers of young children, such as a more flexible work schedule in the first years of motherhood, psychological support, and the creation of a daycare center. These measures can help promote a more balanced and healthy work environment, reducing the conflict between work and family and improving the well-being of the female employees.

Practical contributions: the main contribution of this study is to suggest institutional policies to assist the female employees of UFV-CAF in reconciling work and family. Additionally, it also promotes critical reflection among managers about the reality of women in the workplace. Implementing healthier and more inclusive environments strengthens the personal

and professional fulfillment of employees, contributing to the success and sustainability of organizations.

Keywords: Gender; Female Social Roles; Sexual Division of Labor; Work-Family Conflict; Conciliation Strategies; Women in the Workforce.

Sumário

1. Introdução.....	10
2. Referencial Teórico.....	19
2.1 Gênero e divisão sexual do trabalho: a construção social dos papéis femininos.....	19
2.2 Conflitos Trabalho-Família e Família-Trabalho.....	25
3. Aspectos Metodológicos.....	34
3.1 Natureza da Pesquisa.....	34
3.2 Seleção dos sujeitos da pesquisa.....	36
3.3 Coleta de dados.....	37
3.4 Ferramenta de Análise dos Dados.....	39
4. Apresentação e Análise dos Dados.....	41
4.1. Vivências Pessoais e Profissionais das Servidoras da UFV-CAF e suas Relações.....	44
4.1.1. Vivências Pessoais.....	44
4.1.2. Vivências Profissionais.....	50
4.1.3. Interseções entre Trabalho e Família: Conflito e Conciliação.....	56
5. Considerações Finais.....	70
Referências.....	74
Apêndice A - Roteiro semiestruturado de entrevistas.....	82
Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	83
Apêndice C - Produto Técnico-Tecnológico.....	86
Anexo A - Autorização para condução da pesquisa.....	92
Anexo B - Parecer Consubstanciado do CEP.....	93

1. Introdução

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua, desenvolveu, em 2019, um estudo dos indicadores sociais das mulheres no Brasil, e os resultados sugeriram que as mulheres possuem maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho do que os homens. A proporção de mulheres com 15 anos ou mais inseridas no mercado de trabalho era de 54,5%, enquanto, entre os homens, esse número atingia 73,7%, representando uma disparidade de 19,2%. Essa discrepância pode ser atribuída, em parte, ao maior envolvimento das mulheres em trabalhos não remunerados.

No Brasil, em 2019, as mulheres gastaram praticamente o dobro de tempo que os homens em atividades relacionadas ao cuidado de pessoas e às tarefas domésticas, totalizando 21,4 horas em contraste com as 11,0 horas dedicadas pelos homens (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021). Já as mulheres com menor renda trabalham em média mais horas em cuidados e afazeres domésticos (24,1 horas por semana) do que mulheres com maior renda (18,2 horas por semana). Isso ocorre porque mulheres com maior renda têm mais acesso a serviços de creches e à contratação de trabalhadoras domésticas, o que lhes permite delegar tarefas de cuidado e afazeres domésticos a outras mulheres (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021).

Segundo a pesquisa do IBGE (2021), a presença de crianças com até 03 anos de idade em casa também contribui para determinar o nível de ocupação das mulheres no mercado de trabalho. A taxa de ocupação daquelas que possuem criança nessa faixa etária é de 54,6%, sendo que a taxa das que não possuem é de 67,2%. Já taxa de ocupação dos homens é mais elevada em ambos os casos, especialmente entre aqueles que têm crianças de até 3 anos em casa, situação em que a diferença em relação às mulheres atingiu 34,6% em 2019. Os dados sugerem que as mulheres enfrentam desafios adicionais em equilibrar as responsabilidades de cuidado infantil com as exigências do trabalho remunerado, o que pode levar a uma menor participação no mercado de trabalho e a uma diferença significativa na taxa de ocupação em comparação com os homens.

Contudo, no setor público, a participação das mulheres no mercado de trabalho é superior se comparada ao setor privado. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) no intuito de mapear a evolução do funcionalismo público de 1986 a 2017, as mulheres chegaram ao patamar de 59% do total de servidores

federais (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2020). Entretanto, a PNAD Contínua revelou que, tanto no setor público quanto no privado, os homens ocupavam 62,6% dos cargos gerenciais, enquanto as mulheres ocupavam apenas 37,4% (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021). Embora haja uma maior participação das mulheres no serviço público, a ocupação de cargos gerenciais em ambos os setores é muito menor que a dos homens, o que pode ser explicado pela persistência da discriminação de gênero.

A PNAD mostrou ainda que a disparidade de gênero no mercado de trabalho não pode ser atribuída à baixa escolaridade das mulheres. Os números revelam que 37,1% das mulheres com 25 anos ou mais não possuíam instrução, ou tinham apenas o ensino fundamental incompleto, enquanto essa proporção era de 40,4% entre os homens. Além disso, a proporção de mulheres com nível superior completo (19,4%) era maior do que a de homens (15,1%) (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021). Percebe-se que, embora as mulheres brasileiras sejam, em média, mais instruídas do que os homens, ainda enfrentam maiores desafios no mercado de trabalho e possuem menos espaço em cargos de tomada de decisão.

Desde os primórdios, os estereótipos e as desigualdades de gênero se manifestam na sociedade, principalmente através da divisão sexual do trabalho (Hirata, 2015; Martins *et al.*, 2022). As mulheres estão associadas às funções “femininas” como reprodução e trabalho doméstico, enquanto os homens são ligados às funções “masculinas” como produção e trabalho remunerado fora de casa. A distribuição desigual das tarefas e ocupações entre homens e mulheres contribuiu para rebaixar o trabalho realizado pelas mulheres, afetando o seu crescimento e autonomia (Hirata, 2015; Cerrato; Cifre, 2018; Barros; Mourão, 2018; Martins *et al.*, 2022).

Ao longo das últimas décadas, movimentos feministas em prol de direitos e igualdade de gênero oportunizaram flexibilizações nos papéis que homens e mulheres desempenham nos contextos familiar e laboral (Silveira; Bendassoli, 2018). As mulheres passaram a ocupar o mercado de trabalho remunerado; e muitos homens, passaram a assumir mais responsabilidades de cuidado e trabalho doméstico (Carvalho Neto; Tanure; Andrade, 2010; Hirata, 2015; Silveira; Bendassoli, 2018; Martins *et al.*, 2022). Desde então, diferentes configurações familiares e modelos de divisão sexual do trabalho se estabeleceram: o modelo de parceria, em que ambos trabalham fora de casa e dividem todas as tarefas no âmbito doméstico; o modelo de conciliação, em que as mulheres precisam conciliar as esferas profissional e familiar; e o modelo de delegação, em que as tarefas de cuidado com a casa e os filhos eram atribuídas a outro profissional (Hirata, 2015).

Apesar de existirem casais que estabelecem uma relação de parceria, a dificuldade em conciliar as atividades profissionais e domésticas é uma realidade da maioria das famílias, especialmente no que diz respeito à falta de tempo e à sobrecarga de trabalho (Van der Lippe; Lippényi, 2020; Martins *et al.*, 2022). Contudo, para as mulheres, os impasses são ainda maiores do que para os homens (Padavic *et al.*, 2019). Mesmo trabalhando fora de casa, elas continuam responsáveis pela maior parte do trabalho doméstico e de cuidados (Hirata; 2015), sendo submetidas a uma situação de dupla jornada (Duarte; Spinelli, 2019). Como consequência, as mulheres ficam concentradas em profissões de menor remuneração e prestígio devido a barreiras que as impedem de acessar posições de liderança e tomada de decisão (Hirata; 2015).

Para Almeida e Mota-Santos (2018), a maternidade pode ser vista como um fator limitante para as mulheres em suas carreiras, visto que enfrentam discriminação e preconceito no mercado de trabalho, após se tornarem mães, bem como dificuldades em encontrar opções de trabalho flexíveis e acessíveis para atender às suas necessidades de cuidar da família (Castro; Emidio, 2021).

Além disso, existem muitas pressões sociais sobre as mulheres para que sejam mães “perfeitas”, o que pode criar um sentimento de culpa quando precisam se concentrar em suas profissões (Almeida; Mota-Santos, 2018). Em razão das pressões a que são expostas, as mulheres se veem “forçadas” a escolher entre o avanço profissional e o tempo desfrutado com a família (Padavic *et al.*, 2019). Silveira e Bendassolli (2018) relatam que as mulheres frequentemente enfrentam conflitos entre trabalho e família devido à intensidade e complexidade das tarefas profissionais, combinadas com as expectativas sociais e culturais em relação às responsabilidades familiares.

Greenhaus e Beutell (1985) afirmaram que o conflito pode surgir tanto no trabalho quanto na família. E que podem existir ainda diferentes fontes de conflito, como tempo, comportamento e tensão. Oliveira, Cavazzote e Pacielo (2013) complementam o exposto por Greenhaus e Beutell (1985) ao exemplificarem que diversos fatores como a extensa jornada de trabalho, a pressão por produtividade e resultados, a sobrecarga das mulheres com as tarefas domésticas, a presença de filhos, principalmente pequenos, e até mesmo a personalidade e os valores dos indivíduos podem influenciar no surgimento de situações de conflito. Como consequência, o conflito entre as esferas pode acarretar o desenvolvimento de patologias como estresse, ansiedade (Greenhaus; Beutell, 1985), cansaço físico e emocional, insatisfação com a carreira (Silveira; Bendassolli, 2018) e depressão (Duarte; Spinelli, 2019).

Pode ainda afetar negativamente a relação com o cônjuge e filhos, bem como comprometer o desempenho no trabalho (Oliveira; Cavazzote; Paciolo, 2013).

Silveira e Bendassolli (2018) destacam alternativas para minimizar as situações conflituosas. Para os autores, as estratégias de conciliação, sejam elas pessoais ou suportes sociais, podem auxiliar no equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal. As estratégias pessoais podem incluir mudanças na forma como o trabalho é realizado, ajustes nas expectativas e prioridades, ou mesmo mudanças na forma como as relações familiares são gerenciadas.

Já os suportes sociais podem vir dos membros da família, como cônjuges e outros parentes mais próximos (Cerrato; Cifre, 2018; Silveira; Bendassolli, 2018), de creches ou babás (Greenhaus; Beutell, 1985) e amigos (Silveira; Bendassolli, 2018; Lemos; Barbosa; Monzato, 2020) ao apoiarem no cuidado dos filhos e na realização das tarefas domésticas. Pode vir ainda do governo, através da criação de políticas públicas que promovam a igualdade de gênero (Andrade; Machado, 2019; Martins *et al.*, 2022).

Além dessas fontes de suporte, as organizações também podem contribuir para equalizar trabalho e família ao permitirem que seus funcionários tenham horários de trabalho comprimidos (Greenhaus; Beutell, 1985; Chang *et al.*, 2017), trabalhem em tempo parcial (Greenhaus; Beutell, 1985) e até mesmo trabalhem em casa ou em locais remotos (Cerrato; Cifre, 2018; Lemos; Barbosa; Monzato, 2020; Zhang; Bowen, 2021). Também são medidas de apoio organizacional serviços de assistência à saúde e ao bem-estar do indivíduo, como programas de aconselhamento e suporte emocional (Zhang; Bowen, 2021,) e o apoio no cuidado com dependentes, como licenças parentais remuneradas e assistência ao cuidado infantil (Silveira; Bendassolli, 2018; Cerrato; Cifre, 2018; Piszczek, 2018).

Atualmente, com os programas de expansão do ensino superior, restrições orçamentárias e precarização das condições de trabalho, o trabalho nas instituições federais de ensino superior (IFES) — cenário em que foi realizada a parte empírica desta pesquisa — tem se intensificado tanto para os docentes quanto para os técnicos administrativos em educação (TAEs) (Pinheiro *et al.*, 2023; Tessarini Junior; Saltorato, 2021). Para os docentes, essa intensificação se fez, entre outros fatores, por meio da estrutura física inadequada; do aumento do número de alunos e cursos sem o correspondente aumento de professores, das pressões para o cumprimento de prazos e de produtividade em pesquisa e extensão; do uso do espaço doméstico para o trabalho com invasão do tempo livre, que forçou os professores universitários a dedicar muito mais tempo e energia ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão (Pinheiro *et al.*, 2023). Para os TAEs, há a instabilidade de direitos e de condições de

trabalho, as aposentadorias e extinção de cargos com a sobrecarga dos que ficam, a percepção de inferioridade num ambiente que prioriza as atividades docentes e a superqualificação desconectada das atividades realizadas (Tessarini Junior; Saltorato, 2021).

Contudo, pressionadas pelas construções sociais de gênero, as docentes e TAEs das IFES não assumem somente as responsabilidades pelo ensino, pesquisa, extensão, gestão e tarefas administrativas, mas também dedicam muito tempo a aspectos familiares, como o trabalho doméstico e a criação dos filhos. Frente a esse contexto, a pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: quais ações de suporte organizacional podem ser desenvolvidas pela Universidade Federal de Viçosa – Campus de Florestal (UFV-CAF) para auxiliar as suas servidoras na conciliação entre trabalho e família?

A partir dessa indagação, o objetivo geral deste trabalho se configurou em propor formas de suporte organizacional que possam auxiliar as servidoras da UFV-CAF na conciliação das esferas familiar e laboral.

Os objetivos específicos foram traçados em busca de:

- a) descrever a percepção das servidoras da UFV-CAF sobre a existência ou não de conflito trabalho-família;
- b) identificar as estratégias pessoais de conciliação trabalho-família das servidoras pesquisadas;
- c) descrever as ações de suporte organizacional que já são realizadas pela Universidade Federal pesquisada para suas servidoras;
- d) identificar se há diferenças significativas na percepção de Docentes e Técnicas Administrativas pesquisadas a respeito do conflito trabalho-família.

A fim de coletar os dados necessários para o alcance de tais objetivos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as servidoras da UFV-CAF. A análise dos dados foi feita por meio da Análise do Discurso, seguindo a corrente francesa, a partir de Pêcheux, que busca investigar como os discursos são construídos, levando em conta não apenas o que é dito, mas também o que é silenciado (Faria; Linhares, 1993; Souza; Carrieri, 2014).

Em busca de se obter respaldo teórico para realização deste trabalho e entender como são formadas as situações de conflito trabalho-família e quais seriam seus possíveis atenuantes, foi realizada uma revisão narrativa de literatura (RN). As RNs não exigem critérios de inclusão e exclusão rigidamente definidos, permitindo uma abordagem mais aberta e adaptável à complexidade e diversidade de certos tópicos. Isso possibilita uma análise

mais abrangente e inclusiva de diferentes perspectivas e contribuições na literatura (Mendes-da-Silva, 2019).

Foram realizadas buscas, em abril de 2023, de artigos, publicados em sites de periódicos (Spell, Scielo e Periódicos Capes), com as combinações de palavras-chaves: “conflito trabalho-família” e “gênero”, “conflito trabalho-família” e “divisão sexual do trabalho”, “conflito trabalho-família” e “estratégias de conciliação”, “conflito trabalho-família” e “suporte social”, “conflito trabalho-família” e “suporte organizacional”, “conflito trabalho-família” e “serviço público”, resultando em vários artigos. Como o intuito inicial das buscas era reunir material para a construção do referencial teórico, os textos mais recentes cujo título mais se aproximava da problemática proposta foram escolhidos, e, posteriormente, através da leitura dos resumos, foram selecionados os que mais se adequavam ao tema.

Entre os 44 artigos analisados, notou-se que diversos autores, nacionais e internacionais, destacaram a importância do apoio, seja ele individual, organizacional, governamental ou ambos, para minimizar o conflito trabalho-família (exemplo: Cerrato; Cifre, 2018; French *et al.*, 2018; Silveira; Bendassolli, 2018; Andrade; Machado, 2019; Hirschi *et al.*, 2019; Akram; Ch, 2020; Lemos; Barbosa; Monzato, 2020; Zainal *et al.*, 2020; Piszczek, 2018; Zhang; Bowen, 2021; Robertson; Eby, 2021; Martins *et al.*, 2022; Schulz-Knappe; Ter Hoeven, 2023.). Para French *et al.* (2018), as organizações são as mais importantes fontes de suporte na conciliação dos papéis profissional e pessoal, pois conseguem propor estratégias mais abrangentes para minimizar o conflito entre trabalho e família do que fontes individuais de apoio.

Frente aos dados fornecidos pela revisão narrativa, no intuito de reforçar a relevância do suporte organizacional na moderação de situações de conflito trabalho entre família e ainda identificar possíveis lacunas que possam preenchidas com essa pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática de literatura. A revisão sistemática é um tipo de pesquisa científica que segue procedimentos metódicos e abrangentes, utilizando métodos predefinidos para identificar de forma sistemática documentos relevantes para uma investigação (Siddaway; Wood; Hedges, 2019). Foram realizadas buscas, em setembro de 2023, por artigos publicados nos últimos cinco anos, em inglês ou português, na base de dados da plataforma Periódicos Capes. Optou-se pela utilização dessa plataforma por oferecer acesso a uma ampla gama de periódicos científicos de alta qualidade em diversas áreas do conhecimento, abrangendo tanto periódicos nacionais quanto internacionais. Para a realização das buscas, foram utilizados os seguintes cruzamentos: work-family conflict and gender; work-family conflict and social

support; work-family conflict and sexual division of labor; work-family conflict and organizational support e work-family conflict and public service.

Tabela 1 – Cruzamentos utilizados para busca dos artigos

Cruzamento	Quantidade
work-family conflict and gender	207
work-family conflict and social support	115
work-family conflict and sexual division of labor	6
work-family conflict and organizational support	35
work-family conflict and public service	17
Total	380

Fonte: dados da pesquisa.

Um banco de dados inicialmente composto por 380 artigos foi formado. Os artigos duplicados foram removidos, resultando em 303 artigos. Em seguida, 102 artigos foram excluídos com base na leitura dos títulos, seguindo critérios de exclusão que incluíam menções à Covid-19, home-office e empreendedorismo. Esses critérios foram estabelecidos para evitar o foco em situações específicas da pandemia, trabalho remoto e empreendedorismo, concentrando-se, assim, em trabalhadores de empresas privadas e públicas. Após essa etapa, restaram 201 artigos. Uma leitura cuidadosa dos resumos foi realizada, resultando na exclusão de mais 64 artigos com base nos mesmos critérios utilizados para os títulos.

Após a análise dos títulos e resumos, foram selecionados 137 artigos alinhados com a pesquisa. Devido à quantidade de artigos, foi aplicado um filtro adicional: o fator de impacto. O fator de impacto é uma métrica bibliométrica utilizada para avaliar a relevância de periódicos científicos. Os artigos foram, então, escolhidos com base em um fator de impacto JCR superior a 4,0, resultando em um conjunto final de 45 obras. Dos 45 artigos selecionados, 5 não estavam disponíveis para acesso, deixando um total de 40 artigos no banco de dados final. Entre os 40 artigos analisados, observou-se a seguinte distribuição quanto ao número de autores: 11 artigos foram escritos por 1 autor; 9, por 2 autores; 13, por 3 autores; 4, por 4 autores; 1, por 6 autores; 1, por 7 autores; e 1, por 9 autores. É perceptível que a maioria dos artigos teve 4 ou menos autores, com uma frequência mais comum de 3 autores.

Entre os autores dos artigos analisados, foram identificados cinco autores com múltiplas obras: Matthew M. Piszczek, Julie H. Wayne, Marisa Young, Scott Schieman e

Guangdong Wu, cada um contribuindo com dois artigos. A maioria dos artigos encontrados estava em língua inglesa. No entanto, é interessante observar que a maior parte desses artigos se originou de países onde o inglês não é a língua nativa. A distribuição geográfica foi bastante diversificada. Os 40 artigos analisados foram associados a 20 países, com muitos artigos abrangendo mais de um país ou região. Os Estados Unidos lideraram as publicações sobre o tema, com 11 artigos, seguidos pela China, com 9 artigos, e pelo Canadá, com 4 artigos. 3 artigos não forneceram informações sobre sua distribuição geográfica. É notável a ausência do Brasil nesse cenário, destacando a necessidade de mais pesquisas significativas sobre o tema no país.

Nota-se ainda uma variação nos anos de publicação. Houve um pico em 2018 e 2019, com 9 artigos cada. Em seguida, o ano de 2022 registrou 8 obras. Por outro lado, os anos de 2020 e 2021 apresentaram a menor quantidade de publicações, com apenas 4 artigos cada. O ano mais recente da pesquisa, 2023, teve 6 obras publicadas.

Entre os artigos revisados, a maioria (31 artigos) adotou uma abordagem quantitativa, enquanto apenas uma minoria optou por métodos qualitativos (7 artigos) ou uma combinação de ambos (2 artigos). Em contrapartida, esta pesquisa se concentrou em compreender a percepção das servidoras em relação a suas necessidades e preferências em relação ao suporte organizacional. Ao priorizar uma abordagem qualitativa, buscou-se capturar nuances e aspectos subjetivos que poderiam escapar à análise puramente quantitativa. Isso possibilitou uma compreensão mais abrangente das questões relacionadas ao conflito trabalho-família e ao suporte organizacional, permitindo o desenvolvimento de estratégias mais eficazes e adaptadas às necessidades específicas das servidoras pesquisadas.

Após a análise dos artigos, percebeu-se uma semelhança entre seus objetivos. Onze artigos focaram na investigação das diferenças na percepção do conflito trabalho-família entre homens e mulheres (exemplo: Masterson; Sugiyama; Ladge, 2020, Nsair; Piszczek, 2018; Petts; Knoester, 2018). Dez artigos tinham como propósito examinar como políticas de suporte ou auxílio contribuem para mitigar o conflito trabalho-família (exemplo: French; Shockley, 2020, Li; Butler; Bagger, 2018; Jia; Cheung; Fu, 2020). Dez artigos buscaram analisar as consequências desse conflito no ambiente de trabalho (exemplo: Zhao *et al.*, 2019; Wu *et al.*, 2018; Bjork; Nordmyr; Forsman, 2022). Três artigos se concentraram na relação entre o conflito trabalho-família e as taxas de rotatividade dos funcionários (exemplo: Piszczek, 2018; Romila *et al.*, 2018; Minamizono *et al.*, 2019). Três objetivaram investigar como o apoio dos supervisores influencia a percepção do conflito trabalho-família pelos

funcionários (exemplo: Pan; Yeh, 2019; Maloni *et al.*, 2019, Tran; Mansoor; Ali, 2023). 2 artigos se dedicaram à análise do apoio familiar e sua influência na redução do conflito trabalho-família (exemplo: Robertson; Eby, 2021; Radcliffe; Cassell; Spencer, 2023). Por fim, um artigo buscou explorar a relação entre o comportamento dos funcionários e o conflito trabalho-família (exemplo: Song; Jiao; Wang, 2023). Em resumo, os artigos abordaram principalmente questões relacionadas à percepção, mitigação e a consequências do conflito trabalho-família, tanto a nível individual quanto organizacional. A presença de muitos estudos sobre o tema indica que há um interesse substancial na compreensão dos efeitos do suporte organizacional na vida dos trabalhadores e no funcionamento das organizações.

Além disso, foi observado um padrão em relação ao público-alvo dos artigos analisados. Cinco artigos concentraram-se em mães (Kim; Ma; Wang, 2023; Collins, 2019; Vahedi *et al.*, 2018; Aarntzen *et al.*, 2022; Gómez-Ortiz; Roldán-Barrios, 2021), dois direcionaram seu foco exclusivamente para mulheres (Son Hing *et al.*, 2023; Singh *et al.*, 2018), e dois artigos abordaram casais com dupla carreira como seu público-alvo (Radcliffe; Cassell; Spencer, 2023; Song; Jiao; Wang, 2023). Também foram identificados artigos com foco em enfermeiros, médicos, assistentes sociais, funcionários da indústria hoteleira e profissionais da construção civil, incluindo arquitetos e engenheiros civis.

É importante ressaltar que os estudos analisados se concentraram em um público-alvo predominantemente de empresas privadas, sem nenhum direcionado ao setor público ou ao ambiente universitário, que é o foco desta pesquisa. Essa distinção ganha relevo como um diferencial significativo, uma vez que a investigação visa compreender especificamente as necessidades e os desafios enfrentados por servidoras de uma universidade federal em relação ao conflito trabalho-família e ao suporte organizacional.

Os artigos analisados apresentaram conclusões abrangentes sobre o conflito trabalho-família e o suporte organizacional. Eles destacaram os antecedentes desse conflito, suas consequências para indivíduos e organizações, e os possíveis moderadores e seus efeitos. Diversos autores concluem que as disparidades de gênero tornam a conciliação entre trabalho e família ainda mais desafiadora para as mulheres, o que propicia a formação das situações de conflitos, especialmente devido à forma como essas disparidades são percebidas e perpetuadas pela cultura dominante (exemplo: Padavic *et al.*, 2019; Zhao *et al.*, 2019; Yan *et al.*, 2023; Nsair; Piszczek, 2018; Remery; Schippers, 2019). Os dados reforçam a importância de se pesquisar as situações das mulheres nas diversas instituições, visto que elas são mais vulneráveis às situações de conflito, conforme aponta o objetivo desta pesquisa.

Diante do exposto, pretendeu-se descobrir, ouvindo as servidoras pesquisadas e entendendo o contexto em que estão inseridas, quais tipos de suporte organizacional poderão ajudá-las a conciliar trabalho e família e melhorar seu desempenho no trabalho, sugerindo, assim, para a instituição pesquisada, políticas e práticas mais eficazes que promovam a saúde e o bem-estar de suas funcionárias. Isso possibilitaria benefícios tangíveis, como maior produtividade e satisfação no trabalho, o que pode impulsionar o sucesso da organização como um todo (Zainal *et al.*, 2020).

Esta dissertação foi estruturada em seis seções incluindo esta introdução. Na segunda seção, está presente o referencial teórico deste trabalho que buscou descrever como são construídos os papéis sociais femininos. Além disso, discutiram-se as relações entre trabalho família e seus desdobramentos, bem como a importância do suporte organizacional na conciliação entre as esferas profissional e pessoal. Na terceira seção, encontram-se os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização deste trabalho. Na quarta seção, foi feita a análise dos resultados obtidos. Na quinta seção, foram expostas as conclusões da dissertação, finalizando o trabalho com a inclusão da lista de referências bibliográficas utilizadas para embasar este estudo. Foram apresentadas ainda, no Apêndice C, recomendações de suporte à instituição analisada, com base nos resultados encontrados.

2. Referencial Teórico

Nesta seção, foram abordados os conceitos relevantes para a realização desta pesquisa e o entendimento do tema a ser tratado, passando pelo estudo da relação entre gênero e divisão sexual do trabalho e como são construídos os papéis femininos. Além disso, foram investigadas as razões que geram conflito entre trabalho e família e quais estratégias podem ser desenvolvidas para conciliar as esferas pessoal e laboral.

2.1 Gênero e divisão sexual do trabalho: a construção social dos papéis femininos

No passado, o termo gênero era comumente utilizado para classificar os indivíduos de acordo com seu sexo (Scavone, 2008). Desde o final da década de 1940, trabalhos de pesquisadoras feministas como Madeleine Guilbert na área da Sociologia, em 1946, e Margareth Mead na Antropologia, em 1948, contribuíram para a crescente discussão sobre as desigualdades de gênero. Além disso, o livro “O segundo sexo” de Simone de Beauvoir,

publicado em 1949, teve um papel fundamental na demarcação desse espaço de debates políticos, impulsionando uma nova e forte etapa do feminismo (Scavone, 2008).

Na década de 1960, os estudos e movimentos feministas sobre o tema ganharam ainda mais força (Scavone, 2008), consolidando a ideia de que o conceito de gênero é um produto cultural, diferente do sexo, tratado como uma caracterização biológica (Scavone, 2008; Heilborn; Rodrigues, 2018). Para Scott (1990, p. 14), “o gênero é uma estratégia pela qual as feministas começaram a encontrar uma voz teórica própria, além de aliados científicos e políticos. É nesse espaço que gênero é uma categoria útil de análise”. De acordo com Scott (1990), o gênero emerge como uma representação das construções sociais que delineiam os papéis atribuídos a homens e mulheres. Tal perspectiva destaca as origens puramente sociais das identidades subjetivas ligadas aos sexos masculino e feminino.

Os papéis sociais de gênero foram moldados por uma variedade de normas, valores e expectativas que são impostas a homens e mulheres desde a infância. Essas normas são transmitidas por diversos agentes socializadores, como a família, a escola, o trabalho e os meios de comunicação. A sociedade ensina às mulheres que devem desempenhar papéis femininos, tais como serem submissas, cuidadoras, emotivas e dependentes dos homens. Por outro lado, os homens são ensinados a assumir papéis masculinos, como serem dominantes, agressivos, racionais e independentes (Souza; Baldwin; Rosa, 2000).

A divisão sexual do trabalho é uma das principais maneiras pelas quais as desigualdades e estereótipos de gênero se manifestam (Hirata, 2015; Martins *et al.*, 2022). No decorrer da história, tarefas de cuidado da casa e da família sempre foram responsabilidades femininas, enquanto funções como trabalhar fora de casa e produzir eram vistas como atributos masculinos. Esse tipo de divisão sexual do trabalho acabou desvalorizando as tarefas exercidas pelas mulheres, impedindo-as de ocuparem importantes espaços públicos e econômicos (Hirata, 2015; Cerrato; Cifre, 2018; Barros; Mourão, 2018; Martins *et al.*, 2022). Barbosa (2012) resume o cerne desse debate.

A divisão sexual do trabalho em qualquer sociedade não era uma determinação genética, mas uma construção cultural fruto de uma ideologia patriarcal de superioridade masculina que havia aprisionado as mulheres nas funções ligadas à reprodução física e social do grupo familiar, impedindo-as de desenvolverem e descobrirem as suas verdadeiras potencialidades e competências tanto na esfera pública como na sociedade civil (Barbosa, 2012, p. 179).

Em resposta às construções culturais que limitaram as mulheres a explorarem seus potenciais na esfera pública e civil (Barbosa, 2012), nas últimas décadas, mudanças

impulsionadas pelos movimentos feministas têm desencadeado uma transformação significativa na estrutura social e na divisão sexual do trabalho. Ao desafiar as construções culturais que historicamente limitaram as mulheres, esses movimentos têm aberto caminho para uma reavaliação fundamental das normas de gênero e dos papéis tradicionalmente atribuídos a homens e mulheres na sociedade (Hirata, 2015; Silveira; Bendassolli, 2018). Com mais mulheres ingressando no mercado de trabalho remunerado, houve uma ampliação de oportunidades econômicas e de carreira para as mulheres, resultando em uma maior independência financeira e poder de tomada de decisão. Além disso, a crescente conscientização sobre a importância do equilíbrio entre vida profissional e pessoal tem levado a uma distribuição mais equitativa das responsabilidades familiares e domésticas entre homens e mulheres (Carvalho Neto; Tanure; Andrade, 2010; Hirata, 2015; Martins *et al.*, 2022).

Uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2016, revelou que a proporção de mulheres chefes de família aumentou quase vinte vezes no Brasil entre os anos de 1995 e 2015. Essa proporção passou de 22,9%, em 1995, para 40,5% no ano de 2015, o que significa que, em 2015, já existiam mais de 28 milhões de famílias chefiadas por mulheres. Mesmo que os critérios adotados pelas famílias para identificarem quem é o/a chefe de família não tenham sido identificados, é possível perceber mudanças no padrão de comportamento das famílias brasileiras pesquisadas.

Diante desse contexto, surgiram novos modelos de divisão sexual do trabalho. Além do modelo convencional, segundo o qual o homem é o provedor financeiro e a mulher é responsável pelas tarefas domésticas e cuidados com os filhos, estabeleceram-se outras possibilidades, como o modelo de parceria, em que ambos os parceiros trabalham fora de casa e dividem as responsabilidades domésticas e familiares; o modelo de conciliação, em que as mulheres precisam lidar com a dupla jornada de trabalho ao equilibrar as demandas profissionais e pessoais; e o modelo de delegação, em que outras pessoas são contratadas para realizar as tarefas de cuidado com a casa e os filhos. Essas novas formas de divisão sexual do trabalho refletem uma maior diversidade de escolhas e necessidades individuais, bem como uma mudança na distribuição de papéis de gênero na sociedade (Hirata, 2015).

Segundo Hirata (2015), cada modelo pode ser mais ou menos apropriado para cada tipo de família. Por exemplo, em famílias nucleares tradicionais, em que há um casal heterossexual com filhos, o modelo de parceria pode ser mais difícil de ser implementado, pois as mulheres ainda são socialmente pressionadas a assumir a maior parte do trabalho de

cuidado e doméstico, mesmo quando também trabalham fora de casa. Nesse caso, o modelo de conciliação, em que as mulheres precisam conciliar as esferas profissional e familiar, é mais comum. Em famílias reconstituídas, nas quais o casal tem filhos de relacionamentos anteriores, também pode ser complicado instituir o modelo de parceria, pois as mulheres podem ter que assumir o cuidado de crianças que não são biologicamente suas. Nesse caso, o modelo de delegação, em que as tarefas de cuidado com a casa e os filhos são delegadas a outra pessoa, pode ser mais comum. Já nas famílias monoparentais, geralmente encabeçadas por mulheres, a divisão sexual do trabalho é ainda mais desigual e prevalece o modelo de conciliação. A mãe geralmente é responsável por todas as tarefas domésticas e pela criação dos filhos, além de precisar trabalhar fora para sustentar a família. Isso resulta em uma sobrecarga de trabalho para a mãe e em uma falta de tempo para outras atividades, como o lazer e o desenvolvimento pessoal. Nas famílias homoparentais, o modelo de parceria, pode ser mais facilmente aderido por não haver uma definição preestabelecida de papéis de gênero baseada na heterossexualidade. No entanto, ainda podem existir diferenças nas tarefas domésticas e de cuidados com os filhos, dependendo da dinâmica do casal e das negociações que ocorrem entre eles.

Segundo Radcliffe *et al.* (2023), apesar da evolução das identidades familiares em direção a valores mais igualitários, as decisões diárias da maioria das famílias são frequentemente influenciadas por vieses, ou seja, tendências sistemáticas e preconceitos que podem afetar a forma como as pessoas avaliam informações e tomam decisões. No contexto do trabalho e da família, essa dinâmica reforça a predominância do modelo de conciliação, mantendo práticas tradicionais baseadas em estereótipos de gênero. Alguns exemplos de vieses na tomada de decisão incluem:

- a) cegueira à realidade: ocorre quando as pessoas têm dificuldade em reconhecer ou aceitar a disparidade entre as tarefas e responsabilidades desempenhadas por diferentes membros do casal. Pode resultar em uma percepção distorcida da distribuição real do trabalho e da família, levando a um desequilíbrio nas responsabilidades;
- b) cegueira à opção: implica não considerar ou subestimar as opções disponíveis para compartilhar as responsabilidades de maneira mais equitativa. Pode ser influenciada por suposições arraigadas sobre as preferências e habilidades de cada gênero, levando a uma distribuição desigual das tarefas com base em estereótipos de gênero;
- c) armadilhas de competência de gênero: envolve a percepção distorcida das habilidades e competências de cada gênero em relação a determinadas tarefas. Pode resultar em uma

distribuição desigual das responsabilidades, com base na suposição de que certas tarefas são mais adequadas para um gênero específico devido a supostas diferenças de habilidades.

Devido a vieses sociais arraigados e expectativas culturais tradicionais, as mulheres ainda são associadas ao cuidado das famílias e da vida doméstica e, por isso, estão expostas a desigualdades e preconceitos no mercado de trabalho (Almeida; Mota-Santos, 2018). No que se refere ao acesso a emprego e oportunidades de promoção, as mulheres muitas vezes são discriminadas em processos seletivos, sendo submetidas a perguntas invasivas e preconceituosas sobre sua vida pessoal e familiar, enquanto os homens não são submetidos a esses mesmos questionamentos. Além disso, as mulheres, muitas vezes, são preteridas em processos de promoção e não têm acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional que os homens. No que se refere à remuneração desigual, Almeida e Mota-Santos (2018) destacam que as mulheres ainda recebem salários menores do que os homens em muitos setores e que essa diferença salarial é agravada quando as mulheres se tornam mães, já que muitas vezes precisam reduzir sua carga horária, ou se ausentar do trabalho para cuidar dos filhos. Por fim, o surgimento de conflitos entre as demandas do trabalho e da família pode levar as mulheres a desistirem de suas carreiras, ou a escolherem empregos com menor remuneração e menos perspectivas de crescimento profissional (Andrade; Machado, 2019). Em contrapartida, parte delas pode optar por adiar a formação de uma parceria conjugal e a experiência da maternidade em busca de melhores oportunidades profissionais, liberdade individual e independência financeira (Cuello; Vieira, 2023).

Atualmente, os concursos públicos desempenham um papel fundamental na promoção da igualdade entre homens e mulheres, tanto no que diz respeito ao desempenho quanto à formação profissional (França, 2020). Segundo Fernandes (2022), a participação feminina em concursos públicos tem sido exitosa, alcançando uma taxa de aprovação superior à masculina: 35,5% são mulheres, contra 26,70% de homens. Apesar do aumento do número de mulheres no serviço público, a atuação em cargos públicos de tomada de decisão é pequena, visto que muitos dos cargos gerenciais não são ocupados através de concurso público ou seleção interna, mas por meio de indicação da administração pública, que na maioria das vezes privilegia os homens (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística, 2021).

Tal informação se confirma por meio de uma pesquisa realizada por Grangeiro e Militão (2020) com mulheres em cargos de gestão universitária em uma instituição federal de ensino superior no Brasil. Os autores concluíram que há uma falta de equilíbrio entre homens e mulheres na ocupação de cargos de direção, com uma diminuição da participação feminina à

medida que os níveis hierárquicos avançam. Por meio dos depoimentos das servidoras, foi possível compreender suas trajetórias profissionais até se tornarem funcionárias públicas na universidade em questão, assim como o percurso dentro da própria instituição até alcançarem cargos de direção. Essas trajetórias revelaram características inerentes à carreira feminina que as tornam mais suscetíveis a preconceitos, dificultando ou barrando sua ascensão profissional. Em relação à percepção de obstáculos para a progressão da carreira feminina na instituição, constatou-se que, das treze entrevistadas, sete não identificaram discriminação durante a ascensão ou no exercício profissional por serem mulheres. No entanto, as outras seis servidoras entrevistadas relataram a existência de discriminação, que às vezes se manifesta de forma velada por meio de gestos, olhares ou na preferência por servidores do sexo masculino ao preencher cargos vagos. Além disso, mesmo aquelas que negaram a existência de discriminação em seus discursos mencionaram situações que representam atitudes discriminatórias de gênero.

Adicionalmente, os resultados de uma pesquisa realizada por Souza (2022) com bombeiras militares grávidas e mães comprovaram que, de maneira semelhante a outras organizações e profissões masculinas, a maternidade é um obstáculo para a carreira das mulheres, colocando-as em um conflito entre cuidar dos filhos e desempenharem suas funções profissionais, entre trabalho produtivo e reprodutivo, expresso na dificuldade de amamentar no local de trabalho e obter promoções que exigem que trabalhem longe de seus filhos.

Enfim, apesar dos resultados dos estudos empíricos apresentados e das principais teorias, ressalta-se que as mulheres são diversas e com distintos marcadores sociais. Sendo assim, é importante reconhecer, com base na perspectiva da interseccionalidade, que as mulheres estão intrinsecamente interligadas a sistemas de opressão que vão além do gênero, abrangendo questões como raça, classe social, etnia, orientação sexual e outros fatores (Paiva; Souza, 2021). Contudo, esta pesquisa tem como foco as relações entre o gênero, conflito trabalho-família e suporte organizacional sob a ótica de um grupo de servidoras públicas, que vivenciam condições semelhantes e de privilégios. Dessa forma, esta seção abordou, de forma mais generalista, o contexto histórico das desigualdades de gênero e divisão sexual do trabalho, mas sem desconsiderar e nem desmerecer a complexidade das experiências individuais de tantas outras mulheres.

Em suma, diante da teoria apresentada, nota-se que a ocupação da mulher no mercado de trabalho evoluiu significativamente nas últimas décadas. Contudo, as mulheres ainda são sub-representadas em áreas de trabalho altamente remuneradas e com poder de decisão,

enquanto são sobrecarregadas com responsabilidades familiares e domésticas. Além disso, muitas vezes enfrentam discriminação salarial e têm menos oportunidades de ascensão profissional do que seus colegas masculinos.

2.2 Conflitos Trabalho-Família e Família-Trabalho

Durante algum tempo, trabalho e família foram considerados domínios independentes da vida, pressupondo-se que a realização em uma das esferas pudesse satisfazer o indivíduo (Frone; Russell; Barnes, 1995). Homens e mulheres possuíam papéis sociais e responsabilidades distintas, o que contribuía para distanciar as esferas familiar e laboral (Clark, 2000). No entanto, a entrada da mulher no mercado de trabalho remunerado, a dupla jornada de trabalho, a maior participação dos homens nas atividades domésticas, a globalização e o aumento da jornada de trabalho contribuíram para que trabalho e família estabelecessem uma relação mais estreita e dinâmica (Chang *et al.*, 2017; Vilela, 2017).

Silveira e Bendassolli (2018) observam que a relação entre trabalho e família pode se dar por meio de duas diferentes perspectivas: a do conflito e/ou da conciliação. Para os autores, é comum que conflito e conciliação coexistam na interseção entre trabalho e família. Enquanto as obrigações do trabalho e as necessidades familiares muitas vezes competem entre si, os indivíduos adotam estratégias de conciliação para equilibrar essas exigências divergentes. Essa coexistência reflete a complexidade das vidas modernas, âmbito em que a busca por sucesso profissional e a necessidade do cuidado familiar frequentemente se sobrepõem.

O conflito trabalho-família foi definido formalmente por Greenhaus e Beutell em 1985 e, desde então, tornou-se referência para diversos autores. Após uma revisão de literatura de estudos empíricos feitos pelos autores sobre o tema, delimitou-se que o conflito possui duas características centrais: a bidirecionalidade e multidimensionalidade. A bidirecionalidade é explicada pelo fato de as situações de conflito provirem de duas direções: no âmbito do trabalho, quando demandas das funções laborais interferem nas responsabilidades familiares (conflito trabalho-família); e/ou no âmbito familiar, quando questões familiares afetam diretamente o desempenho no trabalho (conflito família-trabalho).

Já a multidimensionalidade do conflito se deve ao fato de que situações de conflito podem advir de três fontes: tempo, comportamento e tensão. Quando o tempo despendido a um dos papéis é maior, torna-se mais difícil, fisicamente, cumprir com as obrigações inerentes ao outro papel. A quantidade de horas trabalhadas, a inflexibilidade do horário de trabalho e o

trabalho em turnos podem intensificar esse desafio. Filhos, especialmente quando pequenos, e famílias grandes requerem mais tempo para cuidados e também contribuem para situações de conflito. Além disso, preocupações com um dos papéis podem prejudicar o tempo dedicado ao outro papel. Situações conflituosas podem surgir ainda quando há diferenças de perspectivas no que diz respeito aos comportamentos considerados apropriados ou esperados no âmbito profissional e familiar. O trabalho pode exigir uma postura mais séria, fria, objetiva, enquanto os membros da família esperam uma pessoa mais amorosa e calorosa. Por fim, as demandas do trabalho e da família podem competir entre si, levando a conflitos de tensão. O estresse relacionado a pressões no trabalho, como prazos apertados, pode se manifestar em casa, impactando as relações familiares (Greenhaus; Beutell, 1985).

Oliveira, Cavazzote e Paciolo (2013) corroboram as ideias de Greenhaus e Beutell (1985) ao abordarem os fatores que contribuem para o surgimento dos conflitos entre trabalho e família, bem como as consequências desses conflitos para os indivíduos e as organizações. Os antecedentes são as causas das situações de conflito, tais como:

- a) demandas conflitantes: as demandas do trabalho e da família muitas vezes são incompatíveis e podem entrar em conflito. Por exemplo, longas horas de trabalho podem dificultar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
- b) papéis de gênero tradicionais: expectativas tradicionais de gênero podem aumentar os conflitos entre trabalho e família, uma vez que as responsabilidades familiares e domésticas são frequentemente atribuídas de forma desigual entre homens e mulheres;
- c) cultura organizacional: a cultura organizacional que valoriza a dedicação excessiva ao trabalho pode aumentar os conflitos entre trabalho e família. Quando os funcionários sentem que precisam estar sempre disponíveis para o trabalho, isso pode afetar negativamente seus relacionamentos familiares.

Na visão de Oliveira, Cavazzote e Paciolo (2013), o conflito entre trabalho e família pode ter diversas consequências para os indivíduos e as organizações. Alguns dos principais efeitos são:

- a) estresse e insatisfação: os conflitos entre trabalho e família podem causar estresse significativo e insatisfação tanto no âmbito profissional quanto no pessoal. Sentimentos de sobrecarga, falta de tempo para a família e dificuldade em cumprir as expectativas dos papéis podem levar à insatisfação geral;
- b) desgaste profissional e baixo desempenho: o desgaste profissional, também conhecido como *burnout*, pode ser uma consequência dos conflitos entre trabalho e família. O

esgotamento emocional e físico resultante dos conflitos pode levar a um baixo desempenho no trabalho e redução da produtividade;

c) conflitos familiares: os conflitos entre trabalho e família também podem se manifestar no âmbito familiar, afetando negativamente os relacionamentos e a qualidade de vida familiar. A falta de tempo e energia para a família pode levar a conflitos conjugais, problemas de comunicação e dificuldades na criação dos filhos;

d) rotatividade e absenteísmo: os conflitos entre trabalho e família podem aumentar a rotatividade de funcionários e o absenteísmo nas organizações. Os indivíduos podem buscar empregos que ofereçam maior flexibilidade ou equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, enquanto outros podem se sentir sobrecarregados e optar por faltar ao trabalho com mais frequência.

Padavic *et al.* (2019) relatam que homens e mulheres vivenciam o conflito entre trabalho e família. Contudo, os autores reafirmam que os papéis tradicionais de gênero contribuem para o surgimento das situações de conflito e ainda potencializam as consequências para as mulheres. A entrada das mulheres no mercado de trabalho, no intuito de ajudar no sustento da casa, não as desvinculou do cargo de principais responsáveis pelos afazeres domésticos e cuidados dos filhos, o que aumentou a dificuldade da conciliação entre os papéis. Além disso, existem muitas pressões sociais sobre as mulheres para que cumpram sua função social e sejam mães “perfeitas” (Almeida; Mota-Santos, 2018). Em decorrência disso, muitas mulheres se sentem pressionadas a escolher entre família e carreira. Ou se renuncia à realização profissional, ou se adia a maternidade (Padavic *et al.*, 2019). As expectativas sociais sobre os papéis de gênero normalmente levam as mães a priorizar o trabalho doméstico em detrimento da carreira. De acordo com Young *et al.* (2023), o conflito entre trabalho e família aumenta a probabilidade de abandono do trabalho, especialmente para as mulheres, devido ao principal preditor desse conflito: ter filhos pequenos. Por outro lado, pesquisas recentes indicam que as mães que assumem ambas as funções são mais propensas a sentir culpa quando o trabalho interfere na família (Borelli *et al.*, 2017).

Para Silveira e Bendassolli (2018) e Hirchi *et al.* (2019), as estratégias pessoais são uma forma de tentar alcançar um equilíbrio saudável entre o trabalho e vida pessoal. Segundo Hirchi *et al.* (2019), essas estratégias podem incluir tanto abordagens orientadas para a solução de problemas quanto abordagens orientadas para a emoção. Abordagens orientadas para a solução de problemas incluem estratégias como planejamento cuidadoso, delegação de tarefas, estabelecimento de prioridades e negociação de horários flexíveis com o empregador.

Já as abordagens orientadas para a emoção incluem estratégias como relaxamento, meditação, atividades de lazer, socialização com amigos e familiares e atividades físicas.

Além das estratégias pessoais, o suporte social é fundamental para se alcançar o equilíbrio entre as diferentes esferas e ter uma vida mais prazerosa e satisfatória. E o contexto nacional (aspectos culturais e econômicos) influencia diretamente nas relações de apoio. Existem culturas com maior orientação humana, como a asiática e a africana, que acreditam no coletivismo e no apoio mútuo; já outras tendem a ser mais individualistas, como a cultura estadunidense, a canadense e a europeia. Em termos econômicos, países com maiores índices de pobreza da população têm maior necessidade de apoio, já que as famílias possuem condições de trabalho mais precárias e remuneração mais baixa, precisando trabalhar mais horas por dia. O suporte social pode vir de diferentes fontes, como o parceiro, a família, as organizações e o governo. Pode ser de natureza instrumental, abrangendo recursos tangíveis como tempo e dinheiro, ou de natureza emocional, envolvendo afeto, amor e atenção para apoiar os sentimentos (French *et al.*, 2018).

O apoio mútuo entre o casal para a realização das tarefas domésticas e cuidados com os filhos (Silveira; Bendassolli, 2018), o suporte de outros familiares como avós (Cerrato; Cifre, 2018), as creches e até mesmo babás (Greenhaus; Beutel, 1985) são exemplos de suportes sociais e auxiliam as mulheres na conciliação das esferas familiar e laboral. Ainda dentro do modelo de delegação (Hirata, 2015), Robertson e Eby (2021) estudaram 347 pais que trabalham fora e indicam que o suporte prestado pelos avós está associado a níveis mais baixos de interferência familiar no trabalho. De acordo com Perry-Jekins e Gerstel (2020), tem aumentado cada vez mais a delegação, ou seja, terceirização do trabalho familiar para membros que não são da família, visto que terceirizar o trabalho doméstico e o cuidado com os filhos pode oferecer mais tempo e oportunidades principalmente para as mulheres, tanto no trabalho quanto em casa.

Embora fontes individuais de apoio sejam relevantes para o equilíbrio entre trabalho e família, para French *et al.* (2018), o suporte organizacional tem um alcance mais amplo e pode beneficiar um número maior de pessoas. Conforme apontado por Wayne *et al.* (2019) a disponibilidade de suporte por parte da organização desempenha um papel crucial como moderador das situações de conflito entre trabalho e família. Investir no desenvolvimento dos funcionários, criar um ambiente familiarmente favorável e melhorar as tarefas de trabalho são passos importantes para equilibrar vida pessoal e profissional. Essas medidas não apenas contribuem para um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável, mas também têm o

potencial de reduzir o estresse e as emoções negativas associadas ao conflito entre trabalho e família (Medina-Garrido; Biedma-Ferrer; Ramos-Rodríguez, 2019). Wu *et al.* (2018) observaram que o suporte organizacional minimiza o impacto do conflito entre trabalho e família no esgotamento profissional dos colaboradores, ressaltando, assim, a importância desse suporte para o bem-estar e desempenho dos funcionários.

Além disso, Singh *et al.* (2018) relatam que os indivíduos que percebem um nível mais elevado de suporte por parte da organização geralmente demonstram uma maior dedicação e vínculo com sua profissão, o que resulta em uma redução na intenção de deixar o emprego. Esses estudos em conjunto evidenciam a importância do suporte organizacional como uma estratégia eficaz para promover o equilíbrio entre trabalho e família e melhorar a satisfação e a retenção dos funcionários.

Zhang e Bown (2021) relatam que as organizações podem reduzir os esforços dos trabalhadores em cumprir suas responsabilidades profissionais e pessoais ao implantar políticas de apoio e de qualidade de vida no trabalho, tais como serviços de assistência à saúde e bem-estar do indivíduo, programas de aconselhamento, suporte emocional (Zhang; Bown, 2021) e auxílio no cuidado com dependentes, como licenças parentais remuneradas (Cerrato; Cifre, 2018; Silveira; Bendassolli, 2018; Piszczek, 2018), creches no local de trabalho e auxílio-creche (Piszczek, 2018). Os resultados de uma pesquisa conduzida por Piszczek (2018) em organizações na Alemanha sugerem que as iniciativas de cuidados infantis têm um impacto significativo na redução da rotatividade entre as mulheres. Os resultados de Piszczek (2018) também apontam para uma relação positiva entre a implementação desse tipo de iniciativa e o desempenho organizacional, indicando que organizações maiores e mais bem-sucedidas têm mais probabilidade de oferecer esse tipo de suporte. Isso sugere que as organizações que reconhecem e respondem às necessidades de seus funcionários tendem a alcançar um melhor desempenho geral.

Além disso, uma pesquisa realizada por Akram e Ch (2020) com 410 professoras universitárias da província de Punjab, na Índia, sublinhou, em seus resultados, o papel crucial do apoio do supervisor da diminuição do conflito entre trabalho e família. Treinar supervisores para estarem mais atentos às dificuldades de seus funcionários em equalizar as duas esferas resulta em menos estresse e mais qualidade de vida entre os trabalhadores, assim como melhores resultados organizacionais e familiares (Perry-Jenkins; Gerstel, 2020). Maloni *et al.* (2019) destacam em seu estudo que o apoio do supervisor resulta no estabelecimento de uma relação na qual a satisfação no trabalho atua como mediadora dos efeitos do conflito

entre trabalho e família na intenção de deixar o emprego. Além disso, Pluut *et al.* (2018) mostram resultados que indicam que os supervisores têm a capacidade de mitigar a tensão psicológica decorrente de cargas de trabalho intensas ao oferecer apoio social. Por fim, Tran *et al.* (2023) também concluíram que um aumento significativo no suporte proporcionado pelos supervisores para a conciliação entre trabalho e família está positivamente correlacionado com o nível de satisfação dos funcionários. Esses estudos ressaltam a importância do papel do supervisor como um fator-chave no suporte aos funcionários diante do conflito entre trabalho e família.

Somado ao apoio dos líderes, os resultados de um estudo realizado por Schulz-Knappe e Ter Hoeven (2023) frisam a importância de as organizações promoverem o apoio entre os colegas, incentivando a comunicação aberta e a confiança dentro da organização. Para os autores, a flexibilidade e a cobertura oferecidas pelos colegas durante ausências imprevistas ou compromissos familiares são essenciais para manter a harmonia e a produtividade no local de trabalho.

As organizações podem, ainda, permitir ao trabalhador um maior controle do tempo e níveis mais elevados de autonomia, implementando horários de trabalho flexíveis (Greenhaus; Beutell, 1985; Chang *et al.*, 2017), um regime de trabalho em tempo parcial (Greenhaus; Beutell, 1985) e até mesmo o trabalho remoto ou em casa (Cerrato; Cifre, 2018; Lemos; Barbosa; Monzato, 2020; Zhang; Bowen, 2021). Contudo, é preciso organização e autocontrole, principalmente no caso das mulheres, que acumulam papéis. Utilizar o mesmo espaço para ambas as funções pode contribuir para uma perda de limites e aumento dos conflitos (Van der Lippe; Lippényi, 2020). Um estudo realizado por Beauregard e Henry (2009) com cem funcionários de uma organização no Reino Unido mostrou que a implementação de práticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal está positivamente relacionada ao desempenho organizacional. Isso significa que as organizações que implementam tais práticas podem ter um desempenho melhor do que as organizações que não as implementam. O estudo também mostrou que as práticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal podem levar a um aumento na satisfação dos funcionários e a uma redução no absenteísmo.

De acordo com Young e Schieman (2018), as mulheres têm uma maior propensão a buscar flexibilidade no ambiente de trabalho, o que pode reduzir o tempo dedicado ao trabalho e às demandas associadas a ele, permitindo que atendam às suas responsabilidades familiares. Estudos como o de Yu e Leka (2022) revelaram que o controle sobre o tempo livre

e as horas trabalhadas têm um impacto significativo na saúde mental e no conflito entre trabalho e família. Indivíduos com um alto ou moderado controle sobre seu tempo livre ou horas de trabalho relataram menos problemas de saúde mental em comparação com aqueles com controle menor. Os autores também destacaram que o controle sobre o tempo livre parece ter uma influência mais significativa nas mulheres do que nos homens em relação à saúde mental e ao conflito entre trabalho e família (Yu; Leka, 2022).

Já o governo pode ser fonte de suporte social ao implementar políticas públicas direcionadas a grupos específicos da população, que sofrem discriminação e marginalização devido a várias formas de exclusão. Essas políticas visam não apenas reduzir as desigualdades atuais, mas também corrigir as desvantagens históricas enfrentadas por esses grupos ao longo do tempo (Vigano; Laffin, 2019). No Brasil, um exemplo é a criação da Lei n.º 14.457 de 2022, que dá direito a mães e pais de filhos com até seis anos de idade ou deficiência a uma jornada de trabalho flexível — prioridade para regime de tempo parcial, antecipação de férias e horários flexíveis de entrada e saída — mediante acordo com a empresa em que trabalha. A lei é válida para organizações privadas e ainda prevê a extensão da licença-maternidade em até 60 dias e a concessão de licença de até seis dias para o companheiro acompanhar a mulher grávida em consultas e exames. Empresas com no mínimo 30 mulheres precisarão disponibilizar um espaço para as funcionárias amamentarem seus filhos, e, caso não seja possível, a trabalhadora terá direito a solicitar um reembolso-creche. O auxílio-creche também foi ampliado para crianças de até 5 anos e 11 meses. Além de garantir suporte à maternidade, a norma determina a paridade de salários de homens e mulheres que exerçam uma mesma função e o reconhecimento de empresas que contratem mulheres para postos de liderança e promovam a ascensão profissional delas (Lei n.º 14.457, 2022).

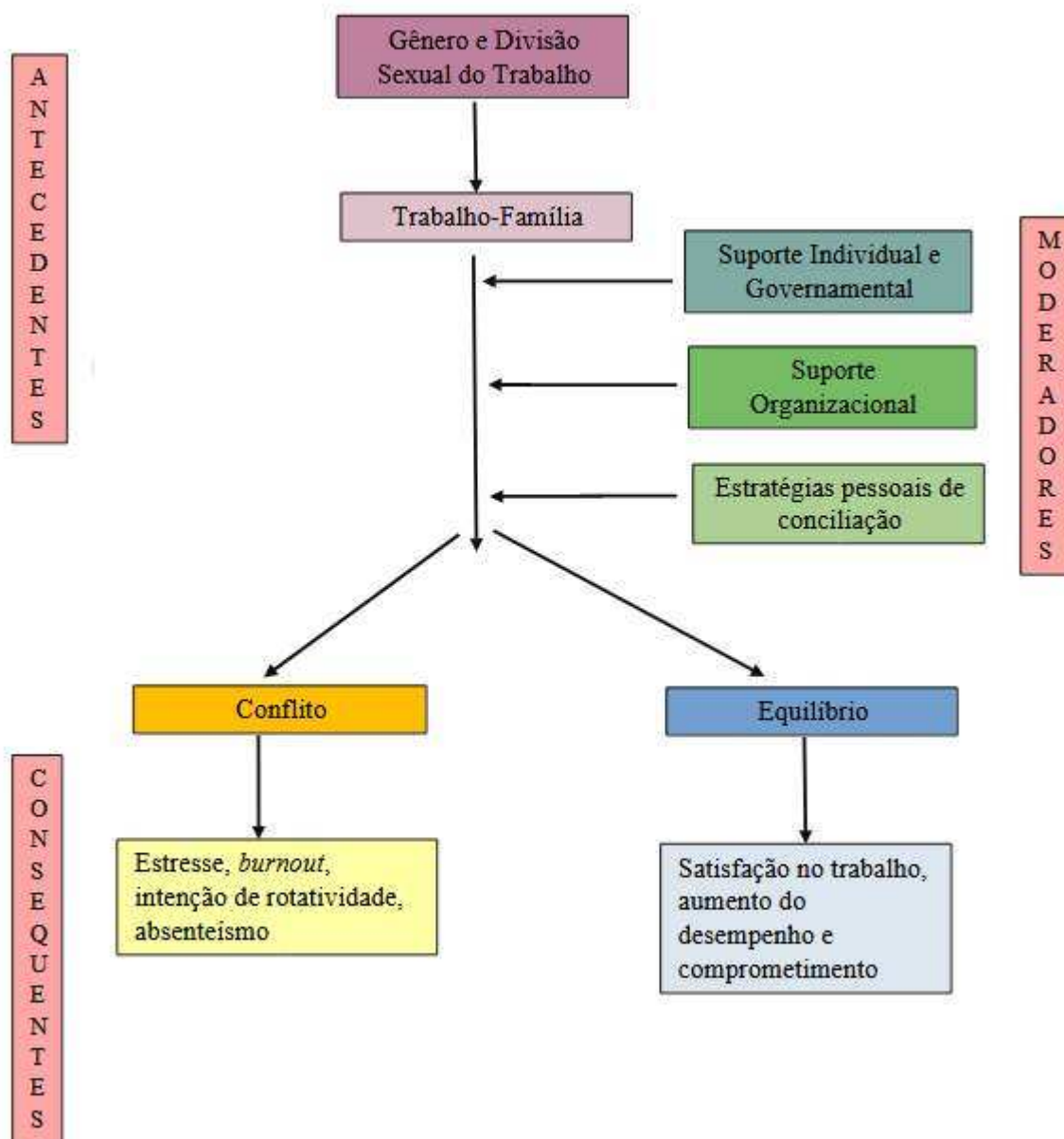
O Serviço Público Federal também propõe algumas formas de suporte, como uma jornada mais flexível para o servidor. Nos termos do art. 5º, § 2º, da Medida Provisória n.º 2.174-28 de 2001, é possível diminuir a jornada de trabalho de 8 (oito) horas por dia e 40 (quarenta) horas por semana para 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais, ou até mesmo para 4 (quatro) horas diárias e 20 (vinte) horas semanais, mantendo-se a remuneração proporcional ao tempo efetivamente trabalhado. Além disso, de acordo com o Decreto n.º 6.690 de 2008, é concedida a extensão da licença maternidade por 60 dias através do requerimento do benefício até o final do 1º mês após o parto. Já concessão do auxílio-creche, conforme Decreto n.º 977 de 1993, vai até os cinco anos de idade.

Através dos dados de uma pesquisa realizada por Mota-Santos *et al.* (2019) com mulheres altamente qualificadas que trabalham no serviço público e no setor privado, percebe-se que o serviço público proporciona um ambiente mais favorável para equilibrarem os papéis sociais impostos pela sociedade patriarcal, em razão da segurança, estabilidade e exigências menos rigorosas em comparação com o setor privado. Contudo, os resultados de Mota-Santos *et al.* (2019) revelam que as servidoras públicas também são afetadas pelo estresse e cansaço oriundos das altas demandas profissionais combinadas com a falta de apoio com as responsabilidades domésticas, resultando em um conflito negativo entre suas vidas pessoal e profissional.

Bajaba, Azim e Uddin (2022) realizaram uma pesquisa com funcionários públicos na região ocidental da Arábia Saudita e obtiveram como resultado o fato de que o apoio social tanto no trabalho quanto na família tem um impacto significativo na intenção de rotatividade de pessoal. Isso sugere que a gestão deve promover um ambiente de apoio no local de trabalho e criar políticas favoráveis à família para que os funcionários possam equilibrar a vida pessoal e profissional.

A partir das discussões apresentadas, buscou-se traçar as associações entre gênero, conflito trabalho-família e suporte organizacional, representadas na Figura 1.

Figura 1 – Esquema analítico das relações entre gênero, conflito trabalho família e suporte organizacional



Fonte: elaborado pela autora

O esquema analítico mostra que o gênero e a divisão sexual do trabalho são fatores antecedentes às situações de conflito entre trabalho e família. Esses conflitos podem desencadear patologias, como estresse e *burnout*, e até mesmo resultar em rotatividade e absenteísmo nas organizações. No entanto, ao aplicar moderadores para lidar com esses conflitos, como estratégias pessoais de conciliação e suporte tanto individual quanto governamental e organizacional, é possível alcançar um equilíbrio entre as esferas, promovendo, conseqüentemente, satisfação no trabalho, melhor desempenho e comprometimento.

O esquema apresentado somado ao exame crítico da teoria abordada revela que a persistência de disparidades de gênero se reflete não apenas nas esferas profissional e doméstica, mas também nas complexas interações entre ambas, o que frequentemente alimenta o surgimento de conflitos entre trabalho e família, principalmente para as mulheres. A compreensão dessas disparidades sublinha a necessidade de abordagens sensíveis e inclusivas, que levem em consideração as realidades específicas enfrentadas pelas mulheres. Conseqüentemente, enfatiza-se a importância de políticas e práticas organizacionais que reconheçam e atendam às necessidades das mulheres, garantindo, assim, um ambiente de trabalho mais equitativo e facilitador para a conciliação entre suas responsabilidades familiares e profissionais.

3. Aspectos Metodológicos

Apresentam-se os caminhos metodológicos percorridos para a construção deste trabalho, detalhando sua natureza e como foi realizada a coleta de dados e a análise dos mesmos. Foram definidos ainda os sujeitos entrevistados, ressaltando a importância destes para a conclusão da pesquisa.

3.1 Natureza da Pesquisa

A escolha do método a ser utilizado em uma pesquisa envolve a análise cuidadosa do que se deseja investigar, dos objetivos do estudo e suas circunstâncias específicas. Isso ajuda a garantir que a escolha do método seja a mais apropriada para investigar o fenômeno em questão e a alcançar resultados de pesquisa significativos e confiáveis (Creswell, 2010).

Para a realização deste trabalho, empreendeu-se um estudo qualitativo e descritivo. A escolha de uma abordagem qualitativa reflete a ênfase na compreensão e interpretação das

relações sociais subjacentes ao contexto estudado (Souza; Carrieri, 2014). Tal abordagem se alinha com o objetivo central deste trabalho, que é propor maneiras de oferecer suporte organizacional que facilitem a conciliação entre as esferas familiar e profissional para as servidoras da UFV-CAF.

De acordo com Godoy (1995), diferentemente da pesquisa quantitativa, a abordagem qualitativa não busca medir os eventos estudados, nem tão pouco analisá-los através de instrumentos estatísticos. A característica desse tipo de pesquisa é aprofundar no sujeito pesquisado. A pesquisa qualitativa possibilita captar a subjetividade e visões de mundo dos sujeitos da pesquisa e analisar um fenômeno a partir do ponto de vista dos próprios produtores dele (Creswell, 2010). Godoy (1995, p. 63) relata que

o pesquisador qualitativo se interessa em investigar como determinado fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias. Não é possível compreender o comportamento humano sem a compreensão do quadro referencial (estrutura) dentro do qual os indivíduos interpretam seus pensamentos, sentimentos e ações.

A pesquisa é descritiva, no intuito de detalhar as características do fenômeno a ser estudado (Gil, 1999). Serão caracterizadas as possíveis formas de suporte organizacional que possam auxiliar as servidoras da UFV-CAF na conciliação das esferas familiar e laboral. Será adotado ainda, como posicionamento epistemológico, o construtivismo, que pressupõe a existência de uma base comum institucionalizada entre os sujeitos, facilitando interações entre eles. No entanto, esse enfoque reconhece que as pessoas constroem suas realidades de maneira única por meio da comunicação e das interações sociais nas quais estão inseridas, mesmo dentro de um mesmo contexto (Berger; Lukmann, 1985).

O método qualitativo é caracterizado ainda por um viés epistemológico indutivo e viés ontológico idealista, e defende que cada indivíduo tem sua própria realidade, construída a partir do modo como enxerga o mundo. Portanto, o método qualitativo, ao adotar esse viés, busca compreender e explorar as múltiplas perspectivas e interpretações das pessoas em relação a um fenômeno, reconhecendo que a realidade é subjetiva e complexa, e que o conhecimento é construído a partir das experiências individuais e das interações sociais (Creswell, 2010). A partir desse viés, as servidoras pesquisadas terão a liberdade de expressar como se sentem, o que desejam, sua maneira de pensar e de agir.

3.2 Seleção dos sujeitos da pesquisa

A ideia de pesquisar sobre mulheres servidoras públicas da UFV-CAF e entender como se estabelecem suas relações entre trabalho e família surgiu de uma experiência pessoal. Enquanto funcionária da instituição, passei por mudanças significativas: casei-me, tornei-me mãe e enfrentei dificuldades para equilibrar os diversos papéis que assumi. Conciliar um desempenho profissional satisfatório com as responsabilidades de ser uma boa mãe, esposa e cuidadora do lar revelou-se um desafio. A partir dessa vivência, compreendi a importância de buscar soluções que promovam um equilíbrio entre as esferas profissional e familiar, beneficiando não apenas as mulheres, mas também suas famílias e as instituições às quais pertencem.

Os sujeitos entrevistados são mulheres, mães de filhos pequenos — até 5 anos de idade — o que, de acordo Young et al. (2022), é fator determinante entre as mulheres para situações de conflito entre trabalho e família. A faixa etária dos filhos foi determinada com base no limite máximo de pagamento do auxílio-creche, concedido para os dependentes de servidores públicos federais, conforme Decreto n.º 977 de 1993. Além das mulheres, o chefe do Serviço de Gestão de Pessoas da UFV-CAF também foi entrevistado, no intuito de identificar se já existe alguma forma de suporte para a conciliação entre trabalho e família no campus de Florestal.

As servidoras pesquisadas são docentes e técnicas administrativas em educação efetivas da Universidade Federal de Viçosa – Campus de Florestal há pelo menos um ano, tempo considerado necessário para a vivência trabalho-família na instituição pesquisada.

A Universidade Federal de Viçosa, estabelecida na cidade de Viçosa, no estado de Minas Gerais, possui uma história de mais de 90 anos como instituição de ensino superior. Seu campus em Florestal, um dos três da universidade, teve origem na Fazenda Escola de Florestal, fundada em abril de 1939. Inicialmente, dedicava-se à formação de capatazes e à oferta de cursos rápidos para fazendeiros; ao longo do tempo, a instituição passou por diversas transformações, expandindo suas atividades para incluir ensino primário e profissional-agrícola. Renomeada como Escola Média de Agricultura (EMAF) em maio de 1948, ela se fundiu à extinta Universidade Rural de Minas Gerais (UREMG) em 1955. Em 1969, tornou-se parte da Universidade Federal de Viçosa, mantendo uma área de cerca de 1.500 hectares em Florestal (MG). Inicialmente conhecida como Central de Ensino e Desenvolvimento Agrário de Florestal (CEDAF), a instituição começou oferecendo cursos técnicos. Com a

criação do Campus UFV Florestal, expandiu sua oferta para incluir cursos de nível superior (Universidade Federal de Viçosa, 2022a).

Na UFV-CAF, em um total de 297 servidores efetivos, 100 são mulheres (Universidade Federal de Viçosa, 2022b). Entre as 100 servidoras efetivas do Campus, 25 são mães de filhos até 5 anos de idade e, portanto, público-alvo deste estudo.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. O intuito não foi interrogar as entrevistadas, mas sim aproximar entrevistadora e entrevistadas, proporcionando uma troca, um momento de diálogo em que elas puderam ficar à vontade para expressar seus sentimentos, suas expectativas, suas opiniões com relação ao fato que será pesquisado (Fraser; Godim, 2004; Bauer; Gaskell, 2017). Segundo Gil (1999, p. 117), “a entrevista é, portanto, uma forma de interação social, mais especificamente uma forma de diálogo assimétrico em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

O formato semiestruturado possibilita que o entrevistador faça questionamentos além dos que foram preestabelecidos, “na tentativa de compreender a informação que está sendo dada ou mesmo a possibilidade de indagar sobre questões momentâneas à entrevista, que parecem ter relevância para aquilo que está sendo estudado” (Manzini, 2004, p. 5). Foi fundamental que a entrevistadora estivesse atenta durante toda a entrevista para perceber os momentos corretos de fazer as interferências e conseguir informações adicionais.

Como este trabalho visou alcançar a subjetividade dos sujeitos pesquisados, no intuito de propor formas de suporte organizacional que auxiliem as servidoras da UFV-CAF na conciliação das esferas laboral e familiar, as entrevistas semiestruturadas possibilitaram uma maior abertura para que se possa, caso elas não falem, perguntar além do respondido inicialmente e aprofundar em determinado assunto. As entrevistas só foram finalizadas quando houve uma saturação dos dados, ou seja, quando as informações coletadas se tornaram redundantes, não adicionando novos dados que pudessem contribuir de maneira significativa para os objetivos do estudo. Nesse contexto, Falqueto e Farias (2016) destacam que a amostragem por saturação teórica é empregada em pesquisas qualitativas para determinar o momento de encerrar a coleta de dados, uma vez que as informações se tornam repetitivas.

Para o acesso às mulheres pesquisadas, foi feito um levantamento, com a ajuda do Serviço de Pessoal da UFV-CAF, das servidoras efetivas do campus que possuem filhos

pequenos. Todas as entrevistas, tanto as conduzidas pessoalmente quanto aquelas realizadas por chamada de vídeo através da plataforma Google Meet, foram gravadas e transcritas. Nenhum entrevistado expressou objeções quanto à gravação.

O anonimato das informações foi assegurado em sua divulgação pública. Antes das entrevistas, o roteiro semiestruturado de perguntas (Apêndice A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada) foi submetido ao Comitê de Ética da Universidade Federal de Viçosa e aprovado sob o parecer n.º 6.180.077 (Anexo B - Parecer Consubstanciado do CEP). As entrevistas foram conduzidas somente após o consentimento das participantes, formalizado por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido). Neste documento, as participantes foram informadas sobre o propósito da pesquisa, bem como sobre os riscos e benefícios envolvidos.

Os riscos potenciais deste estudo incluíam o cansaço ou aborrecimento das entrevistadas durante as entrevistas, bem como o desconforto ao relembrar situações vivenciadas como mães e servidoras públicas. Para mitigar esses riscos, as entrevistadas tinham o direito de se recusar a responder qualquer pergunta e podiam retirar sua participação do estudo a qualquer momento, sem a necessidade de justificativa. Ademais, para minimizar um possível risco de quebra de sigilo, foi adotada uma série de medidas para garantir a confidencialidade e a privacidade das participantes, incluindo a codificação dos dados, o armazenamento seguro das informações e a comunicação por e-mail utilizando listas ocultas. Os resultados deste estudo não foram compartilhados com terceiros.

As participantes não receberam benefícios diretos por sua participação no estudo. Os benefícios foram de natureza indireta, contribuindo para a ampliação do debate sobre a relação entre trabalho e família. Os resultados da pesquisa estarão disponíveis para as participantes. Vale ressaltar que o roteiro de entrevistas foi submetido a um pré-teste para avaliar sua eficácia como instrumento de pesquisa e foi ajustado conforme necessário.

Ao todo, foram realizadas 14 entrevistas entre os meses de dezembro de 2023 e fevereiro de 2024, com docentes e técnicas administrativas que são mães de crianças com até 5 anos de idade. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 30 minutos. A maioria das entrevistas foi conduzida presencialmente, conforme a preferência das participantes, sendo 10 presenciais e 4 remotas. Nas entrevistas conduzidas pessoalmente, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi assinado imediatamente antes do início da entrevista, com as cópias da participante e da pesquisadora sendo entregue pessoalmente. Para as entrevistas

realizadas remotamente, o TCLE foi enviado por e-mail e entregue de forma digitalizada ou com assinatura digital.

3.4 Ferramenta de Análise dos Dados

As entrevistas foram transcritas e analisadas segundo a técnica de Análise de Discurso (AD) de corrente francesa, a partir de Pêcheux. Para Pêcheux (2007), o discurso não é uma simples manifestação individual da língua, mas é profundamente moldado por estruturas sociais e ideológicas mais amplas. Isso implica que, de acordo com o viés pecheutiano, a análise do discurso busca compreender como a linguagem é utilizada para construir significados, poder e ideologias em diferentes contextos. A partir das ideias de Orlandi (2005), é possível destacar os seguintes pontos-chave sobre a AD pecheutiana:

- a) Linguagem e Ideologia: enfatiza a estreita relação entre linguagem e ideologia. Argumenta que a linguagem não é neutra, mas é permeada por sistemas de significados e valores ideológicos. Isso significa que a maneira como usamos a linguagem reflete e influencia nossas crenças, valores e visões de mundo. A AD de Pêcheux busca desvelar como a ideologia está incorporada na linguagem e como ela é usada para reproduzir estruturas de poder;
- b) Concepção do Discurso: concebe o discurso como um local em que a linguagem e a ideologia se encontram e se manifestam. O discurso é o espaço no qual a relação entre o simbólico (linguagem) e o político (ideologia) se desenrola. A análise do discurso se concentra na investigação dessas interações dentro do discurso;
- c) Interdiscursividade: tal conceito destaca como os discursos são influenciados por outros discursos presentes na sociedade. Segundo os conceitos pecheutianos, não podemos entender um discurso isoladamente, mas devemos considerar como ele dialoga com outros discursos em circulação. Isso significa que o significado de uma palavra ou frase pode variar dependendo do contexto discursivo em que é usado;
- d) Opacidade da Linguagem: questiona a noção de que a linguagem é transparente e que as palavras têm significados fixos e universais. Argumenta que o sentido é construído através da relação entre as palavras e as formações discursivas, o que torna a linguagem intrinsecamente ambígua e sujeita a interpretações. A AD busca desvendar essa opacidade e analisar como os significados são produzidos;
- e) Palavras e Formações Discursivas: destaca a importância das formações discursivas, que são conjuntos de discursos e práticas que moldam a interpretação da linguagem. As palavras não têm significado por si mesmas, mas adquirem significado dentro das formações

discursivas específicas. Isso implica que a análise do discurso deve levar em consideração o contexto e as relações entre as palavras;

f) Relações de Poder: um dos principais objetivos da AD de Pêcheux é revelar como as relações de poder são significadas e simbolizadas na linguagem. Ele argumentou que a linguagem é uma ferramenta essencial para a reprodução das estruturas de poder na sociedade. A análise do discurso busca identificar como as ideologias e as hierarquias sociais são codificadas na linguagem;

g) Teoria da Leitura: a AD de Pêcheux propôs uma teoria da leitura que envolve a interpretação de textos a partir da análise das formações discursivas e do interdiscurso. Essa teoria da leitura destaca a importância de considerar as margens entre disciplinas, como a linguística, a história e a psicanálise, para compreender plenamente a complexidade da linguagem;

h) Enunciados e Efeitos de Sentido: a abordagem pecheutiana defende que os enunciados (declarações específicas feitas em um discurso) são objetos de análise na AD e que eles podem ser interpretados de maneiras diversas. A AD visa identificar os efeitos de sentido produzidos pelos enunciados, o que inclui a análise das contradições e ambiguidades que podem surgir na interpretação.

Neste trabalho, a análise se aproximou dos conceitos pecheutianos, já que buscou investigar como os discursos dos sujeitos pesquisados são construídos, indo além do estudo do que é dito, levando em consideração também o que é silenciado, os elementos implícitos e as estratégias discursivas utilizadas para criar sentidos e moldar as relações de poder (Faria, Linhares, 1993; Souza; Carrieri, 2014). De acordo com Fiorin (2007, p. 11), “o discurso é a combinação de elementos linguísticos (frases ou conjuntos constituídos de muitas frases), usados pelos falantes com o propósito de exprimir seus pensamentos, de falar de seu mundo exterior ou de seu mundo interior, de agir sobre o mundo”. A partir das respostas dos entrevistados, é possível analisar os discursos produzidos e compreender como os sujeitos enxergam o assunto pesquisado (Fraser; Godim, 2004).

Marra (2013) menciona que o discurso só tem sentido para o falante, devido à existência de um receptor. O enunciador do discurso utiliza estratégias discursivas como forma de persuadir aquele para quem se fala. As estratégias discursivas fazem parte do repertório linguístico do enunciador e são utilizadas intencionalmente por ele na construção do seu discurso (Marra, 2013). Foram analisadas quatro estratégias discursivas, conforme proposto por Faria e Linhares (1993):

- a) Seleção lexical - é a estratégia discursiva mais comum. Durante uma conversa, é possível identificar o posicionamento intencional do enunciador, através do vocabulário que ele escolhe para se expressar;
- b) Personagens - são criados pelo enunciador, no intuito de defender ou se opor a uma ideia, transferindo a responsabilidade à personagem, o que pode revelar o viés ideológico do enunciador;
- c) Implícitos e explícitos - a informação implícita não é passada de forma clara. Os implícitos existentes nos processos de enunciação podem ser pressupostos por meio da fala do enunciador ou subentendidos, que não estão presentes na fala do enunciador, e se caracterizam por ser algo que “ficou por dizer” em uma determinada fala. Já a informação explícita é passada de forma direta;
- d) Silenciamentos - o enunciador escolhe não falar sobre determinados temas, desviando-se do assunto. Através da análise dos silenciamentos e do que foi exposto no discurso, é possível entender o posicionamento ideológico do enunciador.

Ao analisar as estratégias discursivas produzidas pelas servidoras entrevistadas, foi possível captar nas entrelinhas das suas falas informações valiosas que por algum motivo não puderam ser reveladas diretamente e que coube à pesquisadora descobrir. Souza e Carrieri (2014) mencionam que a análise do discurso estuda o contexto em que os discursos são formados, além de observar o que está explícito na fala do enunciador e desvendar o que está implícito e silenciado.

4. Apresentação e Análise dos Dados

A análise dos dados deste estudo foi estruturada em subtítulos, com o objetivo de organizar as informações e facilitar a compreensão do leitor. Inicialmente, é apresentado o perfil das entrevistadas, fornecendo uma visão geral das entrevistas realizadas. A análise das entrevistas é detalhada nos próximos tópicos, visando a uma compreensão mais aprofundada de como as servidoras da UFV-CAF conciliam trabalho e família. Para Frase e Godim (2014), é possível, através das respostas dos entrevistados, analisar os discursos produzidos e compreender como os sujeitos enxergam o assunto pesquisado. A análise das entrevistas foi subdividida na interpretação dos discursos acerca das vivências pessoais e profissionais das entrevistadas, assim como as relações entre essas esferas da vida e seus desdobramentos. Para tal, os discursos foram examinados e categorizados em dois percursos semânticos: família e trabalho.

O primeiro passo para análise do fenômeno estudado foi examinar o perfil das entrevistadas, visando compreender as características individuais de cada uma, como o estado civil, número de filhos, carga horária de trabalho, entre outros aspectos. Essas informações ajudaram a contextualizar as circunstâncias em que essas mulheres estão inseridas e a identificar possíveis padrões ou tendências relacionadas ao conflito entre suas responsabilidades profissionais e familiares.

Quadro 1: Perfil das entrevistadas servidoras do Campus UFV-Florestal

Código	Cargo	Tempo de UFV-CAF	Carga Horária de Trabalho	Escolaridade	Estado Civil	N.º de Filhos	Idade do(s) Filho(s)	Local onde reside
D1	Docente	2 anos	40 horas	Doutorado	Casada	2	3 anos; 9 meses	Florestal
D2	Docente	13 anos	40 horas	Doutorado	Casada	2	6 anos; 2 anos	Zona Rural de Florestal
D3	Docente	9 anos	40 horas	Doutorado	Casada	1	4 anos	Zona Rural de Florestal
D4	Docente	15 anos	40 horas	Doutorado	Casada	2	5 anos; 3 anos	Florestal
D5	Docente	10 anos	40 horas	Doutorado	Solteira	1	3 anos	Pará de Minas
D6	Docente	8 anos	40 horas	Doutorado	Casada	1	2 anos	Belo Horizonte
D7	Docente	10 anos	40 horas	Doutorado	Casada	1	4 anos	Florestal
T1	Técnica	10 anos	20 horas	Mestrado	Casada	2	4 anos; Falecido	Zona Rural de Florestal
T2	Técnica	7 anos	40 horas	Mestrado	Casada	2	1 ano; Feto	Florestal
T3	Técnica	10 anos	30 horas	Especialização	Casada	1	5 anos	Florestal
T4	Técnica	6 anos	40 horas	Graduação	Casada	3	6 anos; 3 anos; 7 meses	Florestal
T5	Técnica	7 anos	40 horas	Especialização	Casada	1	2 anos	Tavares

T6	Técnica	11 anos	40 horas	Doutorado	Casada	1	4 anos	Florestal
T7	Técnica	1 ano e meio	20 horas	Especialização	Casada	2	2 anos; 7 meses	Papagaios

Fonte: dados da pesquisa.

Sobre as entrevistas realizadas com as servidoras mães de filhos pequenos da UFV-CAF, alcançou-se a saturação com 14 respondentes, sendo que, desse total, foram 7 docentes e 7 técnicas administrativas. A maioria das entrevistadas está há mais de cinco anos trabalhando na instituição. O menor tempo de trabalho foi de um ano e meio, enquanto o maior tempo de trabalho foi de quinze anos. A maioria das entrevistadas cumpre uma jornada de trabalho de 40 horas semanais. Contudo, as 40 horas de trabalho das professoras são divididas entre ensino, pesquisa e extensão. Elas precisam cumprir uma carga horária mínima de 12 horas semanais dentro de sala de aula. Entre as técnicas administrativas, quatro possuem uma carga horária fixa de 40 horas semanais, uma possui uma jornada de 30 horas e duas cumprem uma jornada de trabalho de 20 horas. A respeito da escolaridade das entrevistadas, nota-se que todas possuem ensino superior. As sete docentes são doutoras. Três técnicas administrativas são especialistas, duas são mestres, uma é graduada, e uma é doutora. Observa-se que as professoras têm uma carga horária de trabalho mais flexível, mas também mais diversificada, com responsabilidades que vão além do ensino em sala de aula. A divisão de suas horas entre ensino, pesquisa e extensão mostra que elas estão envolvidas em várias facetas da vida acadêmica. Além disso, é interessante pontuar que, entre as técnicas administrativas, a maioria ocupa cargos de nível fundamental ou médio, o que não é compatível com seu grau de instrução, já que todas possuem pelo menos ensino superior completo.

Grande parte das entrevistadas é casada, sendo somente uma entrevistada solteira. A maioria tem poucos filhos. Apenas uma entrevistada tem 3 filhos, seis entrevistadas têm 2 filhos, e sete entrevistadas têm 1 filho. Todas possuem pelo menos um filho com até 5 anos, 11 meses e 29 dias de idade, sendo este um limite estabelecido para seleção dos sujeitos desta pesquisa. A maioria das entrevistadas mora em Florestal ou cidades vizinhas. Apenas uma mora em uma cidade mais distante, que é Belo Horizonte. Percebe-se que há uma tendência observável entre as entrevistadas, caracterizada pelo fato de serem casadas, mães de um número reduzido de filhos e por exercerem suas atividades profissionais em proximidade geográfica com suas residências, muitas vezes na mesma cidade em que habitam.

4.1. Vivências Pessoais e Profissionais das Servidoras da UFV-CAF e suas Relações

No início das entrevistas, as entrevistadas foram indagadas a compartilhar um pouco sobre si mesmas. Nesse contexto, as servidoras forneceram informações abrangentes, abordando tanto aspectos de suas vidas profissionais quanto pessoais, e esses dados foram compilados no Quadro 1. Contudo, no decorrer das entrevistas, as servidoras foram compartilhando não apenas detalhes de suas trajetórias no ambiente de trabalho, mas também aspectos relevantes de suas vidas pessoais. Ficou evidenciado que o trabalho e a família são componentes essenciais e interligados da vida das entrevistadas. A entrada crescente das mulheres no mercado de trabalho, junto à persistência da dupla jornada de trabalho, em que muitas vezes precisam conciliar suas responsabilidades profissionais com as tarefas domésticas, evidencia essa relação mais próxima e dinâmica entre esses dois aspectos da vida. Além disso, a maior participação dos homens nas atividades domésticas e o aumento da jornada de trabalho, influenciados pela globalização, também contribuíram para essa interconexão entre trabalho e família (Chang *et al.*, 2017; Vilela, 2017).

Para facilitar a análise, foi realizada uma organização e separação dos dados em dois percursos semânticos: “**Família**” e “**Trabalho**”. Dentro de cada percurso, foram analisados os discursos das mulheres acerca de suas experiências em cada uma das esferas. Salienta-se que, apesar dessa divisão, a todo momento as vivências pessoais e profissionais se entrelaçaram nos relatos das entrevistadas.

4.1.1. Vivências Pessoais

Primeiramente, no **percurso semântico da família**, as entrevistadas relataram como são suas dinâmicas familiares em relação a tarefas domésticas e cuidados com os filhos. Por meio dos enunciados de 1 a 4, é possível perceber que as entrevistadas foram incisivas ao relatar que, em suas casas, a maior carga de trabalho e responsabilidade domésticas recai sobre elas. Na maioria dos discursos, é possível perceber ainda a insatisfação com o cenário apresentado.

(1) **Eu fazia tudo sozinha. Porque a mulher, ela abre mão de muitas coisas, ela abre mão dela mesma**, de fazer uma academia, de cuidados próprios, enquanto o homem continua jogando a bola dele e continua tendo as distrações dele. Até que a minha gestação, essa segunda gestação foi tida como uma gravidez de alto risco e que eu tive que ficar de repouso, e ele teve que **assumir a responsabilidade de mãe**, de pai, da casa, de tudo, aí ele começou de deixar de jogar a bolinha dele, **ele começou a ter que abrir mão das coisas dele**. (T2)

(2) **Então, mais é a mãe, né? [...] Que dá banho aqui, leva no médico, é a que arruma tudo, é a que faz almoço.** Não é igual, não é igualitário, né? Assim, claro que existem homens que, né, **tem aqueles raros, né? Mas eu não tô nesse, nesse raro não.** (T3)

(3) Bom, então **nós dois trabalhamos fora.** Ele também é docente. Então nós dois trabalhamos na universidade, **mas acaba que essas tarefas de filho e tarefas de casa são mais destinadas a mim,** ficou mais comigo mesmo [...] **a rotina de filho e de casa, ela sobrecarrega bem mais para mim assim.** (D3)

(4) **Lá em casa a história do machismo estrutural ainda afeta muito, porque meu marido sabe muito pouco, né? O dia a dia das crianças, ele é mais comigo,** né? Mas no dia a dia do cuidado dos filhos eu brinco com ele todo dia. “Nossa, mas você fica devendo” (risos). [...] **mas a dinâmica em que o homem é criado não permite que eles tenham essa iniciativa,** né assim? Então dificulta bastante essa minha realidade. (D4)

No enunciado 3, D3 menciona que ela e seu parceiro trabalham fora, revelando sua expectativa de que as responsabilidades domésticas e de cuidado deveriam ser distribuídas de forma equitativa. No entanto, ao utilizar a conjunção adversativa “mas” para introduzir a observação de que as tarefas de filho e casa recaem mais sobre ela, ela destaca uma discrepância entre essa expectativa e a realidade vivenciada, evidenciando uma sobrecarga em suas funções. No enunciado 2, ao utilizar o adjetivo “raros”, T3 sugere uma percepção generalizada de que muitos homens não compartilham igualmente as responsabilidades domésticas. Ao se excluir desse grupo de homens “raros”, ela ressalta que essa desigualdade é predominante em seu contexto familiar, sugerindo que a divisão equitativa das tarefas domésticas ainda não é comum na sociedade em que ela está inserida. Os relatos das entrevistadas enfatizam os estereótipos de gênero (femininos e masculinos) ao destacarem os espaços diferentes ocupados por homens e mulheres no que tange aos cuidados dos filhos e da casa. Nessa direção, corroboram Hirata (2015) e Martins *et al.* (2022) no sentido de que a divisão sexual do trabalho é uma das principais maneiras pelas quais as desigualdades e estereótipos de gênero se manifestam na sociedade. Certas tarefas e ocupações foram historicamente atribuídas de forma desproporcional a homens ou mulheres. Um exemplo claro disso é a atribuição tradicional das responsabilidades domésticas e de cuidado da família às mulheres ao longo da história.

Nos enunciados 1 e 4, T2 e D4 trazem implicitamente uma reflexão sobre a dificuldade de romper totalmente com as expectativas de gênero predominantes, revelando que as estruturas sociais podem ser internalizadas e reproduzidas mesmo por quem as criticam. Na seleção lexical “ela abre mão dela mesma”, T2 enfatiza o quanto sua carga de trabalho não remunerado está desproporcional, exigindo a abdicação dos próprios interesses e

necessidades pessoais em prol das demandas familiares e domésticas. Contudo, ao mencionar que seu marido “teve que assumir a responsabilidade de mãe” enquanto estava de repouso, ela reforça os estereótipos de gênero que a fazem se sentir anulada e sobrecarregada. D4 aborda a persistência do machismo estrutural em sua vida familiar, revelando uma distribuição desigual das responsabilidades de cuidado com os filhos. Embora identifique a limitação na iniciativa dos homens em assumir responsabilidades equitativas no cuidado dos filhos e nas tarefas domésticas, através da seleção lexical “mas a dinâmica em que o homem é criado não permite que eles tenham essa iniciativa”, ela justifica essa situação pela impressão de naturalização e universalização de determinadas representações e sentidos do masculino. Essa justificativa válida, mesmo que inconscientemente, os papéis socialmente construídos, os quais podem ser perpetuados ao criar filhos homens.

(5) Então, eu que cuido do nosso filho, ele **ajuda um pouquinho**, né? Nos horários que dá, mas é mais o meu tempo com ele, eu que cuido da casa, faço comida, lavo roupa, faço tudo. (T1)

(6) Meu marido me **ajuda** no sentido assim ele chega mais cedo e ele põe o neném para dormir, ele dá banho, ou ele acorda cedo e ele pega um dos meninos, nesse ponto, sabe? Mas da **dinâmica da casa na maioria das vezes sou eu mesmo**. Aí **quando pesa, eu xingo**, sabe? (T7)

(7) A maior parte fica a meu encargo, mas meu marido também **me ajuda muito**, principalmente com as crianças. No início, não era isso não. Era mais eu mesmo assim. Só que aí eu fui vendo com ele, **falei “não, eu não consigo mais, você tem que me ajudar”**. Aí agora ele lava a vasilha, faz **alguma coisinha**. (T4)

Nos enunciados apresentados, T1, T7 e T4 descrevem suas dinâmicas domésticas em termos de “ajuda” por parte de seus maridos. Isso significa que as tarefas domésticas e de cuidado são percebidas como responsabilidades primárias das mulheres, e a participação dos maridos nessas atividades é vista como uma contribuição extra ou secundária, em vez de ser uma responsabilidade compartilhada de forma igualitária entre os membros do casal. Além disso, o uso de diminutivos como “um pouquinho” e “alguma coisinha” pode indicar uma minimização da contribuição dos maridos, dando a entender que sua participação é limitada ou insuficiente em comparação com a carga de trabalho assumida pelas mulheres. Por meio dos relatos de T4 e T7, percebe-se ainda que, mesmo em situações em que os maridos se envolvem mais nas tarefas domésticas, essa mudança muitas vezes ocorre após uma intervenção ou reivindicação das esposas, destacando a persistência das expectativas tradicionais de gênero e a necessidade de negociação para alcançar uma divisão mais equitativa das responsabilidades domésticas.

(8) Bom, a gente **tenta ter uma divisão mais equitativa, né? Entendendo que tem certas coisas que eu consigo fazer melhor e outras que são ele**. Mas a gente faz uma divisão equilibrada, **eu acho**, sabe assim. (D2)

(9) **Lá em casa todo mundo faz de tudo, né?** E meu marido realmente é um companheiro, que ele é pai, né? [...] E todo mundo faz de tudo. Eu me pego fim de semana passando roupa, né? Porque aí é um combinado, de [...] ele **às vezes** vai cozinhar. (D6)

(10) Então é [...] além dos cuidados assim com ele, **a gente divide tudo que dá para dividir, né?** Com cuidado com a casa e tudo, porque é bem complicado. **Não é 50-50, né?** E olha que eu tenho assim projeto que defende muito isso. Mas **não é, não é**. Então, assim, o cuidado com o meu filho mesmo, existe uma ligação muito forte, né, do filho com a mãe assim, ele é **bem mais grudado comigo, então ele naturalmente demanda mais de mim**. Eu tenho também uma característica de que **eu sou muito resoluto**, eu quero fazer rápido, então, às vezes, para mim, **eu prefiro resolver do que delegar** ou pedir também, eu acho que isso tinha que ser natural, sabe? Então, assim **não é só o cuidado com o filho, tem uma casa, então assim, desde fazer uma compra, lembrar de alguma coisa assim, isso eu acabo puxando mais, né? Talvez erro meu**, mas assim, se eu tiver que ficar lembrando, prefiro fazer, né? Então é por isso que não fica tão equilibrado. (D7)

(11) Então, eu e meu marido, a gente é bem... Ele é bem parceiro. Ele entende que não é ajuda, que é fazer a parte dele, isso já é muito. **Mas todo homem, por mais que ele se esforce, nunca vai ser 50%- 50%**. A mulher, ela tem um **papel diferente, né? A gente absorve principalmente a questão do pensar, do saber, do encaminhar**. Isso acaba sendo ainda uma carga, uma **sobrecarga feminina**. (T6)

Nos enunciados de 8 a 11, as entrevistadas mencionam que dividem com seus maridos as tarefas domésticas e de cuidados dos filhos. O discurso das entrevistadas reflete o fato de que, ao longo das últimas décadas, movimentos feministas em prol de direitos e igualdade de gênero oportunizaram alterações nos papéis que homens e mulheres desempenham nos contextos familiar e laboral (Silveira; Bendassolli, 2018). As mulheres passaram a ocupar o mercado de trabalho remunerado; e muitos homens, a assumir mais responsabilidades de cuidado e trabalho doméstico (Carvalho Neto; Tanure; Andrade, 2010; Hirata, 2015; Silveira; Bendassoli, 2018; Martins *et al.*, 2022). Desde então, diferentes configurações familiares e modelos de divisão sexual do trabalho se estabeleceram: o modelo de parceria, em que ambos trabalham fora de casa e dividem todas as tarefas no âmbito doméstico; o modelo de conciliação, em que as mulheres precisam conciliar as esferas profissional e familiar; e o modelo de delegação, em que as tarefas de cuidado com a casa e os filhos eram atribuídas a outro profissional (Hirata, 2015).

Contudo, ao utilizar as seleções lexicais “tenta ter” e “eu acho”, D2 demonstra uma hesitação ou dúvida em relação à equidade da divisão de responsabilidades entre eles. Tal fato é reforçado pela frase “entendendo que tem certas coisas que eu consigo fazer melhor e outras

que são ele”, ficando implícito que certas tarefas são associadas mais naturalmente a um gênero do que a outro, o que pode questionar a igualdade das atribuições destinadas a homens e mulheres. O mesmo acontece com D6, que, por meio da locução adverbial de tempo “às vezes”, sugere que seu marido não assume as responsabilidades domésticas de forma consistente ou regular, mas ocasionalmente participa da tarefa de cozinhar.

No enunciado 10, D7 também reconhece, através do uso da expressão metafórica “não é 50-50”, que a divisão das tarefas domésticas em sua casa não é igualitária. A repetição da locução adverbial de negação “não é” enfatiza que a situação não é como ela gostaria ou como deveria ser. Através das seleções lexicais “bem mais grudado” e “naturalmente demanda mais”, ela sugere que a sua conexão com o filho afeta inevitavelmente a distribuição das tarefas de cuidado. Essa justificativa aponta para a reprodução de um discurso social em que as expectativas e as demandas relacionadas ao cuidado são associadas à ligação afetiva percebida entre a mãe e o filho. Além disso, ela apresenta outra justificativa para a desigualdade na divisão das tarefas através da seleção lexical “eu sou muito resoluto”, sugerindo que prefere resolver as coisas rapidamente em vez de delegar ou pedir ajuda. Ao indicar que essa abordagem é uma preferência pessoal, e que isso talvez seja um erro dela, ela acaba assumindo a culpa pela divisão não igualitária das tarefas domésticas. Por meio de seus discursos, fica implícita uma conformidade diante da falta de equilíbrio nas responsabilidades, demonstrando que a situação parece ser inevitável ou inalterável. Os relatos das entrevistadas refletem o retrato social das mulheres no Brasil, retrato este que revela que elas investem quase o dobro de tempo que os homens (21,4 horas em comparação com 11,0 horas) em atividades relacionadas ao cuidado de pessoas ou a obrigações domésticas (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2021).

No enunciado 4, T6 destaca a importância de seu marido de não apenas ajudar, mas sim reconhecer que fazer sua parte é fundamental. Contudo, assim como D2, D6 e D7, por meio da seleção lexical “mas todo homem, por mais que ele se esforce nunca vai ser 50%-50%”, a entrevistada revela uma conscientização sobre as limitações da divisão equitativa das responsabilidades domésticas, mesmo com a colaboração do parceiro. Ao utilizar a expressão “todo homem”, a entrevistada generaliza a situação, sugerindo que a falta de equidade na divisão das responsabilidades domésticas não é apenas uma questão pessoal, mas sim uma realidade enfrentada por mulheres de forma geral. Por meio do advérbio de negação “nunca”, a servidora demonstra achar impossível que uma divisão igualitária aconteça. A escolha da expressão “papel diferente” indica uma crítica à distribuição desigual das tarefas entre

homens e mulheres, ressaltando as expectativas sociais arraigadas que impõem às mulheres um conjunto específico de responsabilidades domésticas. Assim como D7, a entrevistada T6 revela que, além das responsabilidades de cuidados domésticos, também assume a obrigação de organizar o dia a dia em suas casas. A referência à sobrecarga das mulheres nas dinâmicas familiares revela uma percepção da servidora sobre a complexidade e exigência dos papéis assumidos por ela, destacando como essas responsabilidades adicionais podem impactar sua carga de trabalho e bem-estar.

(12) Quando eu vim, eu só tinha a minha filha mais velha, **aí o meu esposo deixou as coisas dele lá para vir me acompanhando**, então assim ele abraçou esse meu sonho pra pensar na continuidade do dele depois, né? Então a gente fez assim porque ela estava muito pequena, a gente não conhecia ninguém. Então foi... **A gente entrou nesse acordo e então nós viemos, ele ficou um tempo com ela**, até que nós conseguimos uma vaga na creche. Mas assim ele me auxilia nesse sentido, nesses cuidados com elas. **Mas no mais, é tudo comigo roupa, comida, cuidados com elas. E às vezes eu penso assim como que eu dou conta?** (D1)

(13) Ele **durante o dia ele já fica com o bebê e só cuida do básico, né?** Tipo assim da alimentação e garantir o bem-estar do nosso filho, né? Então **quando eu chego, eu já tenho que tomar a frente, né?** Organizar a casa, continuar com o bebê, aí eu fico com ele, fico com os afazeres da casa, né, que é já fazer comida, né? Já preparar a janta, lavar panela, aquela correria toda, né? Que toda mulher sabe. Lavar roupa. **Então é bem assim, desgastante assim, é bem, é bem puxado mesmo, né?** (T5)

Por meio dos enunciados 12 e 13, é possível perceber que, no cotidiano familiar de D1 e T5, há uma inversão na divisão sexual do trabalho tradicional, com os maridos ficando em casa para cuidar dos filhos, enquanto as mulheres assumem o papel de chefes de família e sustentam a casa. Contudo, essa inversão ainda é limitada, reflexo da persistência de estereótipos de gênero arraigados. Por meio das seleções lexicais “às vezes eu penso assim como que eu dou conta?” e “então é bem assim, desgastante assim, é bem, é bem puxado mesmo, né?”, percebe-se que as mulheres continuam sobrecarregadas com as responsabilidades domésticas, como organizar a casa, preparar refeições e realizar outras tarefas cotidianas.

(14) Então, **eu acho que ser mãe solo tem dificuldades cotidianas, né?** Por exemplo, se eu estiver em Florestal, **eu não tenho ninguém que possa resolver uma situação inesperada** até eu chegar de Florestal, eu não tenho ninguém que tem uma disponibilidade restrita como o pai teria, né? Se eu fosse, tivesse o pai convivendo comigo. **Mas eu acho que as mães casadas têm uma vida muito pior do que a minha.** Eu acho que a mãe que convive na mesma família com o pai, **ela não tem um minuto de descanso, ela fica o tempo todo refém do de cuidados domésticos.** (D5)

Em seu discurso, por meio da seleção lexical “vida muito pior do que a minha”, D5 expressa suas percepções sobre os desafios de ser mãe solo em comparação com mães casadas. Ela frisa a falta de suporte e disponibilidade de um parceiro para resolver situações inesperadas, o que pode ser uma dificuldade adicional. No entanto, ela também sugere que as mães casadas enfrentam uma carga ainda maior, sendo constantemente responsáveis pelos cuidados domésticos, sem ter tempo para descanso.

Ainda que as entrevistadas possuam diferentes dinâmicas familiares, os desafios enfrentados por elas, mulheres e mães, persistem em diferentes contextos, comprovando as ideias de Radcliffe *et al.* (2023) ao defender que, apesar da evolução das identidades familiares em direção a valores mais igualitários, as decisões diárias da maioria das famílias são frequentemente influenciadas por vieses. Ou seja, tendências sistemáticas e preconceitos que podem afetar a forma como as pessoas avaliam informações e tomam decisões. Esses vieses acabam por reforçar a associação das mulheres ao cuidado das famílias e das tarefas domésticas, mantendo práticas tradicionais baseadas em estereótipos de gênero.

4.1.2. Vivências Profissionais

No **percurso semântico do trabalho**, as entrevistadas expuseram suas experiências e perspectivas em relação ao trabalho na UFV-CAF, proporcionando *insights* valiosos sobre seus contextos de trabalho e razões que as levaram a seguir suas carreiras. Nota-se, através dos enunciados de 15 a 18, que as realidades e necessidades pessoais das entrevistadas moldaram seus percursos profissionais, reforçando a interligação entre trabalho e família.

(15) Eu tentei o concurso, pensando “nossa, eu preciso”, era bom, né? Passar no concurso. **O emprego é estável, né? Concurso não ganha muito, mas é estável, a qualidade e a segurança que você tem.** (T1)

(16) Então, eu acho que **pela estabilidade**. Então, aí **eu optei ou eu preferi ser técnica aqui, estando perto, do que ser professora e ir para um outro lugar, entendeu?** Então, assim, as questões pessoais e profissionais, a gente foi, né? Encaminhando assim. (T6)

(17) **A questão de ser mãe, ser mulher, né, dona de casa. Então você tem uma estabilidade, né? Uma certeza.** Isso aí **faz toda a diferença, né?** (T7)

(18) Então **tá muito relacionada à estabilidade**, porque o mercado, ele não é estável, né? **Precisava de uma estabilidade realmente para poder conseguir ter família.** (D6)

Os relatos de T7 e D6 evidenciam que os empregos públicos se tornam opções atraentes para as mulheres, ao proporcionarem segurança em relação ao sustento próprio e de suas famílias, permitindo que conciliem suas obrigações familiares, como serem mães e donas de casa, com suas carreiras profissionais de forma mais tranquila. Fica implícito, por meio da seleção lexical “concurso não ganha muito, mas é estável” retirada do discurso de T1, que a estabilidade foi um fator crucial na sua escolha de carreira, evidenciando que valoriza mais a segurança no emprego do que uma remuneração mais alta em um ambiente de trabalho menos estável.

T6 revela que, além da estabilidade oferecida pelo emprego público, o fato de já possuir sua vida estabelecida na cidade de Florestal também influenciou sua escolha, sugerindo que a facilidade de acesso ao local de trabalho foi importante para ela. Fica implícito que, assim como a valorização da segurança no emprego, a busca por estabilidade geográfica pode estar relacionada à necessidade de equilibrar múltiplos papéis, como o trabalho e a família.

Para as docentes entrevistadas, a escolha profissional vai além da busca por estabilidade; ela está intrinsecamente relacionada à vocação.

(19) **Eu não vim para a sala de aula por falta de opção, foi uma escolha de fato.** Mas o fato de dar aula é... de **passar o que eu sei e aprender com os alunos, para mim isso é muito gostoso, e eu acho que é uma profissão que me mantém muito ativa**, muito viva, sempre em busca de aprender. É aí, por gostar da docência, dentro do serviço público, eu sempre tive essa meta. Eu quero ser professora, mas **eu quero ser professora de uma federal**, eu queria estar pelo menos num lugar onde eu poderia ter **uma remuneração melhor, condições de... né, de trabalho melhor.**
(D1)

(20) Então, como eu disse, **eu sempre me identifiquei com a carreira acadêmica, né? Eu gosto muito de dar aula, eu acho que eu tenho ali uma oportunidade de influenciar positivamente na vida das pessoas assim, e eu percebo isso, né?** Então, no meio da minha graduação assim, eu já sabia que eu queria ser professora. **Cheguei a atuar numa universidade particular, né? Mas eu já vi várias coisas assim que eu não gostei, então eu optei mesmo por seguir o que eu já queria.**
(D2)

(21) **Eu queria dar... dar aula numa universidade, né? É um desejo sempre, né? Esse retorno de ver o aluno aprendendo, de ver o aluno seguindo**, a gente tem alunos que já fizeram mestrado, doutorado, estão no exterior. **Isso é muito legal.**
(D4)

Por meio dos enunciados 19 a 21, é possível perceber que, para as docentes, trabalhar em uma universidade federal significa fazer parte de um ambiente intelectualmente estimulante e colaborativo. Embora a remuneração também tenha sido mencionada como um

fator relevante, as docentes enfatizaram que o prestígio, o reconhecimento profissional e a realização pessoal são aspectos que pesaram mais em suas escolhas de carreira. Para elas, a satisfação de contribuir com o desenvolvimento humano e social, junto à oportunidade de influenciar positivamente a vida dos alunos e colaborar para o avanço da ciência, são elementos que conferem significado à sua vocação como professoras em uma universidade federal.

Ao ressaltarem suas motivações para escolherem suas profissões, as entrevistadas destacaram as condições de trabalho que buscavam e, por conseguinte, caracterizaram o ambiente de trabalho no funcionalismo público como estáveis e seguros. Mota-Santos *et al.* (2019) afirmam que o serviço público proporciona um ambiente mais favorável para que as mulheres equilibrem os papéis sociais impostos pela sociedade patriarcal, em razão da segurança, estabilidade e exigências menos rigorosas em comparação com o setor privado. A entrevistada T3 reconhece que vivencia uma situação excepcionalmente vantajosa, pois trabalha em um setor dentro da UFV-CAF que opera por doze horas ininterruptas. Isso lhe permite, de acordo com a legislação¹, ter uma jornada de trabalho de apenas seis horas, sem qualquer alteração salarial, graças ao revezamento com os demais colegas, sendo esta uma exceção em relação à jornada padrão de oito horas diárias.

(22) **As seis horas foi uma conquista muito grande da gente. Mais tempo com ele.** Fico com ele de manhã, a manhã toda, aí eu consigo fazer para casa com ele, eu consigo ajudar ele na escola, né? Tarefas de escola. Eu consigo fazer alguma coisa, levar ele no médico de manhã, né? Eu consigo arrumar ele para ir para a escola, dar almoço, tudo isso. Que **se eu tivesse que trabalhar o dia todo, não ia dar.** (T3)

A seleção lexical “as seis horas foi uma conquista muito grande da gente” evidencia que T3 e seus colegas de trabalho tiveram que reivindicar a redução da carga horária, apesar de ser um direito dos servidores que trabalham em setores com funcionamento contínuo. O uso da locução adjetiva “muito grande” ressalta a relevância da conquista, pois afeta diretamente o tempo que ela pode passar com seu filho. T3 também destaca que, se trabalhasse em um setor com uma carga horária diária de 8 horas, que é a realidade da grande maioria das técnicas da instituição, não teria a mesma oportunidade que tem agora com a carga horária reduzida.

Da mesma forma, as professoras também desfrutaram da flexibilidade de não precisarem cumprir uma jornada de trabalho rígida de oito horas consecutivas na universidade, o que facilita a organização de suas rotinas diárias.

¹ Decreto n.º 4836 de 09 de setembro de 2003.

(23) **A facilidade é o fato de nem sempre eu ficar aqui 8 horas seguidas**, então, às vezes eu volto de manhã, às vezes mais rápido, só à tarde, às vezes de manhã e à tarde, mas, mesmo quando é de manhã e à tarde, eu tenho um intervalo para ir em casa, né? **Essa é a facilidade, a rotina mais flexível.** Esse horário que não é diário. (D1)

(24) **Então eu consigo, por exemplo, eu terminei uma aula, eu consigo marcar uma atividade para o meu filho ou levá-lo na escola, buscá-lo na escola. Então, tem dias em que eu tenho essa disponibilidade.** (D5)

(25) **As facilidades é porque tem uma certa flexibilidade, né? E vejo vantagens também, porque essa flexibilidade também faz a gente produzir muito mais, uma qualidade muito maior, hoje eu consigo entender isso também.** (D6)

D1 e D5 ressaltam a importância de poderem ajustar seus horários conforme as demandas pessoais e familiares, o que é possibilitado, de acordo com D2, pela autonomia proporcionada pela carreira acadêmica. Greenhaus e Beutell (1985) e Chang *et al.* (2017) corroboram os relatos das entrevistadas ao afirmarem que horários de trabalhos mais flexíveis permitem ao trabalhador um maior controle do tempo e níveis mais elevados de autonomia. Para D6, a flexibilidade no trabalho não apenas facilita a conciliação entre vida profissional e familiar, mas também aumenta a produtividade e qualidade do trabalho. Para Beauregard e Henry (2009), a implementação de práticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal está positivamente relacionada ao desempenho organizacional.

Embora tenham consciência dos benefícios proporcionados pelo contexto do serviço público, as entrevistadas também elencaram alguns desafios. Atualmente, devido aos programas de expansão do ensino superior, restrições orçamentárias e precarização das condições de trabalho, observa-se uma intensificação do trabalho nas instituições federais de ensino superior (IFES). Esse fenômeno afeta tanto os docentes quanto os técnicos administrativos em educação (TAEs), os quais enfrentam uma carga de trabalho mais pesada e exigente (Pinheiro *et al.*, 2023; Tessarini Junior; Saltorato, 2021).

(26) **Então, trabalhando com essa carga horária de 8 horas fixa, dificulta conciliar a carga horária com uma criação de qualidade, uma educação de qualidade para os nossos filhos também.** (T2)

(27) **A dificuldade é só essa questão mesmo do horário, que é muito puxado, 8 horas, eu acho que poderia ter alguma exceção em alguns casos, né? Principalmente com filho pequeno, a dificuldade maior é a questão do cumprimento do horário, né?** (T5)

(28) **A minha filha tem quatro anos e ela é amamentada até hoje. Tem noite que, se ela tiver, por exemplo, brigou com colega na escola, isso vai repercutir no sono dela, e se repercutir no sono dela, ela vai me chamar a noite, e aí o sono, sou só eu. Não faz o menor sentido uma servidora sair 7 horas da manhã para vir trabalhar uma moribunda, entendeu? Porém, não existe essa flexibilidade, isso**

não. Muitas vezes **eu não posso chegar mais tarde e sair mais tarde, equacionar esse horário, eu não posso porque eu tô engessada, entendeu?** (T7)

T2 e T5 mencionam que a jornada de trabalho de 8 horas fixas da maioria dos técnicos administrativos dificulta a conciliação do trabalho com a criação e a educação de seus filhos. T5 relata sua dificuldade em cumprir as 8 horas de trabalho tendo filho pequeno e sugere que, em casos específicos, seria razoável ter exceções em relação a essa carga horária. T7 também expressa sua indignação à falta de flexibilidade e autonomia no ambiente de trabalho, por não poder ajustar seu horário de trabalho para acomodar suas necessidades pessoais e familiares, resultando em um sentimento de estar "engessada". Isso evidencia uma rigidez institucional que não leva em consideração as circunstâncias individuais dos funcionários, especialmente daqueles com responsabilidades familiares adicionais. T7 menciona que é a única em sua casa a lidar com as demandas noturnas da sua filha, devido à amamentação, o que afeta sua qualidade de sono e sua disposição para o trabalho no dia seguinte, como é perceptível pela seleção lexical "moribunda". Averigua-se, por meio dos relatos de T5 e T7, que a inflexibilidade nos horários de trabalho pode ser especialmente problemática para as mães com filhos pequenos, que requerem atenção adicional e cuidados.

As docentes, apesar de desfrutarem de uma carga horária menos rígida, enfrentam desafios devido à alta demanda de trabalho.

(29) **Acho que a dificuldade do meu trabalho é, às vezes, quando eu tenho que assumir disciplinas muito grandes, com turmas muito grandes.** Isso eu acho... Isso me incomoda, sabe? A gente atende muitos alunos, às vezes turmas muito grandes e não é visto, isso não é reconhecido, não é valorizado. (D2)

(30) Então, assim, acho que **essa parte negativa assim, o que eu vejo é essa questão de levar muito serviço para casa.** Eu acho **muito difícil conciliar as duas coisas**, sabe? Tenho uma dinâmica muito, muito agitada durante todo o dia. (D3)

(31) Isso é **difícil, você ter que conciliar tudo, tentar fazer tudo, trabalhar em todas as frentes que você quer trabalhar e ainda conseguir conciliar isso com a família**, então é **muito difícil**, não é fácil. **É muito trabalho, então a gente se envolve com muita coisa, muitos projetos e muita aula**, então gerir o tempo nesse sentido é muito complicado. (D4)

Nota-se, por meio dos enunciados 29 a 31 que, para as docentes, a flexibilidade de horário não possibilita uma carga de trabalho reduzida; pelo contrário, elas precisam lidar com uma variedade de tarefas e responsabilidades como preparação de aulas, gerenciamento de grandes turmas, correção de trabalhos e atividades de pesquisa e extensão. As entrevistadas mencionaram serem "obrigadas" a levar trabalho para casa para darem conta de todas as

demandas profissionais. Pinheiro *et al.* (2023) destacam que essa situação é comum entre os docentes das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A estrutura física inadequada; o aumento do número de alunos e cursos sem o correspondente aumento de professores; as pressões para o cumprimento de prazos e de produtividade em pesquisa e extensão; bem como o uso do espaço doméstico para o trabalho com invasão do tempo livre fizeram com que os professores universitários tenham que dedicar muito mais tempo e energia ao ensino, à pesquisa, à extensão e à gestão. Tais aspectos, de acordo com D3 e D4, dificultam a conciliação com as demandas familiares, que, como já relatado por elas, também são altas e pesadas.

Embora reconheçam que o trabalho as sobrecarrega, por meio dos discursos das entrevistadas, é perceptível que seria insuportável para elas ficarem sem seus empregos e lidarem apenas com o papel de mãe.

(32) Eu fiquei quatro anos fazendo doutorado, **então fiquei em casa**, fiquei fora da sala de aula e eu vi o tanto que isso é... **não foi bom para mim**. Como que **eu preciso ter esse sair de casa, ter um trabalho fora de casa com outras pessoas**, eu gosto de dar aula, então eu gosto de estar em sala de aula (D3).

(33) Mas hoje eu vou te falar que até, não sei, **eu acho que às vezes é até bom sair de casa e fazer alguma coisa**, porque, senão, você esgota, fica muito... **Porque você volta a ser você também, né? Porque senão você deixa meio de lado essa questão sua, de autocuidado, e fica só por conta de menino, só pensa em menino, só fala de menino**. **Aí é bom que você sai de casa, você dá uma esquecida.** (T7)

D3 compartilha como sua experiência de ficar em casa durante seu doutorado não foi boa para ela, enfatizando a necessidade de interação social e a satisfação que ela encontra em dar aulas. Isso sugere que o trabalho fora de casa não apenas oferece uma oportunidade de exercer suas habilidades profissionais, mas também proporciona um senso de propósito e identidade.

Além disso, T7 destaca como sair de casa para trabalhar é benéfico para seu bem-estar mental e emocional, permitindo que ela tenha uma vida para além da maternidade. Para as entrevistadas, o trabalho fora de casa desempenha um papel crucial no fortalecimento de sua identidade pessoal além dos papéis socialmente atribuídos. Elas se reconhecem como indivíduos independentes, capazes de contribuir de maneira significativa para o mundo fora do âmbito doméstico.

No quadro 2 estão sumarizadas as principais diferenças laborais entre as docentes e técnicas administrativas pesquisadas.

Quadro 2 – Principais diferenças laborais entre docentes e TAEs da UFV-CAF

Motivação para escolha da profissão		Jornada de trabalho	
Docentes	Técnicas	Docentes	Técnicas
➤ Estabilidade e Vocação	➤ Estabilidade	➤ Jornada mais flexível com trabalho para casa	➤ Jornada rígida sem trabalho para casa

Fonte: elaborado pela autora.

4.1.3. Interseções entre Trabalho e Família: Conflito e Conciliação

A narrativa das entrevistadas sobre suas vivências pessoais e profissionais evidencia uma contante busca pelo sucesso profissional enquanto equilibram suas responsabilidades familiares. Para Silveira e Bendasolli (2018), em meio aos esforços femininos pela conciliação entre as esferas, podem surgir situações de conflito.

De acordo com Greenhaus e Beutell (1985), as situações de conflito podem advir de três fontes: tempo, comportamento e tensão. Quando o tempo despendido a um dos papéis é maior, torna-se mais difícil, fisicamente, cumprir com as obrigações inerentes ao outro papel. Além disso, preocupações com um dos papéis também podem prejudicar o tempo dedicado ao outro papel. Situações conflituosas podem surgir ainda quando há diferenças de perspectivas no que diz respeito aos comportamentos considerados apropriados ou esperados no âmbito profissional e familiar. Por fim, as demandas do trabalho e da família podem competir entre si, levando a conflitos de tensão. As entrevistadas relataram suas dificuldades em conciliar a alta demanda de trabalho com a carga substancial de responsabilidades domésticas. Para as técnicas, os horários inflexíveis deixam pouco tempo disponível para a família, enquanto as docentes enfrentam a necessidade de levar trabalho para casa, o que também reduz o tempo disponível para tarefas familiares. Por outro lado, a necessidade de cuidados dos filhos pequenos também dificulta a conciliação entre trabalho e família. Ao dedicarem mais tempo a uma esfera da vida em detrimento da outra, são desencadeados conflitos de tempo e de tensão, devido à sobreposição de demandas.

Além disso, elas compartilharam enfrentar pressões sociais devido às expectativas sobre o papel das mulheres na sociedade. De acordo com Almeida e Mota-Santos (2018), há uma pressão para que as mulheres cumpram com o que é considerado adequado ou esperado, serem “mães perfeitas”, o que contribui para intensificar as situações de conflito.

(34) **Se eu ficar só, ou um ou outro, eu vou me sentir sufocada porque eu sou mais do que isso, né? Todo mundo é, toda mulher é, né? Mas é assim, é conflituoso, as vezes meu marido reclama assim, “ah, para que que você arrumou tanta coisa para fazer”?** (D2)

(35) **E uma coisa que eu quero falar assim, que é uma coisa que realmente pesa sobre mim, como mulher, é a cobrança das outras pessoas em relação ao fato de a gente não querer ser como as mães que ficam exclusivamente cuidando dos filhos, eu sinto essa cobrança assim, muito forte sobre mim, sabe? Tanto dos meus pais quanto até mesmo social, uma cobrança social muito grande.** (D5)

D5 compartilha o peso significativo que sente como mãe, confrontada com expectativas sociais arraigadas sobre o papel feminino. A seleção lexical “uma cobrança social muito grande” reflete a intensidade da pressão que ela enfrenta. É perceptível que, por não se comportar adequadamente de acordo com o papel que lhe foi designado, de mãe exclusivamente dedicada aos filhos, e optar por incorporar os dois papéis juntos, é frequentemente alvo de críticas e julgamentos. A comparação com outras mulheres amplifica essa pressão, levando-a a questionar suas escolhas e sua autoestima.

Por sua vez, D2 menciona o interdiscurso do marido como uma forma de pressão para que ela reduza suas atividades, revelando a tensão entre as expectativas sociais e a busca pela realização pessoal. A frase “vou me sentir sufocada porque eu sou mais do que isso, né?” deixa claro que D2 percebe a existência de uma pressão social que limita sua vida e sua capacidade como mulher, restringindo-a a um único papel de mãe. Isso contribui para uma perda de identidade e autoestima, já que ela reconhece ser mais do que apenas uma mãe.

Diante de um cenário permeado por expectativas sociais e culturais de gênero, em que as obrigações do trabalho e as necessidades familiares muitas vezes competem entre si, os indivíduos buscam estratégias de conciliação como forma de moderar as situações de conflito (Silveira; Bendassolli, 2018).

(36) **Tem dia que, depois que ele dorme, eu limpo as coisas, lavo roupa, penduro roupa, né? [...] Acontece alguma coisa, o filho não está se sentindo bem naquele dia, se você não trabalha naquele dia, assim que estabiliza, você volta e paga as horas que você tá devendo.** (T1)

(37) **Eu tento assim, a hora que eu estou no meu serviço não ficar pensando muito na família. E também tentar não trazer o serviço aqui pra casa, ter um tempo de qualidade tanto no serviço quanto aqui em casa. Eu faço o que dá para fazer, mas eu tenho que dar um tempo de qualidade com meus filhos também, porque, senão, o tempo vai passar, eles vão crescer, e a hora que eu tentar voltar atrás já não tem jeito.** (T4)

(38) **Uma estratégia que eu uso é tomar sertralina todo dia.** Outra estratégia que eu uso para ficar mais tranquilo é sempre essa de **tentar** não me sobrecarregar, né? **Sempre ter alguém para contar.** (T7)

(39) No meio disso, a gente tem que encaixar a **atividade física**, porque, **senão, fica todo mundo doente**, né? (D7)

(40) E eu acho que no cotidiano é realmente deixar, a gente, **eu e meu marido, de vez em quando, a gente precisa sentar e passar a régua e falar “ó, tá cansativo para mim”, e a gente vai conversando e vai se alinhando assim também**, sabe? Então tem muito diálogo e os acordos assim para nós aqui funciona, sendo bem conversados assim, né? (D2)

(41) **O principal que eu tento fazer é manter os meus horários de trabalho aqui.** Então **tento**, né? Então eu **tento** conciliar o tempo, **eu tento fazer a maior parte aqui, se eu não consigo, eu tenho usado muito o horário do almoço.** Eu **deixo eles curtirem uma televisão**, fazer aquele momento de relaxar um pouquinho, aí eu consigo trabalhar um pouco. (D4)

A maioria das entrevistadas revelou desenvolver estratégias pessoais para organizar seu dia a dia, buscando um ajuste saudável entre o trabalho e a vida pessoal (Silveira; Bendassolli, 2018; Hirchi *et al.*, 2019). Segundo Hirchi *et al.* (2019), essas estratégias podem incluir tanto abordagens orientadas para a solução de problemas quanto abordagens orientadas para a emoção. Abordagens orientadas para a solução de problemas incluem estratégias como planejamento cuidadoso, delegação de tarefas, estabelecimento de prioridades e negociação de horários flexíveis com o empregador.

T1 e D4 mencionaram, por exemplo, aproveitar horários de almoço ou os horários de dormir dos filhos para realizar as tarefas domésticas e profissionais. T4 revelou dedicar-se completamente ao ambiente em que estão no momento, seja trabalho ou família, para evitar que as preocupações de um lado interfiram no outro. D2 destacou que o diálogo aberto com o parceiro é essencial para alinhar expectativas e encontrar soluções para os desafios enfrentados na conciliação entre trabalho e família. D4 mencionou utilizar a televisão para entreter os filhos, permitindo que possa focar em suas atribuições. T1 frisou a importância de negociar momentos de flexibilização no trabalho para lidar com as demandas familiares. E T7 compartilhou a necessidade de delegar tarefas e contar com o apoio de outras pessoas para lidar com as responsabilidades familiares e profissionais. T7 e D7 reconheceram ainda que utilizam estratégias orientadas para a emoção (Hirchi *et al.*, 2019) como tomar remédios para cuidar da saúde mental e praticar atividade física, para conseguirem lidar com suas atribuições diárias. Percebe-se o uso frequente da palavra “tentar” nos discursos das entrevistadas, o que pode indicar uma abordagem de tentativa e erro na busca por equilibrar as demandas do trabalho e da família. Isso reflete implicitamente uma consciência das entrevistadas das

limitações e dificuldades enfrentadas, mas também uma disposição para buscar soluções e fazer ajustes conforme necessário.

No quadro 3 estão sumarizadas as principais estratégias individuais citadas pelas docentes e técnicas administrativas pesquisadas.

Quadro 3 – Principais estratégias pessoais de conciliação trabalho-família das TAEs e docentes da UFV-CAF

Estratégias orientadas para emoção	Estratégias orientadas para solução de problemas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uso de remédio para ansiedade ➤ Prática de atividade física 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aproveitamento do horário de almoço ou sono dos filhos para realizar atividades domésticas ou profissionais ➤ Dedicção exclusiva a uma das esferas para evitar que a outra interfira ➤ Diálogo com parceiro para alinhamento de expectativas ➤ Uso de televisão para entreter os filhos ➤ Delegação de tarefas ➤ Negociação de momentos de flexibilização no trabalho com a chefia

Fonte: elaborado pela autora.

Além das estratégias pessoais, as entrevistadas mencionaram receber suporte para lidar com as responsabilidades familiares. O suporte social é fundamental para se alcançar o equilíbrio entre as diferentes esferas e ter uma vida mais prazerosa e satisfatória, e pode vir de diferentes fontes, como o parceiro, a família, as organizações e o governo. Pode ser de natureza instrumental, envolvendo recursos tangíveis como tempo e dinheiro, ou de natureza emocional, envolvendo afeto, amor e atenção para apoiar os sentimentos (French *et al.*, 2018).

(42) **A minha sogra**, ela é minha rede de apoio, **minha cunhada** também, ela me ajuda também muito. **Sem elas, não sei o que seria de mim**. E tem assim ajuda na questão de **uma faxineira**, que ele paga, né!? (T3)

(43) Eu tô procurando alguém para ficar com neném enquanto eu trabalho. Agora, os outros, eles ficam geralmente na **creche, e minha mãe e minha sogra** me dão suporte no caso de doença. (T4)

(44) Nessa parte eu sou bem privilegiada, porque eu tenho ajuda. **Eu tenho duas funcionárias, uma que cuida da casa e outra que cuida dos meninos para mim, sabe?** Então, nesse ponto assim eu tenho, né? **Esse privilégio de não ter a correria da maioria das mulheres**. (T7)

(45) Quando viemos pra cá, a gente conseguiu a vaga na **creche**, na parte da manhã pra minha filha mais velha, e tive que arrumar uma **babá** para cuidar dela na parte **da tarde**, as tardes que eu precisava voltar para cá. Então é.. se eu não estava trabalhando, eu estava com ela, né. **Ela só ficava com alguém enquanto eu estava no trabalho.** (D1)

(46) Então, na verdade, eu conto com a **escola** na parte da manhã e de segunda a quinta, que são os dias que eu tenho aula à tarde, eu **tenho uma moça que me ajuda**. Serviço de casa tem uma moça que me ajuda com...com roupa um dia, outro me ajuda com casa um dia. (D3)

(47) Hoje a gente tem uma estrutura muito boa assim, né? **A condição nossa nos permite, né? Então a gente tem quem ajuda com os filhos, tem quem ajuda na casa, tem uma faxineira** uma vez na semana **e tem uma menina que tá a semana toda com os meninos, né?** Então isso ajuda muito, facilita a gestão do casal, né? **Meu suporte é o suporte das funcionárias, né? E o suporte do marido que acho que fica devendo.** (D4)

Nos enunciados 42 a 47, uma variedade de personagens como “creche”, “babá”, “mãe”, “sogra”, “cunhada”, “faxineira”, “escola”, “pessoa/moça que ajuda”, “funcionária” e “marido/esposo” são mencionadas pelas entrevistadas. Teóricos conforme Silveira e Bendassolli (2018) destacam como o apoio mútuo entre o casal nas tarefas domésticas e cuidados com os filhos, o suporte de familiares como avós (Cerrato; Cifre, 2018), bem como a utilização de creches e babás (Greenhaus; Beutel, 1985), são exemplos de suportes sociais que auxiliam as mulheres na conciliação das esferas familiar e laboral.

Ao examinar os relatos das entrevistadas, torna-se evidente que, embora os maridos contribuam de alguma forma, sua participação é secundária. D4 relata, por exemplo, que seu marido fica devendo em termos de ajuda. Já T3 relata que seu marido contribui somente financeiramente, pagando por uma faxineira. No entanto, são as sogras, mães, cunhadas, babás e creches que representam fontes consistentes de suporte nos cuidados com os filhos. Observa-se que as mulheres recorrem predominantemente a outras mulheres, sendo da família ou contratadas, para obter auxílio, tanto na gestão doméstica quanto no cuidado com os filhos. Por meio da seleção lexical “sem elas não sei o que seria de mim”, T3 assevera a importância dessas figuras femininas em sua rede de apoio. Essa predominância de mulheres oferecendo suporte ressalta a influência das normas de gênero, que impõem às mulheres um papel central no cuidado infantil e doméstico. Por outro lado, D1 faz questão de deixar claro que só conta com a ajuda de terceiros enquanto ela trabalha, evidenciando a pressão social sobre as mulheres para assumirem o papel de cuidadoras principais dos filhos, equilibrando responsabilidades familiares e profissionais, e a valorização da maternidade como um papel central em suas vidas.

Observa-se ainda que a maioria das técnicas contam somente com o suporte da família, creche e escola. Já as professoras e as técnicas que possuem cargos de nível superior, como T7, contam com suporte pago para auxiliar nas tarefas domésticas e no cuidado com os filhos. T7 relata ter mais privilégios do que a maioria das mulheres por ter uma boa fonte de suporte. Por meio da seleção lexical “a condição nossa nos permite”, D4 demonstra que a remuneração parece desempenhar um papel importante na capacidade das mulheres de acessar ajuda, o que pode proporcionar uma maior flexibilidade e suporte para conciliar o trabalho remunerado com as responsabilidades familiares e domésticas.

Já no âmbito laboral, as entrevistadas mencionaram não ter nenhuma política institucional de apoio na conciliação entre trabalho e família além do que já é garantido por lei, o que foi confirmado pelo chefe do setor de pessoal da UFV-CAF.

(48) A única coisa que eu sei é que eu ganho **um auxílio-creche**, um auxílio para a escola, algumas coisas assim. **A gente tem esse benefício de estender a licença maternidade por mais dois meses, né?** A gente acaba tendo essa licença de seis meses, que **é bom, né? Já faz uma diferença enorme. Mas não vejo muito além disso não**, assim oficialmente, né? (D2)

(49) Essa **creche da UFV em Viçosa**, eu já ouvi falar e disse que funciona bem, né? Agora, **aqui em Florestal não tem nada, pra gente não sobra muita coisa não**. (D4)

(50) Eu trabalhava 8 horas. O sonho da minha vida sempre foi construir família, ter filho, eu falei não, não consigo, né? **Eu optei por pedir, né, a redução de carga horária de 04 horas**, reduzi o máximo que eu pude. Mas eu acho que isso, **se eu trabalhasse 8 horas por dia, ia ser muito difícil conciliar tudo isso**. E assim, **o ideal, que fosse melhor ainda se a gente pudesse conciliar sem redução no salário, mas infelizmente não tem essa possibilidade**. Mas igual te falei, precisei para minha redução acontecer, **precisei da minha colega de trabalho** autorizar o documento com a autorização que na minha ausência ela me cobriria. **Se não fosse ela, se não assinasse isso, não teria essa oportunidade, né? Precisei de um laudo psiquiátrico do meu médico**, que já fazia acompanhamento depois da perda do meu primeiro filho. (T1)

(51) **Zero. Não conheço nenhuma política**. Se existe, não foi divulgada. Mas eu tentei **uma vez consultar com o psicólogo, mas eles não fazem tratamento**. (T2)

O governo é fonte de suporte social na criação de políticas públicas para atender grupos marginalizados, visando reparar desigualdades históricas. Essas políticas são essenciais para mitigar exclusões sociais e promover equidade. D2 mencionou estar ciente de alguns desses suportes, como a extensão da licença-maternidade e o auxílio-creche. Conforme estabelecido pelo Decreto n.º 6.690 de 2008, é possível estender a licença-maternidade por 60 dias mediante requerimento até o final do 1º mês após o parto. Quanto ao auxílio-creche, de

acordo com o Decreto n.º 977 de 1993, ele é válido até os cinco anos de idade da criança. T1 mencionou fazer uso de outro suporte concedido por lei, a redução da jornada de trabalho com redução proporcional do salário. Conforme estipulado no art. 5º, § 2º, da Medida Provisória n.º 2.174-28 de 2001, existe a possibilidade de redução da jornada de trabalho de 8 horas diárias e 40 horas semanais para 6 horas diárias e 30 horas semanais, ou até mesmo para 4 horas diárias e 20 horas semanais, mantendo uma compensação financeira ajustada de acordo com a diminuição do tempo de trabalho. Embora a política de redução da jornada de trabalho tenha sido fundamental para T1 realizar seu sonho de constituir uma família e ter filhos, ela destaca os obstáculos enfrentados para acessar esse benefício na UFV-CAF. A necessidade do suporte da colega de trabalho e do laudo psiquiátrico para obter a redução da jornada ressalta as barreiras burocráticas e a falta de apoio institucional para mulheres que buscam essa flexibilidade no trabalho. Adicionalmente, T1 pontua uma lacuna nesse suporte governamental: a impossibilidade de conciliar sem redução no salário. Essa observação reforça a necessidade de políticas mais abrangentes e inclusivas que possam atender às diversas necessidades das mulheres, garantindo que elas não sejam penalizadas financeiramente por priorizarem suas responsabilidades familiares.

Observa-se, através do relato de D2, que ela considera a extensão da licença-maternidade um benefício diferencial. No entanto, ela não se sente devidamente amparada pela instituição além do que é exigido por lei. D4 mencionou que, em outro campus da instituição, é oferecida uma creche para os filhos dos funcionários, mas, por estarem distantes do campus sede, ela se sente esquecida. T2 afirmou ainda ter buscado apoio psicológico dentro da instituição, mas não recebeu suporte.

Por outro lado, as entrevistadas revelaram encontrar apoio em seu ambiente de trabalho proveniente de diferentes personagens como “chefia”, “chefe”, “coordenador”, “colegas de trabalho”, “equipe de trabalho”.

(52) Eu nunca tive problema com **minha chefia**, eles te dão licença para cuidar, igual, precisei sair de licença, o **meu chefe** virou pra mim e falou assim “Você tá de licença, esquece, vai cuidar da sua saúde, vai cuidar da sua saúde que é o mais importante”. (T2)

(53) Eu falo que às vezes os **colegas** são a terapia da gente, né, chegar, de contar, de falar dos problemas e opiniões e ouvir opiniões. Isso é o que deixa a gente mais de pé ainda, né? É um apoio, né? A **equipe de trabalho** é um apoio demais. (T3)

(54) Aqui tem pessoas muito humanas, de já falarem assim: “Olha, se você precisar de ajuda, me liga viu”, sabe? O **coordenador** também é professor aqui do médio, é uma pessoa muito tranquila. Muito humano também. (D1)

(55) Eu sempre comunico quando preciso me ausentar aos **meus colegas e a chefia** também, a gente tem o costume de comunicar, e todos foram receptivos assim, a questão de não, tudo bem, ok, sem ter nenhuma consequência negativa disso, sabe? (D3)

(56) **Nós somos três da minha área** no campus, né? Incrivelmente, nós três passamos pelo mesmo processo de maternidade juntas. Então o **acolhimento**, ele se torna diferente em função disso, né? (D6)

A maioria das entrevistadas destacou que ter um bom relacionamento com suas chefias é fundamental para lidar com imprevistos familiares ou pessoais. Esse relacionamento positivo permite que elas se sintam à vontade para comunicar suas necessidades e receber apoio quando necessário, sem enfrentar consequências negativas. Maloni *et al.* (2019), Pluut *et al.* (2018) e Tran *et al.* (2023) destacam que o papel do supervisor é fundamental no suporte à conciliação entre trabalho e família, resultando em maior satisfação no trabalho, redução da tensão psicológica e melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal para os funcionários.

Por outro lado, as entrevistadas também enfatizam que os colegas de trabalho desempenham um papel importante como fonte de suporte mais imediata e próxima. Eles fornecem um ambiente propício para compartilhar problemas, trocar experiências e receber apoio emocional. Essa rede de apoio entre colegas cria um ambiente de trabalho mais solidário e fortalece os laços de equipe, tornando mais fácil lidar com desafios pessoais ou profissionais. Schulz-Knappe e Ter Hoeven (2023) destacam a importância de as organizações promoverem o apoio entre os colegas, incentivando a comunicação aberta e a confiança dentro da organização. Para os autores, a flexibilidade e a cobertura oferecidas pelos colegas durante ausências imprevistas ou compromissos familiares são essenciais para manter a harmonia e a produtividade no local de trabalho.

No relato de D6, o termo “acolhimento” ressalta a importância de sentir-se bem-vindo, compreendido e apoiado no ambiente de trabalho. Isso vai além das simples tarefas profissionais; trata-se de ter um espaço no qual suas necessidades, pessoais ou profissionais, são reconhecidas e respeitadas, facilitando, assim, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

No quadro 4 estão sumarizados os principais suportes sociais citados pelas docentes e técnicas administrativas pesquisadas, ressaltando as diferenças no suporte individual.

Quadro 4 – Principais Suportes Sociais recebidos pelas TAEs e docentes da UFV-CAF e suas diferenças

Suporte Individual	Suporte Governamental	Suporte Organizacional
Técnicas ➤ Cunhada ➤ Mãe ➤ Sogra Técnicas e Docentes ➤ Marido ➤ Escola ➤ Creche ➤ Faxineira Docentes ➤ Babá ➤ Ajudante ➤ Funcionária	➤ Auxílio-creche ➤ Extensão da licença-maternidade ➤ Redução da jornada de trabalho com redução proporcional do salário	➤ Coordenador ➤ Chefe imediato ➤ Colegas de trabalho ➤ Equipe de trabalho

Fonte: dados da pesquisa.

Apesar das diferenças no suporte social recebido por docentes e técnicas, assim como no regime de trabalho de cada uma, as servidoras percebem de forma semelhante as situações de conflito ao tentar conciliar trabalho e família. Para elas, as estratégias de conciliação utilizadas ainda são insuficientes para promover um equilíbrio entre as esferas, o que acarreta consequências significativas para suas vidas profissionais e familiares.

(54) Então é uma administração diária, sabe? Assim, **eu vivo nessa montanha-russa de emoções**. Eu sinto assim que **um caminhão passou em cima de mim 500 vezes e é literalmente um trapo**. Eu **me sinto muito cansada**. Eu acho que nitidamente isso **afeta minha saúde**, porque eu não durmo o necessário recomendado. Eu não, não, **não consigo fazer atividade física**, antes eu fazia. E é... no trabalho, embora eu tente fazer o máximo, **mas às vezes eu fico com aquela sensação assim, poderia ter sido melhor**. Então, assim, do meu ponto de vista, eu julgo que a qualidade não é exatamente aquela que eu esperava, né? E hoje já **não consigo conciliar a docência com essa parte mais técnica da minha profissão, por conta também de ter duas filhas, né?** (D1)

(55) Essa idade toma muito tempo da gente, você tem que às vezes faltar de trabalho porque tá doente, né? Às vezes eu me sinto um pouco frustrada no sentido de **não conseguir realizar tudo o que eu quero realizar**. Eu fico sempre devendo alguma coisa. **Em relação ao trabalho, eu não digo que eu tô nunca adiantada, tô sempre atrasada**. E acho que é assim, por exemplo, se tem alguma **briga com o marido**, normalmente é porque você não tá conseguindo dar conta do recado, né? (D4)

(56) **Me sinto exausta**. Tem dias que mais exausta do que outros. **Eu fico muito mais impaciente, com meu filho, com meu marido**, do que eu era antes, com certeza. **Por eu não conseguir fazer tudo aquilo que eu tinha expectativa de ter feito naquele dia, gera essa frustração, e aí acaba estourando**. **Dor de cabeça, eu tenho cálculo renal e gastrite**. **Estou menos paciente também no trabalho**, mas assim, até que acho que tem afetado menos, a família acaba pagando o pato mais. (D7)

(57) Trabalho a metade, recebo metade por opção de estar presente, mais presente em casa, na família, na educação, criação do Davi, né? Mas **a gente sempre sente nossa podia fazer mais**. A gente sempre pensa assim, né? Mãe, **nasce uma mãe, nasce uma culpa**. Então, **se eu pudesse ter, se eu pudesse, eu abriria mão ainda mais essas 4 horas. Ficaria dedicada exclusivamente para a família**. (T1)

(58) Eu cheguei a um momento da minha vida, quando eu descobri que **eu tô com burnout**, que eu vi que eu não estava vivendo, a minha vida estava me atropelando. E eu cheguei à conclusão que **eu não estava dando conta, eu não estava dando conta nem de fazer meu trabalho bem feito, nem de fazer minhas coisas em casa bem feita**. (T2)

(59) Já tiveram alguns momentos em que **eu senti que era assim, era o trabalho puxando de um lado, a vida pessoal puxando do outro e eu tentando suprir os dois lados**. Já tiveram os momentos em que eu senti que parece que não cabia. Eu não conseguia atender os dois mundos ao mesmo tempo, entendeu? Eu acho que **a gente adoce muito, tanto fisicamente quanto emocionalmente. A gente fica improdutivo, a gente fica estressado com marido, a gente fica impaciente com a criança, a gente não vai se relacionar com tanta empatia com colegas de trabalho**. A gente está **cansada**, a gente não vai conseguir receber nenhuma crítica, **a gente não vai conseguir propor soluções de forma tão assertiva**, entendeu? (T6)

A partir dos relatos das entrevistadas, é possível identificar padrões recorrentes que refletem os desafios enfrentados por essas mulheres ao equilibrar suas carreiras e suas responsabilidades familiares. As entrevistadas reconheceram o impacto negativo da dupla jornada de trabalho tanto em sua saúde física e emocional quanto em sua produtividade. Teóricos como Greenhaus e Beutell (1985) ratificam os relatos das entrevistadas ao afirmarem que o conflito entre trabalho e família pode ocasionar cansaço físico, emocional e prejudicar o desempenho no trabalho (Silveira; Bendassolli, 2018).

As entrevistadas D4, D7 e T6 destacaram estarem estressadas, impacientes com seus filhos e maridos por não conseguirem cumprir as expectativas de seus papéis. De acordo com Oliveira, Cavazzote e Paciolo (2013), os conflitos entre trabalho e família podem se manifestar no âmbito familiar, afetando negativamente os relacionamentos e a qualidade de vida familiar. A falta de tempo e energia para a família pode levar a conflitos conjugais, problemas de comunicação e dificuldades na criação dos filhos.

Já D6 se mostrou insatisfeita, com dificuldades em lidar com críticas e se relacionar com os colegas de trabalho. Para Oliveira, Cavazzote e Paciolo (2013), os conflitos entre trabalho e família podem causar estresse significativo e insatisfação tanto no âmbito profissional quanto no pessoal.

Por meio dos relatos, percebe-se ainda que há um consenso sobre o sentimento de exaustão entre os participantes. D1, por exemplo, descreveu sua rotina familiar e laboral usando expressões metafóricas, comparando-a a uma “montanha-russa de emoções”. Essa

metáfora sugere uma experiência de altos e baixos emocionais constantes, indicando uma vivência tumultuada e imprevisível. Além disso, D1 expressou sentir-se “um trapo”, como se “um caminhão passasse em cima dela 500 vezes”, o que evidencia a sensação de esgotamento devido à sobrecarga de trabalho. Essas descrições intensas e visualmente impactantes revelam não apenas a magnitude do cansaço físico e emocional enfrentado por D1, mas também a sua incapacidade de lidar adequadamente com as demandas impostas pela sua rotina. T2 inclusive menciona ter atingido um estado de *burnout*, sinalizando a gravidade do impacto dessa exaustão. De acordo com Olivieira, Cavazzote e Paciolo (2013), o desgaste profissional, também conhecido como *burnout*, pode ser uma consequência dos conflitos entre trabalho e família. O esgotamento emocional e físico resultante dos conflitos pode levar a um baixo desempenho no trabalho e redução da produtividade. Grande parte das entrevistadas revelou se sentir improdutiva, com trabalho atrasado e desempenho prejudicado. Além disso, D7 mencionou problemas de saúde física como dores de cabeça e gastrite.

Para Padavic *et al.* (2019), os estereótipos de gênero amplificam as consequências dos conflitos para as mulheres. D4 destacou ainda que, por ter filhos pequenos, frequentemente precisa faltar ao trabalho devido à ocorrência de imprevistos. De acordo com Young *et al.* (2022), o conflito entre trabalho e família também aumenta a probabilidade de absenteísmo, especialmente para as mulheres, devido ao principal preditor desse conflito: ter filhos pequenos.

Nesse contexto, muitas mulheres enfrentam a pressão de tomar uma decisão entre família e carreira. Isso muitas vezes se resume a renunciar às ambições profissionais ou adiar a maternidade (Padavic *et al.*, 2019). Normalmente, a prioridade é dada ao papel social atribuído a elas em detrimento da carreira. D1 mencionou que abdicou de parte de sua carreira para se dedicar à maternidade, o que sugere uma adaptação às pressões sociais. T1 também declarou que abriria mão da carreira para se dedicar completamente ao filho se tivesse condições financeiras para não trabalhar, sugerindo um conflito interno entre as aspirações pessoais e os deveres profissionais e evidenciando uma priorização das responsabilidades familiares sobre as profissionais.

As entrevistadas também compartilharam sentimentos de culpa e frustração ao mencionarem que se sentem em dívida, com a sensação de estarem sempre devendo algo. A culpa é um estado emocional desagradável e angustiante que surge quando uma pessoa acredita ter violado um padrão moral ou social, ou quando percebe que não está atendendo às expectativas de si mesma ou de outros. No caso das entrevistadas, o sentimento de culpa está

associado ao fato de violarem os padrões sociais por não se dedicarem exclusivamente à função de mãe e ainda à sensação de não conseguirem cumprir completamente suas obrigações em ambos os contextos. Pesquisas recentes indicam que as mães que assumem ambas as funções são mais propensas a sentir culpa quando o trabalho interfere na família (Borelli *et al.*, 2017), e, no caso das servidoras pesquisadas, o inverso também acontece. Elas se sentem culpadas não somente por darem pouca atenção aos filhos, mas também por estarem improdutivas no trabalho.

Embora enfrentem situações de conflito e estejam cientes das consequências em seu bem-estar e saúde, algumas docentes mencionaram se sentirem felizes com suas rotinas, provavelmente por gostarem de seus trabalhos e terem sido motivadas por vocação.

(60) **Mas eu me sinto feliz, sabe?** Porque é isso assim, **por mais que às vezes eu passe apertado e fique cansada** com muita coisa, **eu tenho muito esse senso assim de escolha. Fui eu que escolhi.** Mas eu tenho muito isso assim, tipo, eu tô cansada, mas eu tô escolhendo. E são escolhas que eu acredito, que eu vejo que faz sentido para mim. (D2)

(61) **Mas, no geral, eu sou muito feliz assim, eu gosto muito, né?** Como eu gosto do que eu estou fazendo e gosto de chegar em casa e estar com eles, no geral eu gosto, né? (D4)

(62) **Mas eu me sinto feliz porque, né, quando eu vejo meu filho feliz,** se desenvolvendo, bem alimentado, inteligente, falante, feliz, né? (D5)

Para D2, apesar dos momentos de cansaço, ela se sente feliz porque reconhece que suas responsabilidades são resultado de suas próprias escolhas. O fato de ter autonomia para decidir sobre sua vida e carreira, e de acreditar nas escolhas que fez, traz um senso de realização e satisfação. Mesmo enfrentando dificuldades, ela encontra significado e propósito em suas escolhas, o que contribui para sua felicidade geral. A expressão "mas no geral" utilizada no depoimento de D4 sugere que, a despeito de desafios e eventuais dificuldades que ela enfrenta em conciliar suas responsabilidades profissionais com sua vida familiar, ela ainda mantém uma visão positiva e otimista sobre sua situação geral. O sentimento de felicidade surge para D4 da satisfação em realizar um trabalho que ela aprecia e ao mesmo tempo poder estar com seus filhos. Já o relato de D5 reflete novamente a priorização do papel feminino associado ao cuidado e bem-estar da família, em particular dos filhos. Ao mencionar que se sente feliz ao ver seu filho feliz, ela está expressando um sentimento comum entre muitas mães, segundo o qual o bem-estar e a felicidade dos filhos são fontes primárias de satisfação e realização pessoal.

A persistência do conflito entre trabalho família para as servidoras pode ser atribuída à ausência de políticas organizacionais voltadas as suas necessidades. Conforme observado por French *et al.* (2018), embora o suporte individual seja relevante para o equilíbrio entre trabalho e família, o suporte organizacional possui um alcance mais amplo e pode beneficiar um número maior de pessoas, impactando o bem-estar e o desempenho dos funcionários (Wu *et al.*, 2018). Diante disso, as entrevistadas compartilharam sugestões de suporte para auxiliar na conciliação entre seus papéis.

(63) Uma **volta da licença-maternidade gradativa com uma redução**. E aí você vai aumentando as horas. Porque eu acho assim pesado essa volta, tão intenso. (D1)

(64) Eu acho que é completamente viável, mas assim, **pras mães com crianças até dois anos de idade, elas terem a flexibilidade de horário**. Já ajudaria. Ajudaria muito. (D2)

(65) **Com o trabalho remoto parcial**, às vezes, por exemplo, eu tô de repouso em casa, eu não precisaria de um atestado se fosse remoto, eu poderia continuar fazendo o meu trabalho remotamente em casa, porque eu não posso ter esse deslocamento, eu não posso andar, mas em casa eu poderia às vezes trabalhar, então evita às vezes o servidor pegar também muitos atestados. Seria uma coisa que ia facilitar muito a nossa vida, e a gente ia trabalhar mais feliz, né? Talvez entregar até melhores resultados. Mas eu acho que também falta assistência comunitária, falta eles desenvolverem políticas aí para auxiliar nós mães, né? Nessa dinâmica aí toda, até mesmo seja com **suporte dos psicólogos**, sejam com **rodas de conversa**, seja com às vezes aí o pessoal faz live no YouTube e tudo, mostrar que a UFV, ela tá interagindo com seus funcionários. (T2)

(66) **Montar um centro ali**, entendeu? Principalmente assim, **igual mães que têm crianças menores**. Então acaba que, se tivesse lá dentro uns 15 minutinhos que a gente saísse fosse lá só **para amamentar e voltar**. (T4)

(67) Eu acho que não é só dar auxílio-creche. Tem que ter condição, real, de você ficar tranquila, de que sua criança está perto de você e ela está bem assistida. Eu acredito que seria muito mais eficaz se a gente tivesse **uma creche** aqui dentro para servidoras, perto, ali. Você tem o bem-estar da mãe, você tem o bem-estar da criança que está perto da mãe e que tá vendo a mãe sendo produtiva, sendo feliz. (T6)

Um ponto relevante levantado pelas entrevistadas foi a necessidade de uma volta gradual da licença-maternidade, permitindo uma transição mais suave de volta ao trabalho após o período de licença. Além disso, sublinharam a importância da flexibilidade de horário para lidar com imprevistos familiares, especialmente para mães com crianças pequenas. Autores como Kim, Ma e Wang (2023) declaram que a flexibilidade na organização do trabalho está associada a resultados positivos tanto no trabalho quanto na conciliação entre trabalho e família. Observou-se que as mulheres têm uma maior propensão a buscar flexibilidade no ambiente de trabalho, o que pode reduzir o tempo dedicado ao trabalho e as

demandas associadas a ele, permitindo que atendam às suas responsabilidades familiares (Young; Schieman, 2018). A possibilidade de jornada de trabalho híbrida foi apontada como uma medida que poderia facilitar a conciliação entre trabalho e vida pessoal, evitando a necessidade de atestados médicos e permitindo que as servidoras cuidassem de questões familiares quando necessário.

A proposta mais aclamada foi a criação de uma creche no local de trabalho, que, segundo as entrevistadas, proporcionaria tranquilidade às mães ao saberem que seus filhos estão próximos e bem assistidos durante o horário de trabalho, eliminaria a necessidade de deslocamento e facilitaria a amamentação durante o horário de trabalho. Piszczek (2018) ressalta que a introdução de programas de cuidados infantis tem o potencial de diminuir as taxas de rotatividade, especialmente entre as mulheres. Além disso, sua pesquisa revela que essas iniciativas não só têm um impacto positivo no desempenho organizacional, mas também na diversidade demográfica da empresa, ou seja, na variedade de características pessoais e de origens dos colaboradores dentro da organização.

Além disso, T2 enfatizou a importância de programas de apoio comunitário, como rodas de conversa e suporte psicológico, para promover o bem-estar emocional das mães servidoras. Zhang e Bowen (2021) relatam que as organizações podem reduzir os esforços dos trabalhadores em cumprir suas responsabilidades profissionais e pessoais ao implantar políticas de apoio e de qualidade de vida no trabalho, tais como serviços de assistência à saúde e bem-estar do indivíduo, bem como programas de aconselhamento e suporte emocional. Para a servidora, ao implementar formas de suporte, a instituição demonstra preocupação com o funcionário, que faz com ele trabalhe mais feliz e entregue resultados melhores. Singh *et al.* (2018) relatam que os indivíduos que percebem um nível mais elevado de suporte por parte da organização geralmente demonstram uma maior dedicação e vínculo com sua profissão.

No quadro 5 estão sumarizadas as principais sugestões de suporte organizacional citadas pelas docentes e técnicas administrativas pesquisadas.

Quadro 5 – Principais Suportes Organizacionais sugeridos pelas docentes e TAEs da UFV-CAF

Políticas de flexibilização	Políticas de saúde e bem-estar	Políticas de cuidado Infantil
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Volta gradativa da licença-maternidade ➤ Jornada de trabalho híbrida 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suporte Psicológico ➤ Rodas de conversa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Creche no local de trabalho

➤ Flexibilidade de horários para mães de filhos pequenos		➤ Local para a amamentação
--	--	----------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

Com base na análise detalhada da realidade e dos anseios manifestados pelas servidoras entrevistadas, identificou-se a necessidade de implementar medidas que promovam um ambiente de trabalho mais equitativo e saudável. Em resposta a essas demandas, propõe-se que a UFV-CAF avalie a viabilidade de desenvolver e implementar políticas institucionais que atendam às necessidades específicas de mães com filhos pequenos.

Entre as medidas sugeridas, destaca-se a criação de uma jornada de trabalho mais flexível para servidoras nos primeiros anos da maternidade. Essa flexibilização permitiria um melhor equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e os cuidados com os filhos, reduzindo a sobrecarga e o estresse que muitas vezes acompanham essa fase da vida. Além disso, recomenda-se o oferecimento de suporte psicológico especializado para mães, abordando as questões emocionais e os desafios específicos que surgem durante a maternidade, como a culpa materna, a exaustão e a conciliação das demandas profissionais e familiares.

Outro ponto crucial é a proposta de criação de uma creche institucional, onde as servidoras possam deixar seus filhos com a segurança de que estarão bem cuidados. A proximidade entre o local de trabalho e a creche facilitaria a amamentação e a presença materna nos primeiros anos de vida da criança, o que é fundamental para o desenvolvimento infantil e para a tranquilidade das mães no ambiente de trabalho.

De acordo com estudos, como o de Medina-Garrido, Biedma-Ferrer e Ramos-Rodríguez (2019), essas medidas não apenas podem contribuir para um ambiente de trabalho mais equilibrado, saudável e produtivo, mas também têm o potencial de reduzir o estresse e as emoções negativas associadas ao conflito entre trabalho e família.

5. Considerações Finais

O objetivo principal deste trabalho foi propor formas de suporte organizacional que possam auxiliar as servidoras da UFV-CAF na conciliação das esferas familiar e laboral. Através dos discursos analisados, foi possível identificar as percepções das entrevistadas sobre suas necessidades e, com base nisso, sugerir formas de suporte organizacional que

visam promover o bem-estar e a saúde das servidoras, especialmente mulheres e mães, dentro da instituição pesquisada.

Inicialmente, percebe-se que as servidoras enfrentam desafios significativos em sua rotina diária, tornando a conciliação entre trabalho e família uma tarefa árdua. Elas assumem a maior parte das responsabilidades no planejamento e execução das atividades domésticas e de cuidados em suas residências, o que dificulta a dedicação ao âmbito laboral. Além disso, embora possuam diferentes regimes de trabalho, as técnicas lidam com horários inflexíveis, o que resulta em pouco tempo disponível para dedicar à família. Enquanto isso, as docentes enfrentam o desafio adicional de levar trabalho para casa, o que também reduz significativamente o tempo disponível para as tarefas familiares.

No intuito de equilibrar os papéis familiar e laboral, as servidoras utilizam estratégias de conciliação. Entre as estratégias pessoais criadas, destacam-se o uso de remédio para ansiedade, prática de atividade física, aproveitamento do horário de almoço ou sono dos filhos para realizar atividades domésticas ou profissionais, dedicação exclusiva a uma das esferas para evitar que a sobreposição de atividades, diálogo com parceiro para alinhamento de expectativas, uso de televisão para entreter os filhos, delegação de tarefas a outras pessoas e negociação de momentos de flexibilização no trabalho com a chefia. Além das estratégias pessoais, as entrevistadas mencionaram receber suporte de diversas personagens (pessoas e instituições): cunhada, sogra, mãe, escola, creche, faxineira, babá, empregada doméstica. Sobre o suporte governamental, foram relatados o auxílio-creche, a extensão da licença-maternidade e a possibilidade de redução da jornada de trabalho com redução proporcional do salário. Por fim, relataram também contar com o suporte gerencial de coordenadores, chefes imediatos, bem como de sua equipe e demais colegas de trabalho. Por meio das análises, foi possível perceber ainda que as docentes recebem mais apoio pago de babás e auxiliares domésticas em comparação às técnicas.

Apesar das diferenças nos tipos de suporte recebidos e no regime de trabalho, tanto técnicas administrativas quanto docentes entrevistadas compartilham uma percepção semelhante do conflito entre trabalho e família. As estratégias de conciliação são insuficientes para minimizar a sobrecarga com o acúmulo de funções laborais e domésticas. Essa luta contínua tem impactos não apenas em suas carreiras, mas também em suas vidas familiares. Foram relatados impactos na saúde física e casos de exaustão, *burnout*, sentimentos de culpa e de frustração, além da queda na produtividade no trabalho.

Por meio dos discursos das entrevistadas, ficou claro que não existem políticas de suporte organizacional na instituição pesquisada além das que são garantidas por lei. Nesse sentido, as servidoras mencionaram medidas que poderiam auxiliar no equilíbrio entre trabalho e família. Para elas, uma volta gradual da licença-maternidade, a flexibilidade de horário para lidar com imprevistos familiares, especialmente para mães com crianças pequenas, e a possibilidade de uma jornada de trabalho híbrida facilitariam a conciliação entre trabalho e vida pessoal. Além disso, para a maioria das servidoras, a criação de uma creche no local de trabalho proporcionaria tranquilidade, eliminaria a necessidade de deslocamento e facilitaria a amamentação durante o horário de trabalho. Por fim, enfatizaram a importância de programas de apoio comunitário, como rodas de conversa e suporte psicológico, para promover o bem-estar emocional das mães servidoras.

Após a análise da realidade e dos anseios das servidoras entrevistadas, foi possível pensar em formas de suporte que possam promover um ambiente de trabalho mais equitativo e saudável. Propõe-se, então, para a UFV-CAF, que analise a viabilidade da criação de políticas institucionais que possam atender as necessidades de mães de filhos ainda pequenos, como, por exemplo, a implementação de uma jornada de trabalho mais flexível nos primeiros anos de maternidade; o oferecimento de suporte psicológico voltado para mães e a criação de uma creche onde as servidoras possam deixar os filhos.

Portanto, a principal contribuição deste estudo está na sugestão de políticas institucionais que possam auxiliar na conciliação entre trabalho e família das servidoras, docentes e técnicas administrativas, mães de filhos pequenos da UFV-CAF. Além disso, essa dissertação poderá contribuir para a reflexão crítica entre gestores e líderes de diversas organizações, para que se atentem à realidade das mulheres no ambiente de trabalho. A implementação de ambientes mais saudáveis e inclusivos não apenas fortalece a realização pessoal e profissional das servidoras, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade das organizações em um cenário competitivo e dinâmico.

Dada a especificidade do público-alvo desta pesquisa, composto exclusivamente por servidoras públicas de uma universidade federal, uma limitação significativa é a dificuldade de generalização dos resultados para outros contextos ou populações. A natureza única do ambiente universitário e das políticas institucionais propostas pode influenciar as experiências e percepções das servidoras de maneira diferente em comparação com outros setores ou organizações. Portanto, é importante reconhecer que os resultados desta pesquisa podem não ser diretamente aplicáveis a outras categorias de trabalhadoras ou ambientes de trabalho.

Considerando as limitações desta pesquisa, surgem diversas oportunidades para investigações futuras sobre a conciliação entre trabalho e família entre servidoras públicas de universidades federais. Um caminho promissor seria a realização de estudos comparativos entre diferentes setores ou tipos de organizações, visando entender como as políticas de conciliação variam e impactam as servidoras em contextos diversos. Além disso, pesquisas longitudinais poderiam ser conduzidas para examinar as mudanças ao longo do tempo nas percepções e experiências das servidoras, bem como os efeitos das intervenções organizacionais. Seria igualmente relevante investigar as percepções e experiências dos servidores do sexo masculino para entender melhor as diferenças de gênero no conflito entre trabalho e família. Por fim, sugere-se ainda, realizar uma comparação entre as mulheres que tinham filhos pequenos há dez anos e aquelas que têm filhos pequenos atualmente. Esse estudo poderia explorar as diferenças no suporte disponível em cada período, investigando quais políticas e recursos existiam anteriormente e como era a dinâmica das mães na conciliação entre trabalho e família naquela época. A análise poderia identificar mudanças nas necessidades, desafios e estratégias adotadas pelas mães ao longo do tempo, proporcionando *insights* valiosos sobre a evolução do apoio institucional e social destinado a elas.

Referências

AARNTZEN, L. *et al.* When Work–family Guilt Becomes a women’s issue: Internalized Gender Stereotypes Predict High Guilt in Working Mothers but Low Guilt in Working Fathers. **British Journal of Social Psychology**, v. 62, n. 1, 2022.

AKRAM, M. F.; CH, A. H. Relationship of Work-Family Conflict with Job Demands, Social Support and Psychological Well-Being of University Female Teachers in Punjab. **Bulletin of Education and Research**, v. 42. n. 1, p. 1–17, 2020.

ALMEIDA, V. C.; MOTA-SANTOS, C. M. Trabalho, Carreira e Maternidade: Perspectivas e Dilemas de Mulheres Profissionais Contemporâneas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 3, p. 555–582, 2018.

ANDRADE, D. de E. C. V; MACHADO, P. M. R. A Dupla Discriminação de Gênero nas Interações Trabalho-Família. **Percursos Acadêmicos**, n. 9, v. 18, p. 112–39, 2019.

BAJABA, S.; AZIM, M. T.; UDDIN, M. A. O apoio social e a intenção de rotatividade de pessoal: o papel mediador do conflito trabalho-família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, n. 1, p. 48–65, 2022.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Editora Vozes limitada, 2017.

BARBOSA, L. Os donos e as donas da cozinha. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BARROS, S. C. da V.; MOURÃO, L. Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. **Psicologia & Sociedade**, v. 30, 2018.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL, Lei nº 14.457 (2022). Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis n.º 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14457.htm. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL, Medida Provisória nº 2.174-28 (2001). Institui, no âmbito do Poder Executivo da União, o Programa de Desligamento Voluntário-PDV, a jornada de trabalho reduzida com remuneração proporcional e a licença sem remuneração com pagamento de incentivo em pecúnia, destinados ao servidor da administração pública direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/2174-28.htm. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL, Decreto nº 6.690 (2008). Institui o Programa de Prorrogação da Licença à Gestante e à Adotante, estabelece os critérios de adesão ao Programa e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6690.htm. Acesso em: 02 out. 2022.

BRASIL, Decreto nº 977 (1993). Dispõe sobre a assistência pré-escolar destinada aos dependentes dos servidores públicos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d0977.htm. Acesso em: 02 out. 2022.

BEAUREGARD, T. A.; HENRY, L.C. Making the link between work-life balance practices and organizational performance. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 1, p. 9–22, 2009.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1985.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, art. 4, p. 1–23, 2010.

CASTRO, M. F. de; EMIDIO, T. S. Entre Voltas e (Re)voltas: um Estudo sobre Mães que abandonam a Carreira Profissional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, e221744, p. 1–16, 2021.

CLARK, S. C. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. **Human Relations**, v. 53, n. 6, p. 747–770, 2000.

CERRATO, J.; CIFRE, E. Gender inequality in household chores and work-family conflict. **Frontiers in psychology**, v. 9, p. 1330, 2018.

CHANG, X.; ZHOU, Y.; WANG, C.; HERDERO, P. How do work-family balance practices affect work-family conflict? The differential roles of work stress. **Frontiers of Business Research in China**, v. 11, n. 8, p. 1–22, 2017.

COLLINS, C. Who to Blame and How to Solve It: Mothers' Perceptions of Work–Family Conflict Across Western Policy Regimes. **Journal of Marriage and Family**, v. 82, n. 3, p. 849–874, 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DUARTE, G.; SPINELLI, L. M. Estereótipos de Gênero, Divisão Sexual do Trabalho e Dupla Jornada. **Sociais e Humanas**, v. 32, 2019.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. Mulheres ocupam poucos cargos de comando no setor público. **ENAP**, 2020.

FALQUETO, J.; FARIAS, J. Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Investigación Cualitativa em Ciências Sociais**, v. 3, 2016.

FARIA, A. A. M.; LINHARES, P. T. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. In: MACHADO, I. L. (Org.). **Análises de discursos: sedução e persuasão**. Belo Horizonte: UFMG, 1993. cap. 13. (Cadernos de Pesquisa do Núcleo de Assessoramento à Pesquisa, n. 13).

FERNANDES, M. Apesar das desigualdades, mulheres são maioria na busca por concursos públicos. **Correio Braziliense**, 2022.

FIORIN, J. L. **Linguagem e Ideologia**. São Paulo: Ed. Ática, 2007.

FRANÇA, L. G. A situação das Mulheres na Administração Pública Brasileira durante a Pandemia do Covid-19. **Revista Ciências Jurídicas e Sociais – IURJ**, v. 1, n., 2020.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da Fala do Outro ao Texto Negociado: Discussões sobre a Entrevista na Pesquisa Qualitativa. **Revista Paidéia**, v. 14, n. 28, 2004.

FRENCH, K. A. *et al.* A meta-analysis of work–family conflict and social support. **Psychological bulletin**, v. 144, n. 3, p. 284, 2018.

FRENCH, K. A.; SHOCKLEY, K. M. Formal and Informal Supports for Managing Work and Family. **Current Directions in Psychological Science**, v. 29, n. 2, p. 207–216, 2020.

FRONE, M.; RUSSELL, M.; BARNES, G. Job stressors, job involvement and employee health: a test of identity theory. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 68, p. 1–11, 1995.

GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K. *et al* (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GRANGEIRO, R. da R.; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, 2021.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy Management Review**, v. 10, p. 76–78, 1985.

HEILBORN, M. L.; RODRIGUES, C. Gênero: breve história de um conceito. **Aprender-Caderno de Filosofia e Psicologia da Educação**, n. 20, 2018.

HIRATA, H. Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparada. **Friedrich Ebert Stiftung Brasil**, n. 7, p. 4–20, 2015.

HIRSCHI, A.; SHOCKLEY, K. M.; ZACHER, H. Achieving work-family balance: An action regulation model. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 1, p. 150–171, 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2ª ed., n. 38. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. 26 p.: il.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Retrato das desigualdades de gênero e raça**. 4ª ed. Brasília: Ipea, 2011.

JIA, C. X.; CHEUNG, C.; FU, C. Work Support, Role Stress, and Life Satisfaction among Chinese Social Workers: The Mediation Role of Work-Family Conflict. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 17, n. 23, p. 1–14, 2020.

KIM, M.; MA, E.; WANG, L. Work-family supportive benefits, programs, and policies and employee well-being: Implications for the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 108, n. 10, p. 1–17, 2023.

LEMOS, A. H. da C.; BARBOSA, A. de O.; MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 388–399, 2021.

LI, A.; BUTLER, A.; BAGGER, J. Depletion or expansion? Understanding the effects of support policy use on employee work and family outcomes. **Human Resource Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 216–234, 2018.

MALONI, M. J.; GLIGOR, D. M.; CHERAMIE, R. A.; BOYD, E. M. Supervisor and mentoring effects on work-family conflict in logistics. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 49, n. 6, p. 644–661, 2019.

MANZINI, E. J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2: A pesquisa qualitativa em debate. **Anais...** Bauru: SIPEQ, 2004.

MARRA, A. V. **Identidade, trabalho e construção social da aposentadoria para executivos**. 2013. 215f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e pesquisa em Administração, Belo Horizonte, 2013.

MARTINS, S. dos S. V. *et al.* Entre a casa e o trabalho: dilemas e conciliações na perspectiva dos casais de dupla jornada. In: ENCONTRO DA ANPAD, 46, 2022, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 10 abril de 2023.

MEDINA-GARRIDO, J. A.; BIEDMA-FERRER, J. M.; RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R. Moderating effects of gender and family responsibilities on the relations between work-family policies and job performance. **The International Journal of Human Resource Management**, p. 1–32, 2019.

MASTERSON, C.; SUGIYAMA, K.; LADGE, J. The value of 21st century work-family supports: Review and cross-level path forward. **Journal of Organizational Behavior**, v. 42, n. 2, p. 118–138, 2020.

MINAMIZONO, S. *et al.* Gender Division of Labor, Burnout, and Intention to Leave Work Among Young Female Nurses in Japan: A Cross-Sectional Study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 12, p. 1–12, 2019.

MOTA-SANTOS *et al.* Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **RAP**, v. 53, n. 1, p. 101–123, 2019.

NSAIR, V.; PISZCZEK, M. Gender matters: The effects of gender and segmentation preferences on work-to-family conflict in family sacrifice climates. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 94, n. 3, p. 509–530, 2021.

OLIVEIRA, L. B. de; CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. **RAC**, v. 17, n. 4, p. 418–437, 2013.

ORLANDI, E. P. Michel Pêcheux e a Análise de Discurso. **Estudos da Língua(gem), Vitória da Conquista, BA**, n. 1, p. 9–13, 2005.

PADAVIC, I.; ELY, R. J.; REID, E. M. Explaining the persistence of gender inequality: The work–family narrative as a social defense against the 24/7 work culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 65, n. 1, p. 61–111, 2019.

PAN, S. Y.; YEH, Y. J. The crossover effect of work–family conflict among hotel employees. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 31, n. 2, p. 812–829, 2019.

PAIVA, B.; SOUZA, L. F. Interseccionalidade e movimento feminista: uma análise entre os conceitos de gênero, raça e classe. **Revista Ilustração**, v. 2, n. 1, p. 15–27, 2021.

PÊCHEUX, M. A semântica e o corte saussuriano: língua, linguagem, discurso. Tradução brasileira de Roberto Leiser Baronas e Fábio César Montanheiro. In. BARONAS, R. L. **Análise do discurso: apontamentos para uma história da noção conceito de formação discursiva**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2007.

PERRY-JENKINS, M.; GERSTEL, N. Work and family in the second decade of the 21st century. **Journal of Marriage and Family**, v. 82, n. 1, p. 420–453, 2020.

PETTS, R. J.; KNOESTER, C. Paternity Leave and Parental Relationships: Variations by Gender and Mothers' Work Statuses. **Journal of Marriage and Family**, v. 81, n. 2, p. 468–486, 2018.

PINHEIRO, F. P. H. A. *et al.* **Trabalho Docente no Contexto da Expansão Universitária**. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 23, n. 1, p. 92–114, 2023.

PISZCZEK, M. M. Reciprocal Relationships Between Workplace Childcare Initiatives and Collective Turnover Rates of Men and Women. **Journal of Management**, v. 46, n. 3, p. 470–494, 2018.

PLUUT, H.; ILIES, R.; CURŞEU, P. L.; LIU, Y. Social support at work and at home: dual-buffering effects in the work-family conflict process. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 146, p. 1–13, 2018.

RADCLIFFE, L. *et al.* Work–family habits? Exploring the persistence of traditional work-family decision making in dual-earner couples. **Journal of Vocational Behavior**, v. 145, 2023.

REMERY, C.; SCHIPPERS, J. Work-Family Conflict in the European Union: The Impact of Organizational and Public Facilities. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 16, n. 22, p. 1–19, 2019.

ROBERTSON, M. M.; EBY, L. T. To grandmother's house you go: A cross-lagged test of the association between grandchild care and work-family conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v. 129, n. 4, p. 1–14, 2021.

ROCHA-COUTINHO, M. L. Novas opções, antigos dilemas: mulher, família, carreira e relacionamento no Brasil. **Temas Psicol.**, v. 12, n. 1, p. 02–17, 2004.

SCAVONE, L. Estudos de gênero: uma sociologia feminista? **Estudos Feministas**, v. 16, n. 1, p. 173–186, 2008.

SCHULZ-KNAPPE, C.; TER HOEVEN, C. Family-Specific Social Support at Work: The Role of Open and Trustworthy Communication. **International Journal of Business Communication**, v. 60, n. 3, p. 751–776, 2023.

SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade, Porto Alegre**, v. 16, n. 2, p. 5–22, 1990.

SILVEIRA, S. S.; BENDASSOLLI, P. F. Estratégias de conciliação trabalho-família de professores universitários em uma capital do Nordeste brasileiro. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 3, p. 422–429, 2018.

SINGH, Romila *et al.* Why do women engineers leave the engineering profession? The roles of work–family conflict, occupational commitment, and perceived organizational support. **Human Resource Management**, v. 57, n. 4, p. 901–914, 2018.

SON HING, L.; SAKR, N.; SORENSON, J.; STAMARSKI, C., CANIERA, K.; COLACO, C. Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices. **Human Resource Management Review**, v. 33, n. 3, p. 1–25, 2023.

SONG, J., JIAO, H.; WANG, C. How work-family conflict affects knowledge workers innovative behavior: a spillover-crossover-spillover model of dual-career couples. **Journal of Knowledge Management**, v. 27, n. 9, p. 2499–2525.

SOUZA, M. M. P. de; CARRIERI, A. de P. A análise do Discurso em Estudos Organizacionais. In: SOUZA, E. M. de (Org.). **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional**. EDUFES, 2014.

SOUZA, E. M. de. Mães Podem ser Heróis? Maternidade e Maternal Body Work nos Bombeiros Militares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n.1, p. 1–13, 2022.

SOUZA, E. de; BALDWIN, J. R.; ROSA, F. H. da. A Construção Social dos Papéis Sexuais Femininos. **Psicologia, Reflexão e Crítica**, v. 13, n. 3, p. 485–496.

TESSARINI JUNIOR, G.; SALTORATO, P. Organização do trabalho dos servidores técnico-administrativos em uma instituição federal de ensino: uma abordagem sobre carreira, tarefas e relações interpessoais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 811–823, 2021.

TRAN, P. A.; MANSOOR, S.; ALI, M. (2023). Managerial support, work–family conflict and employee outcomes: an Australian study. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 32, n. 1, p. 73–90.

TUCKER, P.; LEINEWEBWE, C.; KECKLUND, G. Comparing the acute effects of shiftwork on mothers and fathers. **Occupational Medicine**, v. 71, n. 9, p. 414–421, 2021.

UFV, História, 2022a. Disponível em <https://www.ufv.br/historia/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

UFV, Serviço de Gestão de Pessoas UFV-CAF, 2022b.

VAN DER LIPPE, T.; LIPPÉNYI, Z. Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. **Social Indicators Research**, v. 151, n. 2, p. 383–402, 2020.

VAHEDI, A.; KRUG, I.; FULLER-TYSZKIEWICZ, M.; WESTRUPP, E. M. Longitudinal associations between work-family conflict and enrichment, inter-parental conflict, and child internalizing and externalizing problems. **Social Science & Medicine**, p. 251–260, 2018.

VIGANO, S. de M. M.; LAFFIN, M. H. L. F. Mulheres, políticas públicas e combate à violência de gênero. **História (São Paulo)**, v. 38, p. 1–18, 2019.

VILELA, N. G. S. Conflito Trabalho-Família: uma Revisão Sistemática da Produção Científica Nacional. In: ENCONTRO DA ANPAD. **Anais...São Paulo**, 2017.

VAZIRI, H.; WAYNE, J. H.; CASPER, W. J.; LAPIERRE, L. M.; GREENHAUS, J. H.; AMIRKAMALI, F.; LI, Y. A meta-analytic investigation of the personal and work-related antecedents of work–family balance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 43, n. 4, p. 662–692, 2022.

WAYNE, J. H. *et al.* Predictors and processes of satisfaction with work–family balance: Examining the role of personal, work, and family resources and conflict and enrichment. **Human Resource Management**, v. 59, n. 1, p. 25–42, 2019.

WU, G. *et al.* Job Burnout, Work-Family Conflict and Project Performance for Construction Professionals: The Moderating Role of Organizational Support. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 15, n. 12, p. 1–20, 2018.

YAN, S.; LI, C.; ZHANG, J.; WU, Y.; TIAN, M.; LIU, L.; JIANG, N. Work-family conflict and its related factors among emergency department physicians in, China: A national cross-sectional study. **Frontiers in Public Health**, v. 11, p. 1–8, 2023.

YOUNG, M.; MILKIE, M.; SCHIEMAN, S. Mother–Father Parity in Work–Family Conflict? The Importance of Selection Effects and Nonresponse Bias. **Social Forces**, v. 101, n. 3, p. 1171–1198, 2022.

YOUNG, M.; SCHIEMAN, S. Scaling Back and Finding Flexibility: Gender Differences in Parents' Strategies to Manage Work-Family Conflict. **Journal of Marriage and Family**, v. 80, n. 1, p. 99–118, 2018.

YU, J.; LEKA, S. The Effect of Worktime Control on Overtime Employees' Mental Health and Work-Family Conflict: The Mediating Role of Voluntary Overtime. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 7, p. 1–16, 2022.

ZAINAL, N. *et al.* Work-family conflict and job performance: Moderating effect of social support among employees in Malaysian service sector. **International Journal of Business and Society**, v. 21, n. 1, p. 79–95, 2020.

ZHANG, R. P.; BOWEN, P. Work-family conflict (WFC) – Examining a model of the work-family interface of construction professionals. **Safety Science**, p. 1–12, 2021.

ZHAO, K. *et al.* Source attribution matters: Mediation and moderation effects in the relationship between work-to-family conflict and job satisfaction. **Journal of Organizational Behavior**, v. 40, n. 4, p. 492–505, 2019.

Apêndice A - Roteiro semiestruturado de entrevistas

Servidoras da UFV-CAF

- 1 - Conte-me sobre você.
- 2 - Conte-me sobre seu trabalho na UFV-CAF.
- 3 - O que você faz para conciliar o trabalho e a família?
- 4 - Quais são as consequências do conflito trabalho-família para você, tanto em termos pessoais quanto profissionais?
- 5 - Você conhece alguma política de suporte na conciliação entre trabalho e família na UFV?
- 6 - O que você acha que pode ser feito no âmbito da UFV e no âmbito governamental para auxiliar as servidoras na conciliação entre trabalho e família na UFV?
- 7 - Você gostaria de acrescentar algo sobre o assunto que não te perguntei?

Chefe do Serviço de Gestão de Pessoas da UFV-CAF

- 1 - Atualmente, na UFV-CAF, existem políticas de suporte organizacional voltadas para as mães de filhos de até 5 anos? Quais são elas?
- 2 - Você gostaria de acrescentar algo sobre o assunto?

Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA CAMPUS FLORESTAL
35690-000 – FLORESTAL – MINAS GERAIS – BRASIL

Você está sendo convidada a participar de uma pesquisa intitulada "Conflito Trabalho-Família e o Papel da Organização no Suporte às Servidoras Públicas". O estudo destina-se a mulheres docentes e técnicas administrativas em educação da Universidade Federal de Viçosa, no campus de Florestal. Seu envolvimento consistirá em uma entrevista, utilizando um roteiro semiestruturado, que abordará suas vivências pessoais e profissionais bem como as relações entre essas duas esferas da vida.

A entrevista será gravada apenas para fins de transcrição posterior. O tempo estimado para a entrevista é de aproximadamente 60 minutos. Garantimos o anonimato na divulgação das informações coletadas. A pesquisa tem como objetivo principal propor formas de suporte organizacional que possam auxiliar as servidoras da UFV-CAF na conciliação das esferas familiar e laboral. Todas as informações relevantes sobre a pesquisa foram fornecidas neste documento. Sua participação é muito importante para nós, porém, caso opte por desistir a qualquer momento, isso não acarretará nenhum prejuízo para você.

Ao aceitar participar, você deverá consentir com a pesquisa, o que equivale à assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Além disso, deverá participar da entrevista em data e horário previamente acordados, presencialmente ou on-line, de acordo com sua preferência, e conceder permissão para o registro de áudio durante a entrevista, exclusivamente para fins da pesquisa. Não é obrigatório responder a todas as perguntas, e você poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem justificativa.

Os riscos potenciais desta pesquisa incluem cansaço, aborrecimento ou desconforto ao responder às perguntas. Para minimizar esses riscos, você poderá se recusar a responder a qualquer pergunta e se retirar do estudo a qualquer momento. Todas as informações coletadas serão tratadas com confidencialidade, e medidas de segurança serão aplicadas para proteger sua privacidade. Existe ainda a possibilidade de violação do sigilo. Como medida de proteção, todos os dados coletados serão armazenados sem identificação do nome do participante, analisados de forma científica e mantidos em um ambiente seguro na nuvem OneDrive, acessível apenas pela pesquisadora, por um período de 5 (cinco) anos, sem qualquer identificação pessoal. Além disso, sua caracterização na pesquisa será feita por meio de codificação, e os convites para participação foram enviados de forma anônima. Os resultados da pesquisa não se-

rão compartilhados com terceiros. Assim, embora haja consciência dos possíveis riscos, serão adotadas medidas para mitigar sua ocorrência.

Você não terá custos associados à sua participação na pesquisa e não receberá nenhuma forma de remuneração. Todas as despesas decorrentes da sua participação serão cobertas integralmente. Em caso de qualquer dano moral ou material comprovadamente decorrente da sua participação no estudo, você terá o direito de solicitar indenização, conforme estabelecido pela legislação vigente e pela Resolução CNS 466/12, sendo essa responsabilidade das pesquisadoras.

Não há benefícios ou vantagens diretos associados à participação neste estudo. No entanto, os benefícios indiretos incluem o fornecimento de informações valiosas que contribuirão para a ampliação da discussão sobre a relação entre trabalho e família. Os resultados da pesquisa estarão disponíveis para acesso após sua conclusão.

A realização deste trabalho se justifica pela relevância de propor formas de suporte organizacional que possam atenuar possíveis situações de conflito entre as servidoras da UFV-CAF, já que diversos autores destacaram a importância do apoio, seja ele individual, social ou ambos, para minimizar o conflito trabalho-família. Além disso, apesar do conflito trabalho-família ser um assunto recorrente, ainda existem questões a serem complementadas. Embora muitos estudos tenham identificado que o suporte social pode ajudar a diminuir a intensidade dos efeitos negativos do conflito trabalho-família, é importante entender como diferentes tipos de suporte podem ajudar em diferentes contextos organizacionais e setores, já que as necessidades e demandas das funcionárias podem variar amplamente. Diante disso, a principal contribuição desta pesquisa será entender melhor como o suporte social pode ser usado para ajudar as servidoras da UFV-CAF a lidar com o conflito trabalho-família e melhorar seu desempenho no trabalho, sugerindo, assim, para a instituição pesquisada, políticas e práticas mais eficazes que promovam a saúde e o bem-estar de suas funcionárias.

A supervisão dos procedimentos será realizada pela Professora Doutora Adriana Ventola Marra e por uma estudante do curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Viçosa, Campus de Florestal. Ambas estão à disposição para esclarecimentos, e seus contatos estão listados ao final deste documento.

Sua participação é voluntária, e você tem plena liberdade para se recusar a participar sem sofrer penalizações. É desejável que guarde uma cópia deste documento.

Com base nas informações fornecidas, você se considera adequadamente informada sobre o propósito e os procedimentos da pesquisa proposta? Está disposta a participar voluntariamente, de livre e espontânea vontade?

Sim

Não

Nome das Pesquisadoras Responsáveis:

Ana Luíza Santos Nascimento

Endereço: Rua José Diniz Saraiva, 88, Califórnia, Florestal, Minas Gerais, CEP: 35690-000

Telefone: (31) 99827-9191

E-mail: ana.l.nascimento@ufv.br

Adriana Ventola Marra

Endereço: Rua Santo Antônio, 202 – Nossa Senhora Aparecida – Florestal/MG CEP: 35690-000

Telefone: (31) 98374-4290

E-mail: aventola@ufv.br

Em caso de discordância ou identificação de irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa Edifício Arthur Bernardes, Piso Inferior, Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário, CEP: 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31)3899-2492

E-mail: cep@ufv.br

Site: www.cep.ufv.br.

Apêndice C - Produto Técnico-Tecnológico

Recomendações de políticas institucionais voltadas às servidoras mães de filhos pequenos na Universidade Federal de Viçosa, *Campus UFV-Florestal*²

ANA LUÍZA SANTOS NASCIMENTO
Orientadora: Profa. Dra. Adriana Ventola Marra³

Florestal
2024

² Produto técnico-tecnológico apresentado à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para a obtenção do Título de *Magister Scientiae*.

³ Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Professora Titular da Universidade Federal de Viçosa/Campus de Florestal. Pesquisadora do grupo Estudos de ciências humanas e aplicadas da UFV. <http://lattes.cnpq.br/8611068912648044> - <https://orcid.org/0000-0003-3405-0308>

1. Descrição da situação-problema

1.1. Contextualização

Desde os primórdios, os estereótipos e desigualdades de gênero se manifestam na sociedade, principalmente através da divisão sexual do trabalho (Hirata, 2015; Martins et al., 2022). As mulheres são associadas a funções domésticas; e homens, a atividades remuneradas fora de casa. Movimentos feministas e femininos em prol de igualdade de direitos conquistaram avanços e mudanças sociais (Silveira; Bendasoli, 2018). Apesar disso, as mulheres ainda são as maiores responsáveis pelas atividades domésticas e de cuidados e precisam conciliar seus múltiplos papéis familiar e laboral (Padavic *et al.*, 2019).

Frente a esse contexto, a dissertação de mestrado “CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NO SUPORTE ÀS SERVIDORAS PÚBLICAS”, buscou-se descobrir, ouvindo as servidoras docentes e técnicas administrativas, mães de filhos pequenos da UFV – Campus de Florestal quais tipos de suporte organizacional podem ajudá-las a conciliar trabalho e família e melhorar seu desempenho no trabalho.

Considerando os resultados obtidos, é relevante que a organização pública analisada seja alvo de uma proposta de inter-

venção. Tal medida busca alcançar os objetivos do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP e possibilitar benefícios tangíveis, como maior produtividade e satisfação no trabalho, o que pode impulsionar o sucesso da organização como um todo.

1.2. Objetivos

O objetivo deste Relatório Técnico é propor formas de suporte organizacional que possam auxiliar as servidoras da UFV-CAF na conciliação das esferas familiar e laboral. Ressalta-se que tais ações de suporte foram elaboradas com base na análise da realidade e nos anseios das servidoras pesquisadas. Portanto, é importante que sejam analisadas e debatidas quanto à sua aplicabilidade e viabilidade.

1.3. Diagnóstico

Este diagnóstico foi realizado com base na análise dos dados coletados por meio de entrevistas com as servidoras docentes e técnicas administrativas, mães de filhos pequenos, da UFV-CAF. De acordo com a teoria, filhos, principalmente pequenos, representam um fator determinante entre as mulheres para situações de confl-

to entre trabalho e família. A faixa etária dos filhos foi determinada com base no limite máximo de pagamento do auxílio-creche, concedido para os dependentes de servidores públicos federais, conforme Decreto n.º 977 de 1993.

Na UFV-CAF, em um total de 297 servidores efetivos, 100 são mulheres (Universidade Federal de Viçosa, 2022b). Dentre as 100 servidoras efetivas do Campus, 25 são mães de filhos até 5 anos de idade e, portanto, público-alvo deste estudo. No total, foram realizadas 14 entrevistas, entre os meses de dezembro de 2023 e fevereiro de 2024.

Inicialmente, buscou-se analisar as dinâmicas familiares das servidoras em relação a tarefas domésticas e cuidados com os filhos e suas experiências e perspectivas em relação ao trabalho na UFV-CAF. Os resultados mostraram que as servidoras enfrentam desafios significativos em sua rotina diária, tornando a conciliação entre trabalho e família uma tarefa árdua. Ambas assumem a maior parte das responsabilidades no planejamento e execução das atividades domésticas e de cuidados com os filhos em suas residências e possuem uma alta demanda de trabalho.

Observou-se que as servidoras utilizam diversas estratégias para equilibrar os papéis familiar e laboral, incluindo o uso de remédios para ansiedade, prática de ati-

vidades físicas e negociações de flexibilização no trabalho. Elas também recebem suporte de familiares, instituições, como escola e creche, e benefícios governamentais como auxílio-creche e extensão da licença maternidade. Além disso, contam com apoio de colegas e superiores no ambiente de trabalho.

Contudo, as estratégias pessoais utilizadas e o suporte social recebido são insuficientes para minimizar a sobrecarga com o acúmulo de funções. Essa luta contínua tem impactos não apenas em suas carreiras, mas também em suas vidas familiares. Foram relatados impactos na saúde física e casos de estresse, exaustão, *burnout*, sentimento de culpa e frustração, além da queda na produtividade no trabalho e absenteísmo.

Esse diagnóstico reflete a necessidade de se pensar em formas de suporte que possam promover um ambiente de trabalho mais equitativo e saudável para as servidoras da UFV-CAF, mães de filhos pequenos, melhorando, assim, o seu desempenho e produtividade.

2. Recomendações de melhorias

A partir do diagnóstico apresentado, recomenda-se a implementação de algumas formas de suporte organizacional

que propiciem um ambiente de trabalho mais saudável e equitativo na UFV-CAF.

As entrevistadas compartilharam sugestões de suporte, que poderiam auxiliar na conciliação entre seus papéis. Destacaram a necessidade de uma volta gradual da licença-maternidade e flexibilidade de horário para lidar com imprevistos familiares, especialmente para mães com crianças pequenas. Autores como Kim, Ma e Wang (2023) frisam que as mulheres têm uma maior propensão a buscar flexibilidade no ambiente de trabalho, o que pode reduzir o tempo dedicado ao trabalho e as demandas associadas a ele, permitindo que atendam às suas responsabilidades familiares. A possibilidade de jornada de trabalho híbrida foi apontada como uma medida facilitadora da conciliação entre trabalho e vida pessoal.

Outra demanda foi a necessidade de estruturas adequadas no local de trabalho para amamentação e creches nas instalações da instituição, com a criação de uma creche no local de trabalho sendo a proposta mais aclamada. Piszczek (2018) ressalta que a introdução de programas de cuidados infantis pode diminuir as taxas de rotatividade e ter um impacto positivo no desempenho organizacional.

Além disso, enfatizou-se a importância de programas de apoio comunitário, como rodas de conversa e suporte psicoló-

gico, para promover o bem-estar emocional das mães servidoras. Singh et al. (2018) relatam que os indivíduos que percebem um nível mais elevado de suporte por parte da organização geralmente demonstram uma maior dedicação e vínculo com sua profissão.

Diante do exposto, considerando os anseios e as necessidades das servidoras pesquisadas, propõem-se as seguintes ações de suporte organizacional:

- implementação de uma jornada de trabalho mais flexível nos primeiros anos de maternidade;
- oferecimento de programas de suporte à saúde e bem-estar voltados para mães;
- criação de um espaço, dentro da UFV-CAF, para que as mães possam deixar seus filhos.

É importante reforçar que existe a ciência de que, para a implementação de tais medidas de suporte, é necessário, antes de tudo, um estudo da sua viabilidade. Além disso, seria essencial a criação de um plano de implementação para cada uma delas. Contudo, a proposição de tais ações contribui para um debate e reflexão dos gestores da instituição acerca da importância da conciliação entre trabalho e família no aumento da satisfação no trabalho, no comprometimento e na melhora do desempenho das servidoras.

No quadro 1, apresenta-se uma síntese da proposta de intervenção sugerida para a UFV-CAF, com o objetivo de auxiliar na conciliação entre trabalho e família das servidoras docentes e técnicas administrativas que são mães de filhos pequenos.

Quadro 1 – Síntese da proposta de intervenção sugerida para a UFV-CAF

Diagnóstico
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incidência de conflito entre trabalho e família ➤ Estresse ➤ Exaustão ➤ <i>Burnout</i> ➤ Absenteísmo
Proposta de intervenção – Medidas de Suporte Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementação de uma jornada de trabalho flexível nos primeiros anos de maternidade ➤ Oferecimento de programas de suporte a saúde e bem-estar voltados para mães ➤ Criação de um espaço (creche), dentro da UFV-CAF, para que as mães pudessem deixar seus filhos
Melhorias esperadas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfação no trabalho ➤ Aumento do desempenho ➤ Comprometimento

Fonte: elaborado pela autora

Responsáveis pelo Relatório:

• Adriana Ventola Marra

(aventola@ufv.br)

• Ana Luíza Santos Nascimento

(ana.l.nascimento@ufv.br)

Data de realização: 04 de junho de 2024

Referências

BRASIL, Decreto nº 977 (1993). Dispõe sobre a assistência pré-escolar destinada aos dependentes dos servidores públicos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d0977.htm. Acesso em 02 out. 2022.

HIRATA, H. Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparada. **Friedrich Ebert Stiftung Brasil**, n.7, p. 4-20, 2015.

KIM, M.; MA, E.; WANG, L. Work-family supportive benefits, programs, and policies and employee well-being: Implications for the hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 108, n.10, p. 1-17, 2023.

MARTINS, S. dos S. V. et al. Entre a casa e o trabalho: dilemas e conciliações na perspectiva dos casais de dupla jornada. In: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022, online. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 10 abril de 2023.

PADAVIC, I.; ELY, R. J.; REID, E. M. Explaining the persistence of gender inequality: The work–family narrative as a social defense against the 24/7 work culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 65, n. 1, p. 61-111, 2019.

PISZCZEK, M. M. Reciprocal Relationships Between Workplace Childcare Initiatives and Collective Turnover Rates of Men and Women.

Journal of Management, v. 46, n. 3, p. 470-494, 2020.

SINGH, R. et al. Why do women engineers leave the engineering profession? The roles of work–family conflict, occupational commitment, and perceived organizational support. **Human resource management**, v. 57, n. 4, p. 901-914, 2018.


SILVEIRA, S. S.; BENDASSOLLI, P. F. Estratégias de conciliação trabalho-família de professores universitários em uma capital do Nordeste brasileiro. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 3, p. 422-429, 2018.

UFV, Serviço de Gestão de Pessoas UFV-CAF, 2022.

Anexo A - Autorização para condução da pesquisa**AUTORIZAÇÃO**

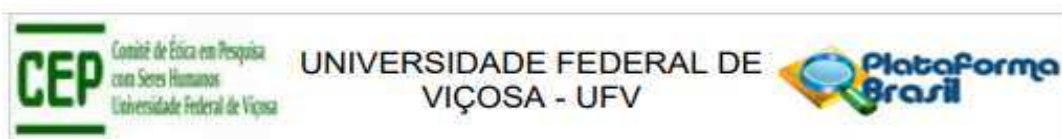
Eu, Antônio César Pereira Calil, na qualidade de responsável pela Universidade Federal de Viçosa – Campus Florestal, informo que tenho conhecimento da realização da pesquisa intitulada **“CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NO SUPORTE ÀS SERVIDORAS PÚBLICAS”**, com orientação da professora Adriana Ventola Marra, a ser conduzida pela mestranda **Ana Luíza Santos Nascimento**, aluna regularmente matriculada no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP/UFV. Declaro ainda estar ciente que a pesquisa tem como objetivo principal propor formas de suporte organizacional que possam auxiliar as servidoras da UFV-CAF na conciliação das esferas familiar e laboral. Esta autorização só é válida no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa para a referida pesquisa.

Florestal, 14 de junho de 2023.

Documento assinado digitalmente
 **ANTONIO CEZAR PEREIRA CALIL**
Data: 19/06/2023 15:56:44-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

ANTÔNIO CÉZAR PEREIRA CALIL
Diretor Geral da Universidade Federal de Viçosa – Campus Florestal

Anexo B - Parecer Consubstanciado do CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA E O PAPEL DA ORGANIZAÇÃO NO SUPORTE ÀS SERVIDORAS PÚBLICAS

Pesquisador: Adriana Ventola Marra

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 70702823.6.0000.5153

Instituição Proponente: Instituto de Ciências Humanas Florestal

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.180.077

Apresentação do Projeto:

O projeto visa realizar uma abordagem descritiva de cunho qualitativo, os dados serão coletados através de entrevistas semiestruturadas com servidoras mães de filhos pequenos – até 5 anos de idade – o que, de acordo com a teoria, é fator determinante entre as mulheres para situações de conflito entre trabalho e família, e analisados por Análise do Discurso de corrente francesa

Objetivo da Pesquisa:

propor formas de suporte organizacional que possam auxiliar as servidoras da UFV-CAF na conciliação das esferas familiar e laboral.

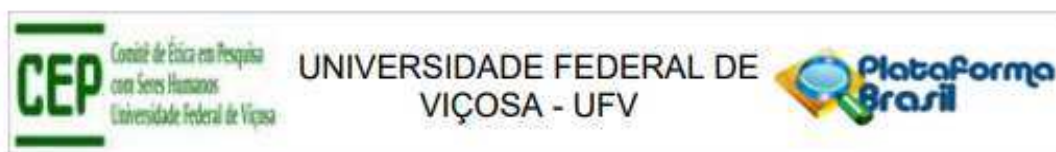
Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos desta pesquisa envolvem você se sentir cansado ou aborrecido ao responder a entrevista, e desconfortável ao lembrar alguma situação que passou durante sua vivência de conflito trabalho-família. As formas de minimizar os riscos desta pesquisa são que, neste caso, você pode se recusar a responder quaisquer perguntas. Você também poderá se retirar do estudo a qualquer momento, sem qualquer necessidade de justificativa.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa tem um objetivo claro e pertinente ao que está sendo proposto realizar do ponto de

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 6.180.077

vista metodológico

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O TCLE contempla todos os itens presentes no check list utilizado para conferência de adequação e concordância junto ao comitê de ética em pesquisa. Os demais documentos foram apresentados em condições adequadas

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

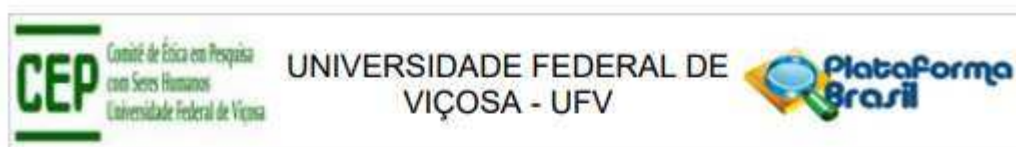
Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final (modelo disponível no site www.cep.ufv.br). Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos para encerramento de todo o protocolo na Plataforma Brasil.

Projeto aprovado autorizando o início da coleta de dados com os seres humanos a partir da data de emissão deste parecer.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2165237.pdf	20/06/2023 15:43:36		Acelto
Outros	roteiroentrevista.pdf	20/06/2023 15:29:16	ANA LUIZA SANTOS NASCIMENTO	Acelto
Folha de Rosto	folhaderosto.pdf	20/06/2023 15:26:33	ANA LUIZA SANTOS NASCIMENTO	Acelto
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	tcle.pdf	20/06/2023 13:11:28	ANA LUIZA SANTOS NASCIMENTO	Acelto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto.pdf	20/06/2023 13:10:37	ANA LUIZA SANTOS NASCIMENTO	Acelto
Declaração de Instituição e Infraestrutura	termoautorizacao.pdf	20/06/2023 13:09:53	ANA LUIZA SANTOS NASCIMENTO	Acelto
Cronograma	cronograma.pdf	20/06/2023 12:54:54	ANA LUIZA SANTOS NASCIMENTO	Acelto

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br



Continuação do Parecer: 6.180.077

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VICOSA, 13 de Julho de 2023

Assinado por:
Guilherme de Azambuja Pussieldi
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br