



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Centro de Educação e Humanidades

Instituto de Psicologia

Lucimar dos Santos Reis

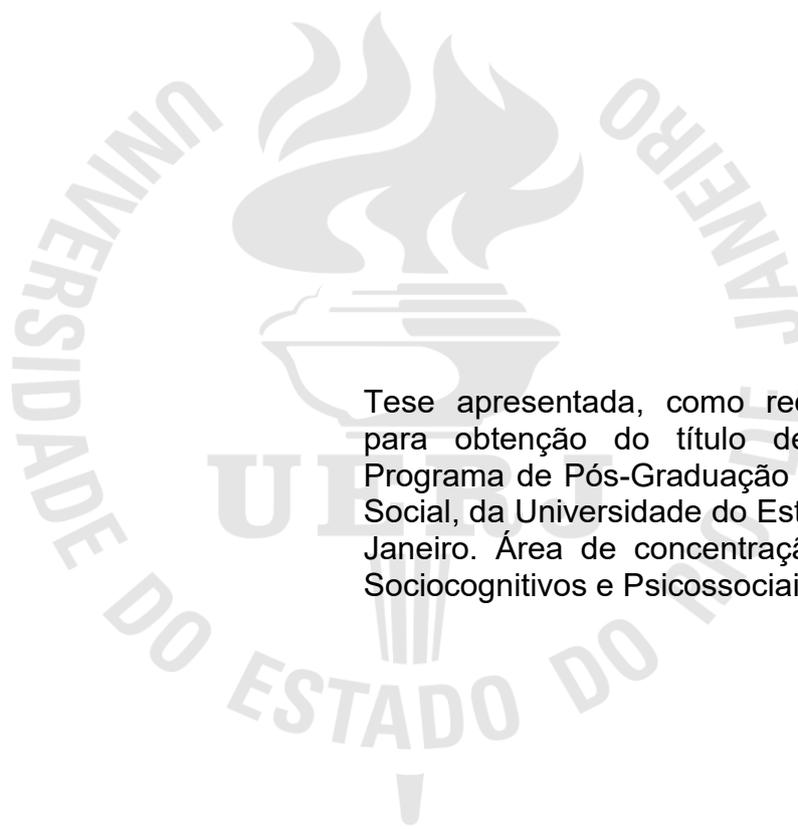
**Atravessamentos de gênero, raça e classe social nas trajetórias de  
líderes:  
estudos na pandemia**

Rio de Janeiro

2024

Lucimar dos Santos Reis

**Atravessamentos de gênero, raça e classe social nas trajetórias de líderes:  
estudos na pandemia**



Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Processos Sociocognitivos e Psicossociais

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Mourão

Rio de Janeiro

2024

CATALOGAÇÃO NA FONTE  
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CEH/A

R375 Reis, Lucimar dos Santos.  
Atravessamentos de gênero, raça e classe social nas trajetórias de líderes: estudos na pandemia/ Lucimar dos Santos Reis – 2024.  
123 f.

Orientadora: Luciana Mourão Cerqueira e Silva.  
Tese (Doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro.  
Instituto de Psicologia.

1. Psicologia – Teses. 2. Mercado de trabalho – Teses. 3. Mulheres – Teses. 4. Racismo – Teses I. Silva, Luciana Mourão Cerqueira e. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Instituto de Psicologia. III. Título.

br CDU 316.6

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta tese.

---

Assinatura

---

Data

Lucimar dos Santos Reis

**Atravessamentos de gênero, raça e classe social nas trajetórias de líderes:  
estudos na pandemia**

Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Processos Sociocognitivos e Psicossociais.

Aprovada em 13 de agosto de 2024.

Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Luciana Mourão Cerqueira e Silva (Orientadora)  
Instituto de Psicologia - UERJ

---

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Lopez Calvo de Feijoo  
Instituto de Psicologia - UERJ

---

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Heloisa Helena Ferraz Ayres  
Instituto de Psicologia – UERJ

---

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Julia Caciano da Silva  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Elisa Maria Barbosa Amorim-Ribeiro  
Universidade Salgado de Oliveira

Rio de Janeiro

2024

## DEDICATÓRIA

Dedico essa tese aos meus ancestrais: À minha avó materna, Irondina Arcanjo dos Santos que muito me nutriu com seu amor e que fazia aniversário no dia treze de agosto. Que honra! À minha mãe, Lucília Antônio dos Santos Reis que me ensinou a ser forte sem perder a ternura, multiplicadora de conhecimento, determinada e como boa advogada, ser altiva. Mãe, nosso amor será eterno. Ao meu tio e padrinho, Arivaldo Dórea dos Reis que me orientou a vida toda para alcançar a excelência. Todos *in memoriam*.

Dedico também ao meu Pai amado, Ademar Tibúrcio Dórea dos Reis que me proporcionou a descoberta da minha espiritualidade e como um homem sensível me fez presenciar o maior amor de casal junto a minha mãe. Ele é minha vida e referência de amor, caráter e amizade. Pai, muito obrigada pelos investimentos na minha educação. Essa tese é para te honrar. Agradeço imensamente por tudo.

Dedico aos meus preciosos sobrinhos, amores da Tia Lu, que me fazem perseverar e construir caminhos para o futuro mais próspero e representativo para eles. Meus amores: Luiz Felipe Reis, Luiz Antônio Reis, Giulia Reis, Giovana Reis e meus sete afilhados.

## **AGRADECIMENTOS**

Com imensa alegria e emoção, quero agradecer a minha orientadora Luciana Mourão. Uma pessoa de luz que chegou na minha vida de forma delicada, serena e simples. Gratidão pelo seu respeito, dedicação e amor que entrega a mim em todos os momentos.

Agradeço a todos aqueles que contribuíram para o desenvolvimento desse trabalho, especialmente ao grupo de pesquisa “Aprimora”. Um espaço de pensamento científico crítico, acolhedor e muito colaborativo.

Agradeço também aos meus irmãos, Ademar Reis e Rita Reis pelo companheirismo e apoio. Aos amigos e familiares que puderam entender a minha missão, me apoiaram e souberam compreender a minha ausência.

Precisamos nos esforçar para “erguer-nos enquanto subimos”.  
Em outras palavras, devemos subir de modo a garantir que todas as nossas irmãs, irmãos,  
subam conosco.

Ângela Davis (2022).

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1 Conciliação e conflito trabalho-família e família-trabalho</b> .....	18
1.1 <b>Estereótipos de gênero e barreiras no mundo do trabalho</b> .....	21
1.2 <b>Marcadores Raciais e Barreiras no Mundo do Trabalho</b> .....	24
1.3 <b>Marcadores de Classe Social e Barreiras no Mundo do Trabalho</b> .....	27
1.4 <b>Interseccionalidade de gênero, raça e classe social</b> .....	30
1.5 <b>Desenho proposto para a tese</b> .....	32
<b>2 ESTUDO 1 - TRAJETÓRIAS DE MULHERES LÍDERES DE DIFERENTES RAÇAS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS</b> .....	35
2.1 <b>Método</b> .....	54
2.1.1 <u>Participantes</u> .....	54
2.1.2 <u>Instrumentos</u> .....	55
2.1.3 <u>Procedimentos de Coleta de Dados</u> .....	55
2.1.4 <u>Procedimentos de Análise de Dados</u> .....	56
2.2 <b>Resultados</b> .....	57
2.2.1 <u>Características da liderança no século XXI</u> .....	40
2.2.2 <u>Incentivo à liderança</u> .....	43
2.2.3 <u>Trajetória Profissional</u> .....	46
2.2.4 <u>Discriminação de gênero e raça</u> .....	47
2.3 <b>Considerações finais</b> .....	50
<b>3 ESTUDO 2 - CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA: DESAFIOS DE LÍDERES PAIS E MÃES EM HOME OFFICE NA PANDEMIA</b> .....	52
3.1 <b>Método</b> .....	54
3.1.1 <u>Participantes</u> .....	54
3.1.2 <u>Instrumentos</u> .....	55
3.1.3 <u>Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos</u> .....	55
3.1.4 <u>Procedimentos de Análise de Dados</u> .....	56
3.2 <b>Resultados</b> .....	57
3.2.1 <u>Eixo 1 - Família</u> .....	60
3.2.2 <u>Eixo 2 - Vida Profissional</u> .....	63
3.2.3 <u>Eixo 3 – Gestão</u> .....	65
3.3 <b>Considerações Finais</b> .....	69

<b>4 ESTUDO 3 - DESAFIOS DE MULHERES LÍDERES EM TELETRABALHO: INTERSEÇÕES DE RAÇA E NÍVEL HIERÁRQUICO</b> .....	72
4.1 <b>Atravessamentos de gênero e raça</b> .....	76
4.2 <b>Método</b> .....	76
4.3 <b>Participantes</b> .....	76
4.4 <b>Instrumentos</b> .....	78
4.5 <b>Procedimentos de Coleta de Dados</b> .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.6 <b>Procedimentos de Análise de Dados</b> .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
4.7 <b>Resultados e discussão</b> .....	80
4.8 <b>Considerações finais</b> .....	90
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE</b> .....	93
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	99
<b>APÊNDICE A – PÁGINA DO SITE DA PLATAFORMA BRASIL COM O CÓDIGO CAAE</b> .....	117
<b>APÊNDICE B – Parecer Substanciado do CEP e Notificado pela Plataforma Brasil</b> .....	118
<b>APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	119
<b>APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista estudo 1</b> .....	121
<b>APÊNDICE E – Roteiro de Entrevista estudo 2</b> .....	122
<b>APÊNDICE F – Roteiro de Entrevista estudo 3</b> .....	123

## RESUMO

REIS, Lucimar dos Santos. *Atravessamentos de gênero, raça e classe social nas trajetórias de líderes: estudos na pandemia*. 2024. 123 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

No século XXI, a presença das mulheres no mercado de trabalho aumentou significativamente; contudo, a igualdade de oportunidades em posições de liderança ainda não foi alcançada, considerando a interseção de raça e classe social. Esta tese visa analisar e discutir como as posições de liderança são influenciadas por gênero, raça e classe social, com barreiras visíveis e invisíveis dificultando as trajetórias profissionais das mulheres. Adotamos uma abordagem qualitativa com coleta de dados durante a pandemia, compreendendo três estudos sucessivos baseados em entrevistas com líderes. O primeiro estudo explorou as trajetórias de 12 mulheres líderes (7 brancas, 2 pardas e 3 pretas), destacando as barreiras enfrentadas na ascensão de suas carreiras. A análise categorial de conteúdo identificou quatro categorias: características da liderança no século XXI, incentivo à liderança, trajetória profissional e discriminação racial e de gênero. O segundo estudo abordou os desafios de equilibrar trabalho e família para líderes pais e mães (n=25) em *home office*. A análise de dados foi realizada no software Iramuteq, e resultou na análise de similaridade, através de árvore de palavras para pais e outra para mães. Os resultados indicaram que, no eixo vida profissional, há semelhanças nos desafios enfrentados por líderes de ambos os sexos, mas mães líderes relataram discriminação de gênero e raça em suas trajetórias profissionais. O terceiro estudo discutiu semelhanças e diferenças nos discursos de mulheres líderes na pandemia, considerando interseções de raça e nível hierárquico. Foram entrevistadas 12 líderes (5 pretas e pardas e 7 brancas), todas com filhos. Foi realizada análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), resultando em um dendrograma para mulheres negras e outro para mulheres brancas. A CHD para mulheres pretas e pardas identificou quatro eixos: família, trabalho, *soft* e *hard* skills e impacto na pandemia. Líderes brancas apresentaram três eixos: discriminação, família e pandemia, e carreira como gestora. Os eixos de ambos os grupos se desdobraram em classes de palavras que mostraram uma maior sobrecarga para líderes pretas e pardas em relação às tarefas domésticas e familiares. Além disso, enquanto líderes brancas percebem discriminação de gênero no ambiente laboral, líderes pretas e pardas percebem a discriminação adicional de raça. Os resultados serão discutidos à luz da literatura considerando a interseccionalidade e as desigualdades nas trajetórias profissionais. Concluimos que, para líderes pretos e pardos de ambos os sexos, a discriminação racial no ambiente laboral independentemente dos novos programas de inclusão e diversidade. Decisões de promoção de liderança ainda consideram gênero, raça e classe social como impeditivos profissionais para os cargos altos. Tarefas domésticas e cuidados familiares influenciam as esferas pessoal e profissional de líderes mães e pais. Para mulheres líderes, investimentos educacionais são fundamentais para superar barreiras como o teto de vidro. Líderes esperam mais reconhecimento, valorização laboral e sororidade para a diversidade. As limitações do estudo incluem a falta de participação de líderes da região Norte e o estudo não ser longitudinal. Os estudos contribuem para demonstrar como líderes de vários níveis hierárquicos conseguiram equilibrar trabalho-família, tarefas domésticas e gestão remota de equipes durante a crise pandêmica.

Palavras-chave: liderança; gênero; raça; classe social; trajetória profissional; conciliação trabalho-família.

## ABSTRACT

REIS, Lucimar dos Santos. *Crossings of gender, race and social class in the trajectories of leaders: studies in the pandemic*. 2024. 123 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

In the 21st century, women's presence in the labor market has increased significantly; however, equality of opportunities in leadership positions remains unachieved, considering the intersection of race and social class. This thesis aims to analyze and discuss how leadership positions are influenced by gender, race, and social class, with visible and invisible barriers hindering women's professional trajectories. To this end, we adopted a qualitative approach with data collection at pandemic, comprising three successive studies based on interviews with leaders. The first study explored the trajectories of 12 women leaders (7 white, 2 mixed-race, and 3 black), highlighting the barriers they face in advancing their careers. The categorical content analysis identified four categories: characteristics of 21st-century leadership, encouragement of leadership, professional trajectory, and racial and gender discrimination. The second study addressed the challenges of balancing work and family for leader parents (n=25) in home-office settings. The data were analyzed using the Iramuteq software, through similarity analysis, which generated a word tree for fathers and another for mothers. The results indicated that, in the professional life axis, there are similarities in the challenges faced by leaders of both sexes, but mother leaders reported gender and racial discrimination in their professional trajectories. The third study discussed similarities and differences in the discourses of women leaders, considering intersections of race and hierarchical level. Twelve leaders were interviewed (5 black and mixed-race and 7 white), all with children. The Descending Hierarchical Classification (DHC) analysis was performed, resulting in one dendrogram for black women and another for white women. The DHC for mixed-race and black women identified two axes: family and work. White women leaders presented three axes: discrimination, family and pandemic, and career as a manager. The axes of both groups unfolded into word classes showing a greater burden for mixed-race and black leaders regarding domestic and family tasks. Additionally, while white leaders perceive gender discrimination in the workplace, mixed-race and black leaders also associate race as a marker of such discrimination. The results will be discussed considering the literature in the field, considering intersectionality in the debate on inequalities in professional trajectories. We conclude that, for black and mixed-race leaders of both sexes, racial discrimination is strongly perceived, and structural racism remains present in organizations, regardless of new inclusion and diversity programs. Leadership promotion decisions still consider gender, race, and social class as important markers that prevent professionals from advancing to higher positions. Domestic tasks and family care influence the personal and professional spheres of mother leaders and father leaders. For women leaders, educational investments are fundamental tools to overcome barriers such as the glass ceiling and the labyrinth of glass. Leaders expect more recognition, appreciation and promote sorority to diversity. The study's limitations include the lack of participation from leaders in the Northern region and the non-longitudinal nature of the research. The studies contribute to demonstrating how leaders at various hierarchical levels were able to balance work-family, domestic tasks, and remote team management during the Covid-19 pandemic.

Keywords: leadership; gender; race; social class; professional trajectory; work-family balance.

## RESUMEN

REIS, Lucimar dos Santos. *Las intersecciones de género, raza y clase social en las trayectorias de los líderes: estudios sobre la pandemia*. 2024. 123 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

En el siglo XXI, la presencia de mujeres en el mercado laboral ha aumentado, pero la igualdad de oportunidades en puestos de liderazgo aún no se ha alcanzado, considerando la intersección de raza y clase social. Esta tesis tiene como objetivo analizar y discutir cómo los puestos de liderazgo están influenciados por género, raza y clase social, con barreras visibles e invisibles que dificultan las trayectorias profesionales de las mujeres. Se adoptó un enfoque cualitativo recolectándose datos, durante la pandemia, comprendiendo tres estudios sucesivos basados en entrevistas con líderes. El primero exploró las trayectorias de 12 mujeres líderes (7 blancas, 5 negras), destacando las barreras que enfrentan en el ascenso de sus carreras. El análisis categorial de contenido identificó cuatro categorías: características del liderazgo en el siglo XXI, incentivo al liderazgo, trayectoria profesional y discriminación racial y de género. El segundo abordó los desafíos de equilibrar trabajo y familia para líderes padres y madres (n=25) en teletrabajo. Los datos se analizaron utilizando el software Iramuteq, a través del análisis de similitud, que generó un árbol de palabras para padres y otro para madres. Los resultados indicaron que hay similitudes profesionales en los desafíos enfrentados por líderes de ambos sexos, pero madres líderes reportaron también, discriminación de género y raza en sus trayectorias profesionales. El tercer estudio discutió semejanzas y diferencias en los discursos de mujeres líderes, considerando intersecciones de raza y nivel jerárquico. Se entrevistaron a 12 líderes con hijos (7 negras y 7 blancas). Se realizó un análisis de Clasificación Jerárquica Descendente (CHD), resultando en un dendrograma para mujeres negras y otro para blancas. El DHC para mujeres negras identificó cuatro ejes: familia, trabajo, habilidades blandas y duras e impacto en la pandemia. Las mujeres blancas líderes presentaron tres ejes: discriminación, familia y pandemia, y carrera como directiva. Estos ejes se desdoblaron en clases de palabras que mostraron, mayor carga para líderes negras en relación con las tareas domésticas y familiares. Mientras líderes blancas perciben discriminación de género en el trabajo, líderes negras añaden discriminación de raza. Los resultados se discutirán a la luz de la literatura del área, considerando la interseccionalidad en el debate sobre desigualdades en las trayectorias profesionales. Concluimos que, para líderes negros de ambos sexos, la discriminación racial es fuertemente percibida y el racismo estructural aún está presente en las organizaciones, independientemente de los nuevos programas de inclusión y diversidad. Las promociones de liderazgo consideran género, raza y clase social como marcadores, impidiendo que los profesionales avancen a altos puestos. Tareas domésticas y el cuidado familiar influyen personal y profesionalmente en los líderes madres y padres. Para las mujeres, las inversiones educativas son fundamentales para superar barreras como el techo de cristal. Líderes esperan más reconocimiento, valorización laboral y sororidad. Las limitaciones del estudio incluyen la no participación de líderes de la región Norte y no ser una investigación longitudinal. Los estudios contribuyen para demostrar la conciliación de la vida laboral-familiar y la gestión remota de equipos durante la pandemia en distintos niveles jerárquicos.

Palabras clave: liderazgo; género; raza; clase social; trayectoria profesional; equilibrio trabajo-familia.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAAE – Certificado de Apresentação de Apreciação Ética

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

COREQ - *Consolidated Criteria For Reporting Qualitative Research*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

LMX- *Leader Member Exchange*

OECD - *Organization for Economic Cooperation and Development*

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS- Organização Mundial da Saúde

ONU – Organização das Nações Unidas

PNAD- Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

POF – Pesquisa de Orçamento Familiar

POT- Psicologia Organizacional e do Trabalho

RCLE- Registro de Consentimento Livre e Esclarecido

RH- Recursos Humanos

rPOT- Revista Psicologia Organizações e Trabalho

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UN WOMEN - *The United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women*

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Estrutura dos estudos da tese

Figura 2 – Resultado da análise de similitudes dos homens líderes

Figura 3 – Resultado da análise de similitudes das mulheres líderes

Figura 4- Classificação Hierárquica descendente resultante dos discursos das líderes brancas e das líderes pretas e pardas

Tabela 1 – Perfil da amostra do estudo

## INTRODUÇÃO

A luta relativa à igualdade de gênero se faz presente em torno do mundo e é persistente ao longo dos anos. A igualdade de gênero representa, em diferentes locais e comunidades, não apenas um direito humano fundamental, mas também a possibilidade de vivermos em um mundo pacífico, sustentável do ponto de vista econômico, social, humanitário (*Global Gender Gap*, 2023). A participação feminina nas posições de liderança é entendida como um dos elementos essenciais para os avanços em diferentes esferas da vida humana - familiar, social, educacional, econômica e política em todos os países. Alguns esforços governamentais e de instituições globais como a ONU Mulheres (UN Women) buscam alcançar a meta de presença significativa das líderes na vida pública e privada a fim de mudar o cenário mundial de desigualdade de gênero, raça e classe social que as mulheres são historicamente submetidas.

A relação entre a Agenda 2030 da ONU e a posição das mulheres na liderança no Brasil é um tema de crescente relevância, especialmente no que diz respeito ao ODS-5, que visa promover igualdade de gênero e o aumento de profissionais na liderança feminina. Embora o Brasil tenha adotado políticas e programas, como a Lei de Cotas universitárias para pessoas pretas e classe social mais baixas, para alinhar-se com as metas da ONU, ainda existem desafios culturais e estruturais que limitam a ascensão das mulheres à cargos de liderança, tanto na política quanto na economia privada.

Apesar desses esforços, as desigualdades de gênero em termos de posições de liderança ainda são muito elevadas. Globalmente, as mulheres ocupam apenas 26,7% dos assentos parlamentares, 28,2% das posições de gestão no mundo do trabalho e 35,5% dos governos locais. Além disso, elas ainda gastam, em média, 2,3 horas a mais do que os homens nas atividades não remuneradas relativas a fazeres domésticos e cuidados com familiares. Se for mantido o ritmo atual de mudanças em termos de ocupação das mulheres nas posições de liderança, em 2050, elas ocuparão apenas 30% das posições de gestão (UN Women, 2023). Portanto as disparidades de gênero mantêm-se elevadas e com um avanço muito lento em termos de indicadores de equidade.

Apesar de tais esforços, os dados ainda são alarmantes. Uma pesquisa divulgada pela McKinsey & Company (2023) revela que a desigualdade de gênero persiste no cenário de liderança em todo o mundo. Segundo os dados, nos níveis hierárquicos mais elevados, mais de 50% das posições de liderança corporativa são ocupadas por homens brancos. No nível

hierárquico mais baixo (nível de entrada na liderança) os homens brancos respondem por 34% das posições, as mulheres brancas por 29% e os homens e mulheres pardos/as e pretos/as por apenas 18% cada. No nível gerencial, as mulheres brancas ocupavam 27% das posições de liderança, em contraste com as mulheres pretas e pardas, que representavam apenas 13%. Na Gerência Sênior/Diretoria, a taxa de ocupação era de 9% para mulheres pretas e pardas e 27% para mulheres brancas. É evidente que quanto mais elevado o cargo, maior é a disparidade entre homens e mulheres e também entre mulheres pretas e pardas e mulheres brancas.

Nesse sentido, a luta por igualdade racial e de gênero está longe de alcançar seus objetivos. Em escala global, as desigualdades entre líderes brancos/as e líderes pretos/as e pardos/as continuam significativas, ecoando uma interseccionalidade de gênero e raça. A Professora Claudia Goldin, da Universidade Harvard, foi a vencedora do Prêmio Nobel de Economia em 2023, por seus trabalhos sobre mulheres no mercado de trabalho. Ela é a terceira mulher a vencer o prêmio desde sua primeira edição, em 1969. Entre suas pesquisas, está um estudo longitudinal intitulado "Carreira e família: a jornada centenária das mulheres em direção à equidade", cujo objetivo era discutir a busca pela equidade entre casais nos séculos XX e XXI. Goldin destaca que, no século passado, as mulheres universitárias eram forçadas a escolher entre uma carreira e uma família, enquanto no século XXI, elas desejam ambos, embora ainda enfrentem desafios na conciliação carreira-família. Os avanços em direção à igualdade de gênero e aos direitos das mulheres no início do século XXI não foram suficientes para garantir a plena igualdade de gênero (Goldin et al., 2022).

Goldin também aponta que a crise pandêmica da Covid-19 teve um impacto significativo no avanço das mulheres no mercado de trabalho, resultando em cinco consequências: (i) a recessão econômica afetou desproporcionalmente as mulheres, reduzindo sua participação na força de trabalho e nos empregos diretos e indiretos; (ii) as mães, que são frequentemente responsáveis pela economia doméstica, tiveram que dobrar seus cuidados com os filhos, sobrecarregando-as com tarefas domésticas; (iii) a participação feminina na força de trabalho despencou para 57%, o nível mais baixo desde 1988; (iv) mães foram forçadas a escolher entre não trabalhar devido a questões de cuidado com os filhos ou a reduzir suas horas de trabalho; (v) as mulheres brancas perderam mais empregos do que os homens brancos, pretos e pardos, o que reflete uma longa história de desproporcionalidade na perda de empregos entre mulheres pretas e pardas (Goldin, 2021).

Goldin et al., (2022) enfatiza que as leis antidiscriminação e algumas atitudes positivas por parte de gestores/as não são suficientes para provocar mudanças profundas na sociedade em direção à igualdade de gênero e à equidade nas dinâmicas familiares. No Brasil, por

exemplo, mesmo tendo níveis educacionais mais elevados do que os homens, as mulheres continuam a ser sub-representadas em cargos de liderança, enfrentando barreiras estruturais (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2019a).

Em países desenvolvidos, a realidade também é preocupante. Uma ampla pesquisa global realizada com 27 mercados considerados desenvolvidos<sup>1</sup>, há dados que mostram elevadas discrepâncias de gênero em relação à ocupação de cargos em diferentes níveis hierárquicos de 3.795 organizações públicas. Os dados do relatório de 2024 indicam que as mulheres representam 38% dessa força de trabalho, e ocupam apenas 22% das posições executivas e 7% dos cargos de CEO (Gender Equality Report & Ranking, 2024).

Nesse sentido, a compreensão da realidade que mulheres e grupos minoritários enfrentam no mercado de trabalho e das oportunidades de carreira para alcançar posições de liderança destaca a necessidade de esforços adicionais. No Brasil, o progresso em relação à presença das mulheres em cargos de liderança, no setor público ou no privado, é gradual e sutil. Mudanças organizacionais são necessárias para promover políticas de promoção e reconhecimento profissional mais equitativas. A conquista da igualdade salarial entre homens e mulheres, um passo recente e importante, deve ser acompanhada para verificar se ela de fato se reflete na prática do mundo do trabalho (TST- JUS, 2023).

A literatura mostra que as barreiras no percurso profissional das mulheres líderes provocam um esforço adicional para alcançar a liderança, além de consequências mentais e emocionais nas líderes (Srivastava & Nalawade, 2023). Esses aspectos de gênero se cruzam também com representações sociais que favorecem candidatos/as com perfil estético branco para cargos de liderança. Adicionalmente, há reflexos em termos de disparidade salarial de gênero, levando as mulheres a reconsiderarem sua busca por cargos de liderança devido ao custo, esforço e impacto em suas vidas pessoais (Goldin et al., 2022; Tenoury et al., 2021;).

Essas disparidades de gênero somam-se aos preconceitos raciais, afetando de maneira desproporcional as mulheres negras, que enfrentam obstáculos adicionais dentro das organizações (Barbosa, 2020). Assim, para galgar e se manter em posições de liderança, muitas mulheres – com mais ênfase nas pretas e pardas – precisam romper obstáculos que são representados por metáforas como teto de vidro, penhasco de vidro, labirinto de cristal, piso pegajoso e síndrome da abelha rainha (Eagly & Carli, 2015; Fernández, 2019; Lima et al., 2013; Nunes & Lima, 2021).

---

<sup>1</sup> 27 mercados: Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, República Tcheca, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hong Kong (RAE), Irlanda, Israel, Itália, Japão, Luxemburgo, Países Baixos, Nova Zelândia, Noruega, Polônia, Portugal, Singapura, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos da América.

As metáforas representam manifestações clássicas de estereótipos de gênero, discriminação de gênero, bem como de raça, juntamente com as restrições econômicas e sociais impostas pelas organizações e pela sociedade. Nesse sentido, os estereótipos de gênero podem perpetuar comportamentos que reforçam a cultura patriarcal, limitando as mulheres a papéis tradicionalmente considerados femininos e dificultando seu avanço nas posições de liderança (Fernández, 2019). Isso cria uma preferência cultural masculina nas vagas de gestão, o que emperra o acesso das mulheres a essas posições (Tenoury et al., 2021). Esse contexto faz com que o ideal tradicional de liderança muitas vezes incorpore estereótipos masculinos, enfatizando força, disposição, disponibilidade social e dedicação exclusiva ao trabalho. Além disso, essa concepção negligencia características consideradas predominantemente femininas, como empatia e conexão emocional (Fernández, 2019; Ferber et al., 2020). No contexto brasileiro, para além dos aspectos culturais, restrições econômicas e sociais também desempenham um papel significativo na desigualdade salarial entre mulheres brancas e negras (Gomes et al., 2019). Diante desse cenário, cada uma dessas metáforas representa uma barreira distinta e singular no caminho das líderes.

O conceito de "teto de vidro", introduzido por Hymowitz e Schellhardt em 1986, refere-se a uma barreira invisível, mas estrutural, que limita o acesso das mulheres a cargos de prestígio em organizações (Lima, 2013). À medida que as mulheres avançam na hierarquia, a presença de líderes masculinos torna-se mais proeminente (Ryan et al., 2005; Kee, 2006; Eagly et al., 2015; Fernández, 2019; Groeneveld et al., 2020). Essa barreira pode ser entendida em dois aspectos: um teto que limita a ascensão das mulheres e a transparência do vidro, indicando que não existem barreiras formais, mas sim regras sutis e relacionais (Madalozzo, 2011; Groeneveld et al., 2020).

A metáfora do "penhasco de vidro" descreve a tendência de as mulheres serem promovidas a cargos de liderança em momentos de crise, mas essas posições frequentemente envolvem riscos financeiros ou estruturais significativos (Ryan et al., 2005).

Os resultados negativos que costumam ocorrer nesse tipo de situação de crise podem prejudicar a reputação das líderes. Essa metáfora remete, então, a um dilema especial para as mulheres, pois por um lado, há uma oportunidade de assumir a liderança a partir desses convites, por outro lado, como as condições são desafiadoras, elas assumem maior risco ao aceitarem esses papéis.

O "labirinto de cristal", por sua vez, representa um conjunto de barreiras sutis que as mulheres encontram em sua trajetória rumo à liderança (Eagly et al., 2015). Essas barreiras podem ser encontradas tanto no início da carreira, onde a progressão é frequentemente

percebida como linear quanto em fases posteriores, onde reviravoltas na promoção e a necessidade de desenvolver múltiplas habilidades são comuns (Santovec, 2010). Além das barreiras de gênero, outras questões, como raça, etnia, classe social e orientação sexual, também influenciam a experiência das mulheres no mercado de trabalho e têm uma intersecção ampliando essas barreiras sutis que elas enfrentam ao longo da trajetória profissional (Souza, 2022).

Em uma vertente similar, a metáfora do "piso pegajoso" refere-se à tendência de as mulheres permanecerem em níveis hierárquicos mais baixos nas organizações, independentemente de sua qualificação e desempenho (Fernández, 2019; Kee, 2006). O piso pegajoso se manifesta desde o início da carreira e continua a afetar as mulheres ao longo de suas trajetórias, dificultando a ascensão para cargos mais elevados. Mesmo em locais onde as leis garantem a igualdade salarial, as mulheres podem aceitar salários mais baixos ou encontrar obstáculos na busca por promoções, nas negociações salariais ou no acesso limitado a oportunidades de desenvolvimento profissional. Essa situação pode ser agravada pelas responsabilidades familiares e sociais atribuídas às mulheres (Madalozzo et al., 2010).

Diferentemente das outras metáforas, a "síndrome da abelha rainha" não diz respeito às dificuldades para atingir posições de liderança, mas sim a comportamentos das mulheres que alcançam posições de liderança e contribuem – muitas vezes inadvertidamente – para a manutenção de barreiras que impedem outras mulheres de avançar (Staines et al., 1973; Nunes et al., 2021). Isso pode ser especialmente pronunciado em ambientes dominados por homens, onde líderes com essa síndrome podem se sentir ameaçadas por outros grupos minoritários ou por mulheres com potencial de liderança.

A análise dessas metáforas à luz da interseccionalidade de marcadores sociais, como raça, etnia, idade e classe social, mostra como as experiências das mulheres podem ser ainda mais complexas (Benítez et al., 2023). Esses marcadores sociais influenciam a trajetória profissional das mulheres e ampliam as desigualdades, especialmente em momentos de crise. Na pandemia de COVID-19, por exemplo, as famílias se depararam com uma sobrecarga de trabalho doméstico e de cuidados com os filhos (Kniffin et al., 2021; Yu et al., 2021) e as mulheres líderes negras enfrentaram desafios adicionais, incluindo discriminação racial e sexismo (Reis et al., 2023).

Diante do exposto, o objetivo geral proposto para a tese é analisar e discutir como o alcance e o exercício das posições de liderança sofrem atravessamentos de gênero, raça e classe social, com barreiras visíveis e invisíveis que dificultam a trajetória profissional das mulheres

líderes. Em função de tal objetivo, esta introdução está estruturada em seis seções interligadas, cada uma abordando um desses elementos fundamentais.

Assim, a primeira seção trata da conciliação e conflito trabalho-família e família-trabalho, como um dos temas frequentemente abordados pelas mulheres líderes. A segunda seção aprofunda a discussão nas barreiras de gênero, que impactam a ascensão de mulheres a cargos de liderança. A terceira seção explora os desafios específicos enfrentados por mulheres pretas e pardas na busca por posições de liderança, considerando as complexas interações entre raça e gênero. A quarta seção aborda as influências da classe social na trajetória de liderança, destacando as disparidades econômicas que afetam as oportunidades das mulheres e essa intersecção tripla de gênero, raça e classe social. A quinta seção contempla a interseccionalidade entre esses três marcadores sociais da diferença. Por fim, a sexta seção expõe o desenho proposto para a presente tese.

#### *a. Conciliação e conflito trabalho-família e família-trabalho*

A abordagem inicial da conciliação entre trabalho e família, promovida por Jacqueline Laufer na década de 1980, tinha como objetivo principal a harmonização da vida profissional com as responsabilidades familiares e domésticas. Esse modelo enfatizava a necessidade de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, principalmente no âmbito profissional, e sugeria uma reconfiguração dos papéis tradicionais de gênero (Hirata et al., 2007).

No Brasil, as pesquisas sobre esse tema ganharam destaque no século XXI, associadas ao conceito de equilíbrio entre trabalho e família, também conhecido como *work-life balance*. No entanto, nas pesquisas da área encontramos uma variedade de termos, como *work-family conflict*, *enrichment work-family*, *work-life harmony*, *work-family culture* e *work-family border theory* (Mello et al., 2019; Greenhaus et al., 1999). Para destacar a natureza conflituosa dessas esferas de vida e a responsabilidade das mulheres em gerir simultaneamente suas vidas profissionais e familiares, alguns pesquisadores passaram a substituir os termos "conciliação" ou "articulação" por "conflito", "tensão" ou "contradição" (Hirata, 2010).

Nesse novo enfoque, o conflito entre trabalho e família é caracterizado pela incompatibilidade entre as demandas dessas duas esferas, prejudicando o desempenho em ambas ou em uma delas (Mello et al., 2019). Tal enfoque é sustentado por inúmeras pesquisas que revelam que as mulheres enfrentam uma sobrecarga ao tentar conciliar trabalho e família, o que perpetua estereótipos de gênero (Barros et al., 2018; Collins et al., 2021; Dorna, 2021; Ellemers, 2018; Lemos et al., 2020).

Nos estudos de gênero, vários são os elementos associados às barreiras enfrentadas pelas mulheres para atingir posições de liderança e assumir papéis que lhe são socialmente atribuídos. A divisão sexual do trabalho doméstico ainda se mantém, seja por uma construção sócio-histórica dos papéis, seja porque há um interesse em manter esse tipo de desigualdade. O fato é que as mulheres ainda assumem mais responsabilidades no trabalho não remunerado de cuidado da casa e dos familiares. Durante a pandemia, quando compulsoriamente homens e mulheres trabalharam em *remote work*, os níveis de conflito trabalho-família tornaram-se elevados para ambos, mas com uma sobrecarga maior para as mulheres (Van der Lippe et al., 2020; Carlotto et al., 2024).

No âmbito das organizações, tem sido mais frequentes os programas voltados ao equilíbrio entre as esferas de vida. Alguns desses programas são baseados na teoria do binômio trabalho-família, que destaca a necessidade de equilibrar ambos os domínios, como um objetivo tanto dos indivíduos, quanto de seus empregadores. Essa teoria enfatiza a importância do envolvimento ativo em ambas as esferas de vida, desafiando as organizações a implementarem políticas que facilitem a combinação bem-sucedida dos papéis profissionais e familiares (Teixeira et al., 2011; Carlotto et al., 2024).

Em uma revisão da produção científica brasileira na área de Administração, Mello et al., (2019) identificaram cinco temas principais nas pesquisas sobre conflito trabalho-família e equilíbrio trabalho-família: questões de gênero, impacto da tecnologia, desafios dos gestores na busca pelo equilíbrio, aspectos gerenciais relacionados ao conflito e estudos críticos de gestão. Esses resultados destacam a interligação das questões de gênero e gestão nos estudos sobre o conflito entre trabalho e família (Silva et al., 2010). No campo da Psicologia, também há diversos estudos que identificam a interação trabalho-família e revelam os conflitos existentes entre essas esferas de vida, com uma exigência de energia, tempo e responsabilidade desigual entre homens e mulheres (Barros et al., 2018; Carlotto et al., 2024).

Esse conflito pode ocorrer quando o trabalho interfere nas responsabilidades familiares ou quando a família afeta o desempenho no trabalho. Portanto, identificamos duas direções: o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho (Aguiar et al., 2013). Na década de 2000, as pesquisas avançaram na compreensão dessas questões, explorando gênero, equilíbrio e outras variáveis subjacentes aos conflitos ou à conciliação trabalho-família (Aguiar et al., 2013; Gabardo-Martins et al., 2016).

As mulheres, desde a infância, são encarregadas do bem-estar familiar, sendo associado a elas as tarefas de cuidado da casa e dos familiares. Isso resulta em um acúmulo de papéis e

responsabilidades, que apesar das conquistas profissionais das mulheres, ainda as sobrecarrega com as tarefas domésticas (Barros et al., 2018; Ellemers, 2018; Gabardo-Martins et al., 2016).

Assim, é preciso compreender que as pesquisas e as teorias sobre o conflito trabalho-família estão relacionadas à teoria dos papéis, que sugere que os indivíduos desempenham múltiplos papéis em suas vidas, incluindo o papel de cônjuge, pai/mãe, filho/filha e trabalhador (Oliveira et al., 2013). Esses papéis exigem tempo, energia, e assunção de responsabilidades, de tal sorte que uma esfera de vida pode entrar em conflito com as demandas de outras esferas. Esse conflito inter-funções pode se manifestar de três maneiras: na alocação de tempo, na tensão entre esferas e no comportamento do indivíduo em relação a essas demandas (Moser et al., 2016).

Considerando essas distintas esferas de vida, a literatura sobre trabalho-família também incorpora a teoria do transbordamento e a teoria da compensação. A primeira sugere que as experiências e habilidades adquiridas em um domínio, como o trabalho, podem se transferir para o domínio da família e vice-versa (Greenhaus et al., 1999). Essa transferência pode ter efeitos positivos ou negativos, dependendo se envolve recursos ou demandas. O transbordamento positivo é chamado de teoria do enriquecimento trabalho-família ou enriquecimento família-trabalho, onde os recursos de uma esfera beneficiam a outra (Moser et al., 2016). Por sua vez, o transbordamento negativo associa-se ao próprio conflito trabalho-família, quando os problemas ou tensões vivenciadas em uma esfera de vida se transbordam para a(s) outra(s) esfera(s). Esse tipo de conflito é mais frequente entre mulheres e ganhou mais destaque durante a pandemia da Covid-19 (Lemos et al., 2020; Varizi et al., 2021; Zhang et al., 2020).

No âmbito das organizações, tem sido mais frequentes os programas voltados ao equilíbrio entre as esferas de vida. Alguns desses programas são baseados na teoria do binômio trabalho-família, que destaca a necessidade de equilibrar ambos os domínios, como um objetivo tanto dos indivíduos, quanto de seus empregadores. Essa teoria enfatiza a importância do envolvimento ativo em ambas as esferas de vida, desafiando as organizações a implementarem políticas que facilitem a combinação bem-sucedida dos papéis profissionais e familiares (Teixeira et al., 2011; Van der Lippe et al., 2020).

Em uma revisão da produção científica brasileira na área de Administração, Mello et al., (2019) identificaram cinco temas principais nas pesquisas sobre conflito trabalho-família e equilíbrio trabalho-família: questões de gênero, impacto da tecnologia, desafios dos gestores na busca pelo equilíbrio, aspectos gerenciais relacionados ao conflito e estudos críticos de gestão. Esses resultados destacam a interligação das questões de gênero e gestão nos estudos

sobre o conflito entre trabalho e família (Carlotto et al., 2024; Silva et al., 2010; Van der Lippe et al., 2020).

Destarte, as discussões sobre conflito trabalho-família precisam ser feitas levando-se em conta que o contexto histórico, político e social continua mantendo uma desigualdade de gênero na participação das mulheres no mercado de trabalho. Em função dessas desigualdades, as pesquisas sobre mulheres líderes frequentemente abordam o conflito entre trabalho e família, que pode envolver tanto os efeitos da dedicação às responsabilidades familiares como no desempenho no trabalho (Oliveira et al., 2013; Van der Lippe et al., 2020), quanto a sobreposição entre trabalho e esfera familiar (Barros et al., 2018). Essa dificuldade de articular as diferentes esferas de vida pode ser ainda mais difícil para as mulheres de classes sociais mais baixas que nem sempre contam com a possibilidade de delegar tarefas domésticas e de cuidado dos filhos (Hirata, 2010). Ademais, a intersecção com raça amplia a influência da classe social, pois as mulheres negras são ainda mais sobrecarregadas com tarefas domésticas e cuidados familiares (De Oliveira, 2024).

Portanto, o desafio de equilibrar as duas esferas de vida não é igual entre os homens e as mulheres, tampouco é igual entre mulheres de diferentes classes sociais. Fica evidente, então, a complexidade do tema conciliação e conflito entre trabalho e família, que certamente é afetado por questões de gênero, classe social e raça.

#### *b. Estereótipos de gênero e barreiras para líderes mulheres no mundo do trabalho*

Na Psicologia Social, os estereótipos apresentam sua base no pensamento humano que opera por um processo de percepção, categorização e generalização, permitindo o engendramento de esquemas mentais (Rodrigues et al., 2001). Consequentemente, torna-se possível que as pessoas compreendam a si mesmas, aos outros e ao mundo. Nessa relação, que não é neutra, há um imbricamento de valores culturais, sob a ótica de uma sociedade marcada por hierarquias e relações assimétricas de poder.

Especificamente no que diz respeito ao gênero, os estereótipos caracterizam-se como conceitos preconcebidos que moldam as expectativas e comportamentos associados a diferenças entre os corpos sexuados (Scott, 1995). A discussão sobre questões de gênero e o seu impacto no ambiente de trabalho ganharam proeminência a partir do século XX. Nas últimas décadas do século, a diferença entre os corpos sexuados passou a ser abordada como uma construção social, em oposição a uma perspectiva puramente biológica.

Joan Scott, em 1995, desempenhou um papel fundamental ao destacar o gênero como uma categoria de análise. Ela argumentou que o gênero é uma forma primária de dar significado

às relações de poder na sociedade e um elemento constitutivo das relações sociais, baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e seus papéis na sociedade (Louro, 2017; Scott, 1995). Posteriormente, Judith Butler, em 1999, avançou os estudos feministas ao afirmar que o gênero é uma construção que confere significado às relações de poder. Butler enfatizou a importância de considerar o contexto e as condições em que um indivíduo está inserido para, em seguida, caracterizar todas as questões relacionadas ao gênero no contexto social (Hirata, 2018).

É importante notar que, para além dos papéis sociais e das relações de poder na sociedade, a conceituação de gênero requer uma análise mais profunda. É a partir dessa perspectiva mais complexa sobre o fenômeno que Azerêdo (2010) propôs uma análise que chamou de "encrenca do gênero," convidando-nos a refletir sobre a necessidade de considerar os processos de subjetivação que nos constituem. Para ela, o aspecto político também precisa ser levado em conta, pois o gênero atravessa nossas vidas em sociedade de diversas formas, em diferentes lugares e contextos, incluindo aqueles de atuações profissionais.

Nesse cenário, a presença das mulheres no mercado de trabalho é influenciada por condicionantes da esfera familiar, como a situação conjugal, idade, número de filhos e responsabilidades domésticas (Silva et al., 2010). Assim, a esfera familiar também desempenha um papel na determinação da posição hierárquica adequada no mercado de trabalho para homens e mulheres, reforçando os estereótipos de gênero que moldam as condições políticas e sociais de desenvolvimento profissional.

Nessa discussão sobre gênero no ambiente de trabalho, vale retomar um dos estudos seminais realizado por Heilborn et al., (1999). Elas partiram dos estudos feministas para compreender a presença da mulher no mercado de trabalho capitalista e como esses dois construtos, trabalho e gênero, se entrelaçam. Na perspectiva laboral, a compreensão do trabalho feminino era baseada quase exclusivamente em fatores econômicos, de modo que as peculiaridades da mão de obra feminina não eram integradas no quadro de funcionários. Para entender essa situação, é necessário retornar à divisão sexual do trabalho doméstico para compreender a origem do perfil dos empregos atribuídos a mulheres e a homens. Os empregos masculinos costumam ser mais bem remunerados e oferecer mais oportunidades de promoção e desenvolvimento de habilidades técnicas, enquanto as mulheres não raras vezes são relegadas a posições de menor qualificação e remuneração (Barros et al., 2018).

Na lógica patriarcal, muitos empregadores consideram as mulheres menos dedicadas ao trabalho ou comprometidas com seus resultados, além de atribuírem a elas menos habilidades ou características desejadas no ambiente laboral (Tenoury et al., 2021). Assim, eles tendem a considerar que as mulheres não possuem requisitos necessários para ocupar posições

hierarquicamente mais elevadas, em função de a maternidade potencialmente reduzir seu apego ao trabalho. Essas crenças patriarcais são argumentos consistentes para muitos empresários e dirigentes no momento da decisão de contratar ou promover mulheres. Em relação a pessoas negras e de classe social mais baixa também são construídos estereótipos sob falsas alegações, incluindo a de serem pessoas menos capazes (Almeida, 2019; Hirata, 2018). Todos esses argumentos favorecem uma lógica de desigualdade salarial e de oportunidades, favorecendo os grupos que se mantêm no poder (Almeida, 2019; Hirata, 2018; Tenoury et al., 2021).

Assim é possível compreender o que hiato salarial socialmente construído. Grande parte da diferença salarial entre homens e mulheres e entre pessoas brancas e negras deve-se à segregação ocupacional existente em nossa sociedade (Almeida, 2019; Barros et al., 2018; Ellemers, 2018; Tenoury et al., 2021). Diante de tal constatação, ações afirmativas para redução do hiato salarial e de posições hierárquicas são pautas constantes nos fóruns mundiais (UN Women, 2021; 2023). No Brasil, por sua vez, foi criada a regra da igualdade salarial para garantir direitos das mulheres no mundo do trabalho (TST-JUS, 2023).

Tudo isso reflete o sistema simbólico que organiza as relações de poder, igualdades e desigualdades no mundo do trabalho e fora dele (Heilborn et al., 1999; Madalozzo, 2011; Tenoury et al., 2021). O sexismo, conforme definido por Glick et al., (1996), consiste em um conjunto de estereótipos que determina as atitudes cognitivas, afetivas e comportamentais das pessoas com base em seu gênero. Para Ferreira (2004), o sexismo consiste em facetas ideológicas de um sistema de recompensas e punições que são aplicadas de forma diferente para homens e mulheres, dependendo da posição que ocupam na hierarquia de poder determinada por seu gênero.

Dois tipos de sexismo costumam ser encontrados – o hostil e o benevolente. O primeiro caracteriza-se pela antipatia generalizada, refletindo intolerância em relação aos papéis sexuais baseados na cultura de fragilidade e inferioridade da mulher. Nesse contexto, as mulheres são avaliadas com traços desfavoráveis relacionados a funções de liderança, enquanto aos homens são atribuídas características como força, poder e superioridade. Portanto, os estereótipos negativos estão associados ao sexismo hostil, enquanto os estereótipos positivos se relacionam ao sexismo benevolente. É possível supor que as mulheres rejeitam o sexismo hostil e aceitam o sexismo benevolente na mesma medida que os homens, pois acreditam que o tipo hostil está associado a punições, ofensas e opressão, o que reforça a desigualdade de gênero. A aceitação do sexismo benevolente, por sua vez, ocorre porque as mulheres acreditam que ele está vinculado ao maior poder estrutural dos homens e que, ao aceitá-lo, estão sendo protegidas, admiradas e recebendo o afeto masculino (Ferreira, 2004; Oliveira et al., 2016).

Nessa lógica, o sexismo benevolente diz respeito a atitudes que não são consideradas preconceituosas, mas sim uma postura protetora com base no gênero do indivíduo. Nesse contexto, os homens são vistos como provedores da família, enquanto as mulheres são vistas como cuidadoras dos familiares. O sexismo benevolente tende a ser mais tolerado, uma vez que é confortável para ambas as partes, tornando o combate a tal sexismo mais desafiador (Barreto et al., 2005). No ambiente de trabalho, muitas vezes são observados ambos os tipos de sexismo, o que dificulta ainda mais a criação de um ambiente de igualdade de gênero (Ferreira, 2004; Oliveira et al., 2016).

### *c. Marcadores Raciais e Barreiras no Mundo do Trabalho*

Para uma compreensão abrangente do conceito de cor/raça, é crucial explorar a definição histórica de raça e suas conexões com etnia, religião, classe, nação, povo e Estado. Ao revisitar a história internacional sobre esse tema, notamos que a primeira classificação racial foi realizada por François Bernier, em 1684, em seu artigo intitulado "*Nouvelle division de la terre par les différentes espèces ou races qui il habitent*," traduzido no Brasil como "Nova divisão da terra pelas diferentes espécies ou raças que a habitam" (Santos et al., 2010). Essa classificação exerceu influência significativa sobre teorias subsequentes.

Em 1758, o naturalista francês Carolus Linnaeus desenvolveu a taxonomia moderna do *Homo sapiens*, identificando quatro "variedades" de seres humanos, enfatizando a cor da pele e usando adjetivos discriminatórios, como: (i) o Americano - *Homo sapiens americanos*, caracterizado como vermelho, mau temperamento e subjugável; (ii) o Europeu - *Europaeus*, descrito como branco, sério e forte; (iii) o Asiático - *Homo sapiens asiaticus*, rotulado como amarelo, melancólico e ganancioso; e (iv) o Africano - *Homo sapiens afer*, representado como negro, impassível e preguiçoso. Mais tarde, uma quinta raça, chamada Monstruosa - *Homo sapiens monstrous*, foi adicionada, incluindo grupos como os patagônios da América do Sul e os Flatheads canadenses, que não se encaixavam nas categorias "normais" (Hasselkus, 2002; Linnaeus, 1758; Santos et al., 2010). Em 1795, Blumenbach, discípulo de Linnaeus, reformulou as categorias das cinco variedades raciais: caucasiana, mongol, etíope, americana e malaia, enquanto os esquimós foram classificados como uma sexta raça, os "asiáticos do Leste" (Santos et al., 2010).

É importante observar que o conceito de raça se originou de um termo não científico, com implicações biológicas e um enfoque homogêneo. Na realidade, a pureza racial é uma característica raramente encontrada em espécies humanas ou animais. Estudos genômicos indicam que, das 25 mil variações genéticas humanas, apenas uma pequena parcela está

relacionada às diferenças fenotípicas, como cor de pele, textura de cabelo e formato do nariz. A comparação dos genomas de um negro africano e um branco nórdico revela que as diferenças correspondem a apenas 0,005% do genoma humano (Santos et al., 2010). Essa igualdade genética, frequentemente subestimada nas teorias sociais e humanas, contradiz as supostas diferenças entre as chamadas "raças."

Portanto, as categorizações raciais são amplamente influenciadas por estereótipos socialmente construídos. Esses estereótipos resultam de classificações que categorizam grupos como inferiores e superiores. Como Schucman et al., (2017) destacaram, as pessoas brancas frequentemente atribuem o rótulo "racializado" a pessoas que são diferentes delas, como se elas não tivessem uma "raça".

É fundamental ressaltar que a raça, como um construto socialmente construído, não se limita à cor da pele de um indivíduo ou a traços fenotípicos, mas reflete as relações entre as pessoas na sociedade (Guimarães, 2004; 2011; Ribeiro, 2016). Para abordar raça e racismo estrutural, é necessário discorrer sobre como a colonização da população negra e as condições pós-escravidão, reforçam as desigualdades sociais e raciais no mercado de trabalho (Almeida, 2019; Oliveira, 2024). No Brasil, a escravidão durou centenas de anos e esta tragédia humanitária, social e econômica deixou marcas profundas na nossa sociedade.

Os direitos dos pretos e pardos libertos foram cerceados em vários sentidos. O acesso à educação formal, à saúde e à moradia foram negligenciados e essas pessoas foram submetidas a trabalhos precários, muitas vezes em condições análogas à escravidão. Muitas das mulheres negras foram trabalhar como domésticas nas casas de classe média e alta, enquanto os homens ficaram com trabalhos braçais, muitos deles esporádicos e informais (Oliveira, 2024; Rios et al., 2023).

Ao longo dos séculos e com as lutas antirracistas advindas do movimento negro para garantia dos direitos civis dessa população e de outras minorias étnicas, a Constituição Federal de 1988 instituiu princípios fundamentais da dignidade humana. Entre eles podem ser citados aqueles que constam no artigo 1º, incisos III e IV da Constituição (III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação). Assim, a Constituição de 1988 foi um marco contundente para a garantia de direitos e redução das desigualdades relativas a educação, saúde, moradia e tantos outros campos (Rios et al., 2023).

Ao discutir a garantia de direitos das pessoas pretas e pardas e a ação efetiva do estado e da sociedade civil para uma política de reparação e redução das desigualdades, uma série de

leis de proteção de grupos vulneráveis foram sendo conquistadas. A resposta mais efetiva em termos de ações afirmativas veio da política de cotas sociais e étnico-raciais. A Universidade do Estado do Rio de Janeiro foi uma das instituições pioneiras na reserva de vagas à população negra e a grupos minoritários, que posteriormente tornou-se Lei Federal, abrangendo as universidades públicas no país (Lei 12.711, de 29 de agosto de 2012, também conhecida como “Lei das Cotas”). Esta foi uma tentativa de desconstruir o caráter elitista que marca a história das universidades públicas no Brasil (Mourão et al., 2023). Do ponto de vista da ascensão das pessoas negras na sociedade, estas políticas públicas deram suporte a um processo tardio e legítimo de ascensão pela educação e, conseqüentemente, com transformações também no mercado de trabalho.

Mesmo diante das conquistas legais, a forma de pensamento sociopolítico nacional das pessoas “eurocentradas” permanece em nossa sociedade e mantém ferramentas de opressão no Brasil. Essas opressões estão no seio do racismo estrutural, que mantém estratos sociais de desigualdade no mercado de trabalho e em outras esferas nacionais. Homens e mulheres pretos e pardos ainda ocupam, em grande volume, o nível hierárquico operacional nas organizações, além de liderarem as taxas de desemprego ou trabalho informal (IBGE, 2019). Assim, os males do racismo estrutural influenciam a formação social, política e econômica da população, demandando esforços excessivos daqueles que tentam incrementar sua trajetória profissional. Assim, o processo histórico e cumulativo de opressão que os pretos e pardos foram e são submetidos é um limitador da ascensão social, mantendo contínuas desigualdades (Almeida, 2019; Oliveira, 2024).

Nos ambientes de trabalho, as mulheres negras (considerando-se aqui as pretas e pardas) enfrentam dificuldades que revelam a presença do racismo estrutural como um fator que impede o avanço em cargos de liderança. Essas dificuldades, que as mulheres negras historicamente experimentam, exemplificam a complexa interação entre relações de poder e de gênero, como destacado por Hirata (2018). Assim, o racismo estrutural, que condiciona as pessoas racializadas a enfrentar obstáculos impostos pela sociedade, é ainda mais acentuado quando se considera a predominância do homem branco nas posições de poder dentro dos ambientes de trabalho (Hirata, 2018).

O racismo estrutural se manifesta, portanto, em processos teóricos e culturais de preconceito racial no Brasil e em todo o mundo (IBGE, 2019; Rios et al., 2023). Conforme observado por Rodrigues (2010) e Almeida (2019), o racismo não é apenas uma questão individual baseada em preconceitos, mas também um fenômeno que ocorre em nível institucional, envolvendo a discriminação e, conseqüentemente, concessão de privilégios e

desvantagens a determinados grupos com base em sua raça. Esse processo é normalizado por meio do poder e da dominação (Almeida, 2019).

Por intermédio do racismo estrutural, os processos de dominação são reforçados pela supremacia social e política, além da manutenção de privilégios, que implicam a legitimação de arranjos sociais (Almeida, 2019; Moreira, 2019). Ainda que o contexto histórico sobre raça no Brasil seja influenciado por esses pensamentos discriminatórios dos séculos passados, inclusive pela influência colonizadora da Europa sobre a sociedade brasileira, esse racismo não é um fenômeno do passado, ele segue presente por meio do preconceito e da discriminação.

Cabe, então, diferenciar os termos preconceito e discriminação. A discriminação racial, por sua vez, infere um tratamento diferenciado a membros de grupos racialmente identificados. Ela tem um ancoramento no poder, com a efetiva possibilidade de uso da força, em que desvantagens são atribuídas às pessoas em função de sua raça. A discriminação pode ser direta, como repúdio ostensivo a indivíduos ou grupos, motivada pela condição racial, tais como impedimentos de ingressar em países, a recusa de atendimento em lojas ou a supressão nos processos seletivos nas organizações. Já a condição indireta, corresponde a um processo em que a situação específica de grupos, tidos como minoritários, é ignorada, marcando a intencionalidade explícita em discriminar pessoas (Moreira, 2017). O preconceito racial, por sua vez, é o juízo baseado em estereótipos acerca dos indivíduos que pertencem a um determinado grupo racializado, e que pode ou não resultar em práticas discriminatórias (Almeida, 2019).

Neste contexto, optamos por adotar a concepção estrutural para abordar o racismo e suas implicações nas desigualdades raciais no mercado de trabalho, pois o racismo estrutural, ele se materializa com a discriminação racial a partir de um enfoque sistêmico. Ele ocorre na medida em que há a cooptação de direitos dos grupos raciais no âmbito da educação, economia, política, e das relações cotidianas (Guimarães, 2004; 2011; Almeida, 2019). Portanto, o racismo estrutural permeia as relações sociais, políticas, jurídicas e econômicas, resultando na perpetuação das desigualdades raciais (Almeida, 2019). No ambiente de trabalho, as questões de raça se entrelaçam com as questões de gênero, conforme destacado por Collins (2019) na abordagem da interseccionalidade entre gênero e raça. Além disso, a classe social também se interliga com os marcadores sociais de gênero e raça (Hirata, 2018), como veremos a seguir.

#### *d. Marcadores de Classe Social e Barreiras no Mundo do Trabalho*

O entendimento do marcador social "classe social" requer uma referência às dinâmicas do capitalismo, que inevitavelmente nos levam às concepções de Marx e sua obra seminal – O

Capital publicado em 1867. Segundo Marx (2019), as classes sociais são grupos de indivíduos que compartilham uma relação comum com os meios de produção, havendo duas classes sociais predominantes no contexto do capitalismo: a burguesia e o proletariado. A burguesia seria a classe detentora dos meios de produção, incluindo fábricas, terras, maquinaria e recursos financeiros. A burguesia também conhecida como "classe capitalista," seria a responsável por orquestrar e controlar as atividades econômicas, detendo, assim, o poder econômico nas mãos. O proletariado, em contrapartida, seria a classe trabalhadora que não detém os meios de produção e que vende sua força de trabalho para a burguesia, que se apropria da maior parte do valor gerado pelo trabalho na forma de lucro.

Para Marx (2019), as relações de classe são um elemento central da sociedade capitalista, moldando suas dinâmicas. Para o autor, a exploração – inerente ao capitalismo – gera conflitos de classe, pois a burguesia busca maximizar seus lucros e o proletariado, ao perceber sua exploração, irá se unir na busca de uma sociedade mais justa e igualitária. Portanto, o conceito de classe social em Marx é fundamentado na divisão da sociedade em grupos com interesses econômicos distintos, com as relações de produção e a propriedade dos meios de produção sendo os seus principais determinantes.

A constituição das classes sociais é, então, um fenômeno sobre o qual atua um conjunto de mediações históricas (Ferraz, 2009). Assim, o conceito de classe social e seus efeitos sobre a economia, a política e a vida em sociedade foi ganhando novos contornos nos séculos seguintes. Inicialmente, a concepção compreendia três principais classes: trabalhadores assalariados, capitalistas e proprietários fundiários (Haddad, 1997). Na tese aqui proposta vamos nos concentrar na classe trabalhadora, que desempenha papéis nas organizações, incluindo os cargos de gestão.

No entanto, para aprofundar um pouco esse conceito de classes sociais, cabe retomar a teoria de Ruy Fausto, que nos leva a refletir sobre algumas questões cruciais. Uma delas é se um trabalhador qualificado pode ser considerado parte da classe de trabalhadores assalariados. Uma segunda questão é se o conceito de trabalhadores assalariados abrange tanto os trabalhadores produtivos como os improdutivos, tanto os que trabalham interna como externamente na produção de bens e serviços no sistema capitalista. E, por fim, Fausto nos faz refletir sobre a persistência da condição de trabalhador em relação ao proletariado despossuído dos meios de produção, seja em termos de atividade ou inatividade, ou nos tempos contemporâneos, de emprego ou desemprego (Haddad, 1997). Essas questões são inerentes às estruturas de classes no capitalismo e são complexas, perpetuando-se nas estruturas organizacionais.

Sorj (2013) amplia essa construção teórica sobre a estrutura de classes no capitalismo, focalizando a emancipação da mulher e sua entrada no mercado de trabalho formal. Ao explorar a classe trabalhadora, as atividades domésticas, realizadas em casa, começam a ser reconhecidas como trabalho, com expressões como "trabalho não pago", "trabalho não remunerado", "trabalho reprodutivo" e "trabalho não mercantil". Assim, as mulheres trabalhadoras passam a fazer parte dos estudos feministas, com um questionamento da ênfase nas atividades domésticas e no cuidado com a família, e propondo desafios à ordem tradicional de gênero (Bernardino-Costa, 2014).

A transição da economia industrial para a economia de serviços na segunda metade do século XX marcou a mudança das mulheres do trabalho não remunerado para o trabalho remunerado. Esse movimento enfraqueceu o modelo patriarcal de um homem provedor e uma mulher cuidadora na vida familiar, gerando novos padrões de divisão do trabalho, onde as mulheres passaram a combinar trabalho remunerado com o trabalho doméstico (Sorj, 2013). Mas tal mudança não provém apenas de uma luta das mulheres para reverter padrões do patriarcalismo, vem também da necessidade econômica de as famílias terem mais de uma renda, como já era algo comum nas classes sociais mais baixas.

Em função dessas mudanças sociais em que as mulheres de classe média saem do espaço que lhes era destinado na esfera privada dos lares e ingressam na esfera pública do ambiente laboral, surgiram os estudos sobre a conciliação e o conflito das esferas de vida trabalho e família (Aguiar et al., 2013). Tais estudos discutem os desafios e até as incompatibilidades entre o mundo do trabalho e as responsabilidades familiares (Sorj, 2013).

A Psicologia Organizacional e do Trabalho passa a discutir, então, esse conflito de papéis vivenciado pelas mulheres, em que o trabalho doméstico passou a ser conhecido como a "terceira jornada" das mulheres. Esse tema vem sendo amplamente abordado nos estudos sobre trajetórias profissionais de mulheres, especialmente para aquelas que ocupam posições de liderança (Beutell et al., 2018; Costa et al., 2009; Ellemers, 2018; Moser et al., 2016).

Diante desses elementos e como parte da caracterização das classes sociais, cabe voltar ao questionamento de Haddad (1997) sobre até que ponto um nível mais elevado de salário ou de alguma forma de poder em uma organização capitalista é compatível com a condição de membro da classe dos trabalhadores assalariados. Na prática, as novas dinâmicas sociais demonstram a interseção das desigualdades sociais com questões de gênero, fixando muitas mulheres nas classes de trabalhadoras não formais, pertencentes às camadas sociais mais baixas (Sorj, 2013). Nesse sentido, a terceira jornada de trabalho das mulheres da classe média levaram a uma redistribuição do trabalho para outras mulheres de classes sociais mais baixas,

que assumiram o trabalho doméstico e de cuidado de familiares em funções como babás, diaristas e empregadas domésticas.

Portanto, cumpre retomar os conceitos de Haddad (1997) relativos à identidade, diferença e contradição para analisar as classes sociais. Como um processo identitário, o autor considera que o trabalhador é dotado da força de trabalho simples e subordinado à autoridade do capitalista. No conceito de diferença, ele aponta que o trabalhador assalariado não está apenas subordinado ao capitalista, mas também se submete a outros trabalhadores assalariados, como gerentes, que recebem salários substancialmente superiores. Por fim, a contradição surge justamente da subordinação de um trabalhador a outro (denominado "gerente"), ambos membros da classe dos trabalhadores assalariados, mas com diferenças de autoridade (Haddad, 1997). Essa dinâmica do capitalismo reflete o entrelaçamento da estrutura da classe trabalhadora com o que ainda hoje chamamos de "níveis hierárquicos" nas organizações.

Nessa lógica, no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, é importante investigar o marcador social de classe, reconhecer as desigualdades existentes e compreender como esse mecanismo de divisão de classes se reproduz em termos de cargos, salários ou oportunidades. Além disso, as interseções entre gênero, raça e classe são proeminentes e inseparáveis no ambiente de trabalho, como discutiremos na próxima seção. Nesse sentido, além das questões de gênero e de cor/raça, há que se debater também sobre os efeitos do classismo, especialmente em relação ao fenômeno da liderança.

Para procedermos a tal discussão é importante demarcar que a renda desempenha um papel fundamental na forma como o trabalho não remunerado se manifesta na estruturação das classes trabalhadoras. O classismo nas organizações de trabalho refere-se à discriminação ou preconceito com base na classe social dos trabalhadores ou na percepção de tais classes sociais, o que pode manifestar-se de várias formas e ter vários efeitos prejudiciais (Byrd et al., 2018). Alguns dos efeitos do classismo nas organizações de trabalho incluem problemas de recrutamento e de seleção, desigualdade salarial, barreiras à mobilidade social, acesso limitado a oportunidades de crescimento, discriminação e preconceito no ambiente de trabalho e falta de diversidade e inclusão. Em face desses elementos, na tese aqui proposta, pretendemos considerar uma intersecção de gênero, raça e classe social nas trajetórias de mulheres líderes.

#### *e. Interseccionalidade de gênero, raça e classe social*

A abordagem da interseccionalidade emerge como um elemento fundamental na estruturação teórica desta proposta de tese, destacando a necessidade de compreender a complexa interconexão entre diversos marcadores sociais, tais como raça, classe, gênero,

sexualidade, etnia, habilidade e idade (Akotirene, 2019). A interseccionalidade, portanto, engloba conceitos específicos que, quando aplicados a contextos sociais e relacionais, delineiam como as dinâmicas sociais se manifestam nas interações interpessoais (Collins, 2015). Além disso, fornece um conjunto abrangente de ferramentas conceituais que contextualizam a compreensão de determinados fenômenos.

A interseccionalidade se manifesta, portanto, como uma proposta de conhecimento e análise que volta sua atenção para as relações de poder e para as desigualdades sociais. A feminista afro-americana Kimberlè Crenshaw cunhou este termo após a Conferência Mundial contra o Racismo, a Discriminação Social, a Xenofobia e Formas Conexas de Intolerância, realizada em 2001 na África do Sul. Crenshaw formulou a expressão para instrumentalizar a construção teórico-metodológica, destacando a inseparabilidade dos marcadores sociais historicamente estruturados pelo capitalismo e pelo cisheteropatriarcado, sistemas que têm raízes na matriz colonial e que representam a opressão histórica em termos de raça e gênero (Akotirene, 2019).

Nesse contexto, a interseccionalidade pode ser compreendida como um projeto de conhecimento expansivo, que busca se adaptar às complexas formações sociais que envolvem múltiplas e entrelaçadas desigualdades sociais (Bernardino-Costa, 2014). No entanto, a definição precisa da interseccionalidade é uma questão em aberto nesse espaço intelectual e político (Akotirene, 2019). Collins (2015) analisa que, na teoria da formação racial, a interseccionalidade abrange tanto as estruturas sociais quanto as representações culturais, visto que ambas se conectam em cada contexto específico. Sem isso, não é possível compreender qual marcador social está em jogo, pois a cor/raça pode ser associada a diversas dimensões. Portanto, a interseccionalidade fornece uma estrutura provocativa para analisar as realidades sociais, políticas e culturais de diferentes grupos (Collins, 2000).

A partir do conceito de interseccionalidade, torna-se possível articular marcadores sociais da diferença, tais como raça, classe, gênero, sexualidade, idade, capacidade, nação, etnia e categorias semelhantes, em termos relacionais, em vez de isolados uns dos outros (Bernardino-Costa, 2014; Collins, 2015; Akotirene, 2019). Esses marcadores sociais, entrelaçados, fundamentam e moldam sistemas de poder que se cruzam. Para Akotirene (2019), abordar a interseccionalidade é imperativo na construção do conhecimento científico, uma vez que ela permite analisar a existência dentro de um contexto social moldado pela matriz colonial e pelas relações de poder que geram múltiplas estruturas de opressão para grupos específicos, em especial para as pessoas pretas e pardas.

As relações de poder associadas ao racismo, ao classismo e ao sexismo, por exemplo, estão intrinsicamente interligadas. Portanto, é essencial reconhecer que indivíduos e grupos são posicionados de maneira diferenciada dentro de sistemas de poder que derivam do colonialismo e que se entrecruzam, resultando em diversas perspectivas sobre si mesmos e sobre os outros, juntamente com complexas desigualdades sociais (Collins, 2015; Akotirene, 2019). No âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho, as pesquisas científicas que envolvam uma análise interseccional podem oferecer uma importante contribuição.

Embora tenha aumentado a preocupação com a diversidade tanto em organizações públicas quanto em organizações privadas, as desigualdades nos ambientes de trabalho ainda são contundentes. Nesse contexto, a interseccionalidade pode oferecer uma destacada contribuição no estudo das trajetórias profissionais de líderes e das dinâmicas de poder e tomada de decisão, especialmente no que diz respeito às mulheres pretas e pardas (Vicente et al., 2020). Assim, este estudo adota o conceito de interseccionalidade como uma estrutura explicativa para as relações de poder que permeiam a sociedade e estão intrinsecamente ligadas às estruturas organizacionais contemporâneas. A adoção deste conceito permite que sejam analisadas na estrutura da tese as interligações dos marcadores sociais da diferença na trajetória de liderança e como estes fenômenos se apresentam no contexto organizacional.

#### *f. Desenho proposto para a tese*

Nossa tese central é que o alcance e o exercício das posições de liderança sofrem atravessamentos de gênero, raça e classe social, com barreiras visíveis e invisíveis que dificultam a trajetória profissional das mulheres líderes, pardas e pretas e que provêm de classes sociais mais baixas. Para aprofundar nessa discussão são propostos três estudos construídos e realizados no momento da pandemia da Covid-19 no Brasil. Desta forma, foram realizados três consecutivos, sendo que o primeiro e o segundo encontram-se publicados, respectivamente como capítulo de livro Revista Artemis no caderno de Estudos de gênero: mudanças e permanências nas relações de poder e um artigo na Revista Psicologia Organizações e Trabalho (rPOT). O terceiro estudo foi submetido e aguarda posição dos avaliadores *ad hoc*.

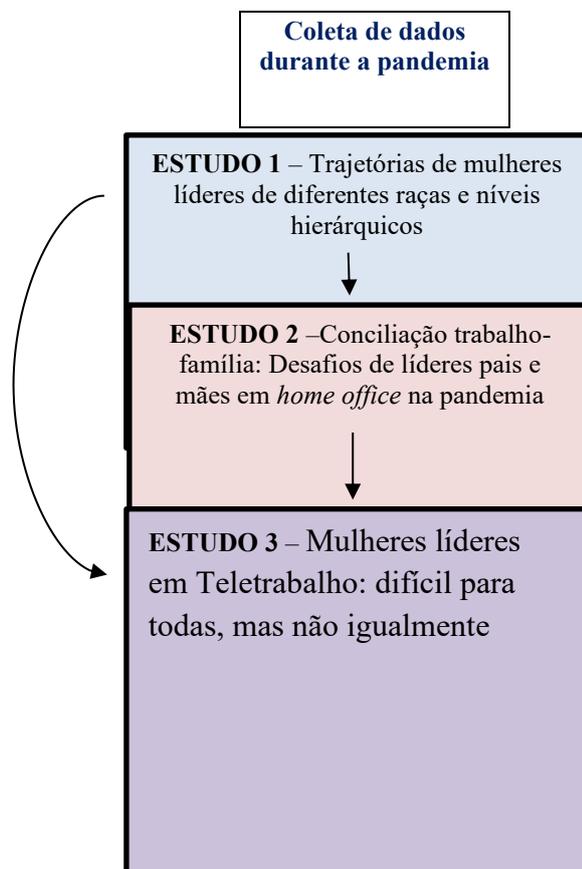
O primeiro estudo teve como objetivo analisar e compreender as barreiras que as mulheres enfrentam na trajetória profissional para assumir posições de liderança. Trata-se de um estudo qualitativo, realizado a partir de entrevistas com mulheres líderes em que elas relatam suas trajetórias profissionais.

O segundo estudo teve como objetivo discutir a rotina e os desafios da conciliação trabalho-família de líderes pais e mães em *home office* na pandemia. A partir de entrevistas foram constituídos dois *corpora* textuais, sendo um *corpus* masculino e outro *corpus* feminino, tratados a partir de análises de similitudes com árvores de palavras que revelaram importantes semelhanças e dessemelhanças nas percepções de mães e pais líderes sobre a carreira e a conciliação trabalho-família no período pandêmico.

O terceiro estudo, que também adotou abordagem qualitativa, teve como objetivo comparar os discursos de mulheres líderes em tempos de pandemia da Covid-19, considerando interseções de raça e nível hierárquico. Assim, foram entrevistadas mulheres líderes brancas, pardas e pretas, que ocupavam posições de liderança em nível operacional, tático e estratégico. A análise de dados deste estudo baseou-se na classificação hierárquica descendente, sendo construídos dois dendogramas, um para a análise dos discursos de líderes brancas e outro para a análise dos discursos de líderes pardas e pretas. A Figura 1 apresenta graficamente o desenho proposto para a tese, considerando os três estudos e as interligações entre eles e os próximos capítulos trazem os respectivos estudos, sendo que o último apresenta apenas o seu planejamento.

### Figura 1.

*Estrutura estudos da tese*



Nossa expectativa é de que o conjunto desses três estudos permita avançar na discussão dos fatores que contribuem para a desigualdade de gênero, raça e classe nas posições de liderança. Portanto, os três estudos de natureza qualitativa – com diferentes recortes amostrais e estratégias metodológicas de análise de dados – voltam-se para a denúncia das barreiras enfrentadas pelas mulheres líderes, sendo contemplados também atravessamentos de raça, classe social e nível hierárquico.

## 1. ESTUDO 1 - TRAJETÓRIAS DE MULHERES LÍDERES DE DIFERENTES RAÇAS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS

No mundo contemporâneo, a presença feminina em cargos de gestão vem crescendo, sejam eles de coordenação, supervisão, gerência de equipes, diretoria ou presidência. Dados sobre a demografia no mercado de trabalho apontam para um processo de redução das desigualdades em relação às questões de gênero, mas ainda prevalece um favorecimento masculino nas estatísticas mundiais, latino-americanas ou brasileiras (*World Economic Forum*, 2018; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2016).

O Relatório Mundial de Gênero (*World Economic Forum*, 2018) aponta resultados de 149 países, dos quais 144 estudam diferenças de gênero. Dentre esses, 89 tiveram progressos na redução das desigualdades, embora ainda exista um hiato mundial de diferenças de gênero quando comparadas as posições de mulheres e homens. Para tornar possível uma comparação entre os países, foi desenvolvido um índice de lacunas de gênero, que foi apresentado pela primeira vez no Fórum em 2006 e que vem seguindo a mesma metodologia desde essa época a fim de permitir análises comparativas a partir de séries temporais. O cálculo do índice de lacunas de gênero é feito a partir das disparidades e paridades de gênero, tomando por base quatro áreas, a saber: participação econômica e oportunidades; educação; saúde e sobrevivência; e empoderamento político.

Esse relatório foi apresentado no Fórum Econômico Mundial, realizado na cidade de Davos em 2019 e mostrou um retrato do cenário mundial da presença das mulheres e homens no mercado de trabalho. A média global (ponderada pelo tamanho da população de cada país) do indicador de desigualdade é de um distanciamento de 32%, favorável aos homens. Esse hiato de gênero é maior no empoderamento político (ocupação de cargos de gestão política), onde o gap foi de 77% e no indicador de participação econômica e oportunidades, com hiato de 42%. Os gaps nas áreas de educação e saúde são muito menos expressivos, ambos em torno de 5%.

Especificamente no Brasil, há também indicadores de diferenças relevantes entre homens e mulheres na educação e no mercado de trabalho. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2019) sobre aspectos da vida das mulheres e dos homens em termos de mercado de trabalho apontam para necessidades específicas e oportunidades distintas ao longo das trajetórias masculina e feminina. Os indicadores revelam que, atualmente, as mulheres superam os homens nos indicadores educacionais, pois estes ingressam precocemente

no mercado de trabalho na faixa etária que representa o ensino médio, o que impacta na taxa de frequência escolar (63,2% homens e 73,5% mulheres).

Também há discrepâncias no nível superior. Entre o público de 25 a 44 anos de idade, há uma diferença favorável às mulheres, pois 21,5% delas concluíram a graduação, enquanto o percentual masculino é de 15,6%. Os dados do IBGE (2019) mostram ainda que a população preta e parda atualmente compõe grande parte (50,3%) dos matriculados nas instituições de ensino superior da rede pública do país, embora ainda não se tenha atingido a proporcionalidade desse grupo se considerada a demografia nacional (55,8%). Porém, a desigualdade construída ao longo dos anos ainda persiste na sociedade, uma vez que em 2017, a população negra ainda correspondia a 32% das pessoas com ensino superior completo e, no grupo com 25 anos ou mais, apenas 9,3% dos negros tinham ensino superior completo, enquanto na população branca esse percentual era de 22,9% (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2020).

No que tange ao mercado de trabalho, também existem discrepâncias diversas de gênero e de cor. De acordo com o relatório do IBGE (2019), embora as pessoas pretas e pardas correspondam a 55,8% do total da população, elas são 64,2% dos desocupados. Além disso, também há diferenças em termos de rendimento, sendo o valor feminino 78,7% do rendimento masculino em 2018. Essa diferença é mais grave quando se considera a cor, pois as pessoas de cor preta ou parda receberam 57,5% do valor recebido pelas pessoas brancas. Numa comparação cruzada de sexo e cor, as mulheres pretas e pardas tiveram rendimentos equivalentes a 44,4% do que auferem os homens brancos. Na ocupação dos cargos gerenciais no Brasil, o favoritismo masculino também se confirma, pois eles ocupam 60,9% de tais cargos. Quando se trata da diferença de raça, a ocupação de cargos gerenciais é ainda maior, pois os 43,1% das pessoas brancas no país ocupam 68,6% desses cargos.

A desigualdade por gênero e cor também se revela na remuneração de profissionais com ensino superior. Um levantamento realizado pelo Insper, com cinco profissões (engenheiros e arquitetos, médicos, professores, administradores e cientistas sociais) mostrou que, em todas elas, as mulheres negras recebem menos do que homens brancos e negros e do que as mulheres brancas. Os dados são da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), entre 2016 e 2018 e mostram que o salário médio de uma mulher negra com diploma universitário de uma instituição pública é de R\$ 3.047,51, enquanto o dos homens brancos seria de R\$ 7.891,78 (diferença de 159%). Entre aqueles que se formaram em universidades particulares, a diferença é menor, embora ainda seja bastante acentuada (128%). As negras diplomadas em tais instituições recebem em média R\$ 2.902,55, enquanto o ganho médio dos homens é de R\$ 6.626,84 (Lima, 2020).

Os dados aqui apresentados demonstram uma histórica preponderância do sexo masculino e das pessoas de cor branca em diferentes esferas, entre elas no mundo do trabalho. Assim, o objetivo deste estudo foi analisar e compreender as barreiras que as mulheres enfrentam na trajetória profissional para assumir posições de liderança.

Um dos pressupostos básicos assumidos neste estudo é o de que existe diferença entre corpos sexuados, não sob um enfoque biológico, mas sob um posicionamento de gênero no campo social e no contexto temporal histórico (Scott, 1995). Assim, gênero não se limita à diferença sexual entre homens e mulheres, pois envolve a representatividade cultural através do modo de falar, agir, pensar e o posicionamento da própria sexualidade (Louro, 2017). O gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, configurando uma forma de significar as relações de poder (Scott, 1995).

Outro pressuposto básico assumido neste estudo é o de que existe um histórico racismo, decorrente da colonização europeia, que ainda permanece no pensamento e imaginário coletivo na sociedade brasileira. O racismo quando definido na concepção individualista, denota uma patologia ou anormalidade decorrente de preconceitos (atitude e afetos negativos) direcionados a grupos específicos ou categoria social como um fenômeno ético de caráter psicológico. Na concepção institucional, o racismo passa do comportamento individual para o nível das instituições formadas por padrões, políticas e culturas. Tais instituições naturalizam e reforçam privilégios e desvantagens para determinados grupos em função de raça, através de atos de poder e dominação para manter o status quo da hegemonia racial predominante (Almeida, 2019; Guimarães, 2004; 2011). Responsabilizar somente indivíduos e organizações por seus atos racistas não resulta na redução da desigualdade racial no mercado de trabalho (Gonzaga, 2019). Por esse motivo, neste estudo, adotaremos a concepção de racismo estrutural que é mais ampla e se materializa na cooptação de direitos no âmbito da educação, economia, política e das relações cotidianas, inclusive as laborais (Almeida, 2019; Gonzaga, 2019).

Por fim, o terceiro pressuposto é de que a trajetória profissional das pessoas é influenciada não apenas por aspectos individuais, mas também por elementos contextuais e relacionais. O Modelo Transocupacional de Desenvolvimento Profissional mostra que para além da motivação e da formação/aprendizagem, o desenvolvimento laboral das pessoas também é afetado por elementos relacionais, pelas experiências vividas no contexto de trabalho em que estão inseridas (Fernandes et al., 2019). Nesse sentido, em grande medida, a carreira é direcionada por aspectos culturais e sociais, de tal sorte que atravessamentos de gênero, raça, etnia, idade, dentre outros, influenciam nas escolhas profissionais e também nos percursos das pessoas.

Portanto, os pilares teóricos definidos para este estudo abordam estereótipos e a discriminação de gênero (Barros & Mourão, 2018; Scott, 1995), o racismo estrutural (Almeida, 2019) e as trajetórias para o desenvolvimento profissional (Fernandes et al., 2019). O pressuposto central deste estudo é de que as trajetórias profissionais das pessoas são afetadas por atravessamentos sociais diversos. Nesse sentido, seria de supor a existência de diferenças no processo de desenvolvimento profissional em função do gênero e da raça. Assim, o presente estudo ouviu mulheres brancas, pardas e pretas acerca de suas trajetórias profissionais, conforme o método descrito a seguir.

### *1.1-Método*

#### *1.1.1-Participantes*

Considerando os objetivos da presente pesquisa, estabelecemos três critérios como condição de entrada na amostra, a saber: (i) ocupar posição de liderança há pelo menos um ano; (ii) estar trabalhando no regime de teletrabalho; e (iii) ter filhos que residissem na mesma moradia. Participaram da pesquisa 12 líderes do sexo feminino, com diversidade em termos de níveis hierárquicos - nível operacional, tático e estratégico. Em relação à cor, sete mulheres se classificaram como brancas, duas como pardas e três como pretas. As idades das participantes variaram entre 33 e 55 anos (média = 44,2; desvio-padrão = 7,1). Quanto ao estado civil, 10 eram casadas e duas divorciadas. O número médio de filhos entre as mulheres foi de 1,3 (desvio-padrão = 0,7) e a idade variou de 2 a 28 anos. A formação acadêmica das profissionais foi diversificada, contemplando ciências humanas, exatas e tecnológicas. As regiões de moradia das participantes eram das regiões Sul, Centro-Oeste, Nordeste e Sudeste, com maior destaque para esta última. Também houve diversificação em termos dos tipos de organizações nas quais eles trabalhavam (públicas e privadas) e em termos dos segmentos de atuação (Alimentação, Turismo, Mercado Financeiro, Educação, Energia, Siderurgia, Indústria Química, Tecnologia da Informação, Telecomunicações e Judiciário).

#### *1.1.2-Instrumentos*

A pesquisa foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas que objetivaram identificar semelhanças e dessemelhanças nos discursos de mulheres líderes brancas, pardas e pretas. Para Gaskell (2010), a entrevista qualitativa contribui para a compreensão da forma como vivem as entrevistadas e os grupos sociais, o que pode contribuir para diferentes tipos de pesquisas com uma diversidade de aplicações. Dessa forma, é fundamental considerar os pontos de vista das pesquisadas, no sentido de capturar suas vivências e percepções acerca de sua trajetória profissional. Nesse sentido, o roteiro de entrevista foi previamente elaborado

levando em conta o objetivo do estudo. As perguntas foram elaboradas a partir de pontos destacados na literatura acerca do teletrabalho. Foram também realizadas duas entrevistas piloto para validação do roteiro de perguntas.

### *1.1.3 -Procedimentos de Coleta de Dados*

Para a presente pesquisa, antes do início da coleta de dados, o projeto foi inscrito na Plataforma Brasil e aprovado por um comitê de ética. Todos os participantes foram informados dos objetivos da pesquisa e do sigilo de suas respostas individuais. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido foi assinado por todas as participantes de forma remota, num formulário *on-line*. As participantes eram de diversas regiões do Brasil e não foi possível a realização da entrevista presencial e a assinatura do termo em papel. Todas as líderes concordaram em participar do estudo e preencheram o formulário *on-line* com os dados sociodemográficos. As entrevistas foram realizadas via internet, em data e horário pré-agendado e com duração mínima de 40 minutos e máxima de 84 minutos (média de 62 minutos e desvio padrão de 31 minutos). O aplicativo utilizado foi o Zoom, e o convite para entrevista foi encaminhado via e-mail, bem como o link de acesso a página digital onde foi possível visualizar a participante, escutá-la e gravar a entrevista para posterior transcrição. Foi informada às participantes que a gravação em áudio visava a transcrição literal das respostas as entrevistas e elas autorizaram. A partir dos discursos das participantes, as informações individuais, nome de pessoas e instituições seria preservado e retirado dos depoimentos. Foi solicitado que as participantes escolhessem um lugar tranquilo, livre de interrupções e com privacidade para a realização das entrevistas. Ainda assim, duas participantes foram interrompidas por filhos que buscavam a interação durante a entrevista. Essa interrupção não atrapalhou o andamento da entrevista, o tempo, nem o seu roteiro que continuou seguindo o fluxo normal, uma vez que ambas as participantes conseguiram manejar bem a situação. O roteiro para entrevista semiestruturada apresentava perguntas abertas para nortear a narrativa das participantes em torno dos seguintes temas: características da liderança no século XXI, incentivo ou inspiração para se tornar líder; aspectos da trajetória profissional; percepção de discriminação de gênero, e se há expectativas futuras para a carreira de liderança.

### *1.1.4-Procedimentos de Análise de Dados*

A análise de dados foi realizada a partir dos discursos evocados das entrevistadas, tendo sido realizada transcrição literal de suas falas. Para a análise de dados foi adotada a análise de conteúdo categorial (Bardin, 1977; Bauer, 2010). Para tanto, a análise partiu de sucessivas divisões do texto, considerando que as estruturas do corpus textual se relacionam com a

distribuição de palavras ao longo dos discursos. Nesse sentido, o procedimento configura um agrupamento de conteúdos, com o objetivo de identificar regularidades no tratamento do material textual, respeitada a pluralidade temática presente no conjunto de narrativas.

Assim, a análise de conteúdo foi conduzida em três etapas, partindo do agrupamento de elementos de significados mais próximos, com formação de categorias. A primeira etapa foi a leitura flutuante com anotações de pontos mais relevantes advindos do conteúdo das falas. A segunda etapa consistiu em uma nova leitura detalhada dos depoimentos, que levou à construção de grades temáticas. A terceira etapa foi a seleção de depoimentos ilustrativos de cada categoria temática que emergiu dos discursos das participantes.

Os resultados são apresentados por categoria temática com trechos de discursos ilustrativos para cada uma delas. Para garantir o sigilo das respostas individuais, os depoimentos foram identificados apenas pela idade, raça e nível hierárquico de cada uma das 12 líderes entrevistadas. Foram também retirados trechos das entrevistas cujo depoimento contivesse nomes de empresas e pessoas ou permitisse, de alguma forma, a identificação das entrevistadas.

## *1.2- Resultados e Discussão*

A análise de conteúdo categorial levou a um conjunto de quatro categorias temáticas, a saber: (i) características da liderança no século XXI; (ii) incentivo à liderança; (iii) trajetória profissional; e (iv) discriminação de raça e gênero. A seguir são apresentados os resultados obtidos em cada categoria, com uma breve descrição de cada uma delas, depoimentos ilustrativos advindos das entrevistas, bem como uma discussão de resultados à luz da literatura revisitada.

### *1.2.1- Características da liderança no século XXI*

As relações entre líder e liderado têm passado por transformações relacionais desde o final do século XX. Diante disto, teorias de liderança contemporânea, tais como as transformacionais, se estruturam nos efeitos dos comportamentos do líder sobre os comportamentos dos liderados, tais como os processos de motivação, desempenho e desenvolvimento profissional, que podem impactar tanto o bem-estar dos trabalhadores quanto nos resultados para a organização (Bauer & Erbogan, 2015; Mourão & Monteiro, 2018). Já a teoria diádica do intercâmbio entre líderes e membros, chamada de *Leader Member Exchange* – LMX, está centrada no nível de qualidade da relação líder-liderado. Quanto mais alta a qualidade da relação, maior a confiança, o afeto e o respeito mútuo, enquanto uma troca de qualidade inferior tende a gerar os efeitos opostos (Linden et al., 1997).

Reforçando as mudanças relacionais, uma das entrevistadas destaca como eram as relações no passado e aponta para mudanças no contexto laboral. Diz ela: *“Hoje eu acho que muitas coisas mudaram por conta dos processos de assédio moral, diferente de antigamente. Era natural, muito grito, palavras de ordem, e hoje em dia eles buscam entender as pessoas”* (Líder de nível tático, preta, 37 anos).

Ainda sobre a qualidade da relação líder-liderado, uma das entrevistadas salienta que a despeito das demandas do Século XXI sobre os líderes, eles não podem perder de vista a relação respeitosa com seus subordinados. Em suas palavras: *“Mesmo com todas as inovações do século, o respeito sempre será a base de sucesso entre líder e liderado e penso que este é o ponto-chave”* (Líder nível operacional, branca, 39 anos). Em outros depoimentos, também são ressaltadas as mudanças na forma de líderes e liderados se relacionarem, com destaque para relações de maior qualidade entre esses atores sociais e para uma característica das novas gerações de não aceitarem relações de trabalho ruins, optando por se desligar da empresa quando isso acontece. Os depoimentos de líderes de nível tático e estratégico, a seguir, abordam essa temática.

*“E hoje em dia, no ambiente que estou hoje, eu percebo a abertura em relação a isso, né? Tem a diretora da minha área, que ela busca entender o que as pessoas querem. Cumprimenta e toma café junto. Vem conversar e pergunta se a gente tem alguma coisa para colocar. Ela fala comigo direto”* (Líder de nível tático, preta, 37 anos).

*“Essa nova geração, se o ambiente de trabalho não tiver bom, vai embora e volta para casa da mãe. Nesse momento, tudo está muito diferente, de verdade. (...) Eu percebo isso a partir da transformação digital, com esses profissionais de tecnologia. Uma geração diferente e mais nova e muito valorizada no mercado”* (Líder nível estratégico, branca, 48 anos).

Outro ponto importante está relacionado ao compromisso das líderes com as mudanças na sociedade, e com a redução das desigualdades de gênero e raciais nas organizações, por meio de políticas de diversidade, com processos seletivos e de desenvolvimento de lideranças que sejam mais inclusivos (Santos & Oliveira, 2019). Para tanto, destacamos a narrativa de duas entrevistadas, ambas brancas, e de níveis hierárquicos distintos.

*“A mudança que percebo no século 21 é que eu preciso de alguma forma ajudar a equilibrar essa balança da desigualdade racial em termos de quantidade de negros nos cargos de liderança, tem uma desigualdade absurda, e isso vem mudando eu venho observando na minha carreira essa mudança não só em relação às cotas”* (Líder nível tático, branca, 35 anos).

*“Os líderes hoje precisam também estar atentos a estas questões da sociedade. No posicionamento e reputação das marcas. Fundamos um comitê de diversidade que não existia. Estamos com muitos projetos sociais e de sustentabilidade, voltados para o indivíduo e fundar o comitê de diversidade foi um grande passo”* (Líder nível estratégico, branca, 50 anos).

Algumas entrevistadas abordaram o papel da liderança de inspirar os liderados e de motivá-los, inclusive com elementos que influenciam na retenção e no desenvolvimento de talentos resultante da díade líder-liderado da Teoria LMX ((Bauer & Erbogan, 2015). Sem manter o foco na qualidade da relação líder-liderado, o líder tende a não atender as expectativas da equipe, o que interfere na sua performance de liderança.

*“Se eu, como líder, não consigo inserir aquela pessoa naquele processo de trabalho, que ele se sinta valorizado e reconhecido, ele meio que se desmotiva. A diferença hoje está em trazer a equipe para estar junto, e eu tenho essa consciência de líder. Eu não preciso ter todo o conhecimento, mas sim ter maestria integrar as pessoas que eu estou conectada”* (Líder nível estratégico, parda, 55 anos).

*“Sim, almejo estudar e me preparar cada vez mais para ser uma líder que inspira. Quero ingressar uma nova graduação e meu maior desafio será o tempo, mas eu gosto, né?”* (Líder nível operacional, branca, 39 anos).

Além de já ocuparem posições de liderança, algumas entrevistadas deixaram claro que almejam novos postos de trabalho para si ou para outras mulheres de seu grupo social. Elas compreendem que a ocupação de cargos está associada a uma mudança de estereótipos de gênero (Scott, 1995) e de enfrentamento do racismo estrutural (Almeida, 2019). Assim, elas falam em avançar e alcançar posições de liderança mais elevadas na hierarquia organizacional. Há uma consciência em algumas entrevistas de que alcançar novas posições significa enfrentar novos desafios e deixar um legado de liderança para outras mulheres, numa lógica de sororidade - vínculo de irmandade entre mulheres com objetivo de ajuda mútua (Oliveira, 2020). Os trechos de depoimento a seguir demonstram essa preocupação das entrevistadas.

*“Quero na minha área e carreira, preparar meninas para cargos de liderança. No meu último trabalho, preparei três mulheres para liderança. Tenho essa missão como mulher negra, líder e esclarecida sobre a situação de desigualdade. Tenho que lutar para dar voz para essas mulheres e servir de referência. No meu trabalho a equipe é predominantemente masculinas”* (Líder nível tático, preta, 46 anos).

*“No momento em que eu entendi que conquistar espaços e respeito, dependia de um lugar de poder, eu comecei a lutar. Então, eu comecei a trabalhar focada em ocupar liderança. Eu compreendi o que eu era capaz e hoje me preparo para ser uma líder executiva, uma carreira internacional”* (Líder de nível tático, preta, 37 anos).

Quebrar com a ideia do teto de vidro existente nas organizações (Eagly & Carli, 2015) é também a meta de algumas das entrevistadas. Elas falam que têm como aspiração na carreira a ocupação de postos mais altos. Essas metas das pesquisadas estão em consonância com a ideia de empowerment feminino, no sentido de assumir riscos, desafiar, e ter atitudes que

permitam avançar e desenvolver competências para conquistar novas posições organizacionais (Spricigo & Costa, 2018). Dessa forma, destacamos dois relatos que revelam tais aspirações:

*“Na empresa onde estou, eu almejo a cadeira de CEO. Quero também fazer parte do comitê de executivos, que chama de COMEX (que se reportam para o CEO) para poder fazer parte de conselhos de administração. Essas são as duas metas na minha carreira”* (Líder nível estratégico, branca, 50 anos).

*“Eu quero crescer muito mais, quero que as contas que eu cuido cresçam e quero ser uma diretora. Usar minha experiência a favor das pessoas. E no futuro eu possa cuidar de várias contas, orientar as pessoas a desenvolverem negócios e as estratégias”* (Líder nível estratégico, branca, 48 anos)

Mas nem todas as entrevistadas têm como meta ocupar posições mais elevadas. Algumas deixam claro que já estão satisfeitas com o nível em que chegaram. Outras sinalizam que ocuparam posições mais altas dentro da organização não como meta pessoal, mas como algo que aconteceu “naturalmente”.

*“Recentemente, eu tive uma promoção e hoje eu não tenho o desejo de chegar em outro nível, talvez em uma empresa menor, sim no futuro. Hoje eu me sinto plenamente realizada na posição que eu gosto e faço bem”* (Líder nível estratégico, branca, 48 anos).

*“Mas não fico almejando sempre algo maior. Na última cadeira que eu estava como gerente, e estava bem. Mas de novo, as coisas acontecem naturalmente. Escutei uma frase assim: “sorte é a junção da oportunidade com a competência”. E é isso, chega naquele momento, existe a oportunidade e você tem a competência, naturalmente. As coisas se juntam ao seu favor, e você tem a sorte de uma promoção”* (Líder nível estratégico, branca, 50 anos).

Assim, as mulheres líderes entrevistadas percebem expressivas mudanças nos processos de gestão no Século XXI. Parte dessas mudanças, estão relacionadas à relação líder-liderado (Linden et al., 1997), enquanto outras, voltam-se para uma busca de maior diversidade no contexto organizacional, com menos desigualdades, seja em função de gênero, seja em função da raça das pessoas (Scott, 1995; Almeida, 2019).

### 1.2.2-Incentivo à liderança

Superar as tradicionais barreiras impostas na sociedade e, sobretudo nas organizações, não depende somente do investimento em qualificação. Incentivar o empoderamento feminino, destacando a representatividade nas organizações são aspectos importantes para novas conquistas (Miltersteiner et al., 2020). O incentivo à liderança foi apontado como vindo de familiares e também de chefes nos locais de trabalho. Em relação à família, os discursos mostram um incentivo maior por parte das mães, embora alguns trechos de discursos também mencionem os pais, como pode ser visto a seguir.

*“Minha mãe, grande líder, psiquiatra e venceu a luta manicomial. Eu tenho uma família com liderança feminina ...me tornei líder com 24 anos. Para mim foi um*

*processo natural, acho que é um reflexo da autoestima onde você se sente muito apto para aquele cargo” (Líder de nível tático, preta, 46 anos).*

*“Tem uma coisa dos meus pais. E a minha mãe, então, para mim, é muito inspiradora. E trabalha até hoje. Ela sempre fala para acreditar no potencial, no que você quer e buscar” (Líder de nível tático, preta, 37 anos).*

*“Hoje eu sei que a importância de ser líder é ocupar espaço e ainda mais para nós mulheres negras. As pessoas precisam ver pessoas parecidas no topo. Temos ícones no Brasil e no Mundo como Rachel Maia, Michele Obama, a Opra, são também inspirações gigantes para chegar a posição de liderança” (Líder de nível tático, preta, 37 anos).*

Em relação ao apoio advindo das chefias, muitos deles partiram de gestores do sexo masculino. Em alguns casos, por meio de feedback, em outros, com um incentivo mais direto para que essas mulheres assumissem a liderança. Os depoimentos a seguir ilustram tais situações:

*“Estou no mercado financeiro há mais de 20 anos e não é fácil. Quem me incentivou foi um Diretor e ele me convidou, me incentivou e instigou a liderança e acreditava em mim” (Líder de nível tático, branca, 47 anos).*

*“Meu primeiro gestor era descendente de alemão, fala alemão...e me orientava. Ele me apresentava como estagiária e fazia questão de falar que eu estudava engenharia. Falava que eu tinha que trabalhar e querer sempre mais” (Líder de nível tático, preta, 37 anos).*

*“Eu tive gestores na minha vida profissional que me inspiraram e me desenvolveram a liderança. Eles me davam os feedbacks que estava no caminho e que tenho o perfil para gerir. Estudei, trabalhei o feedback e me aprofundando nas funções, crescimentos profissionais, em minha carreira” (Líder nível operacional, branca, 39 anos).*

*“Em relação à inspiração, minha trajetória profissional foi muito alavancada por um gerente que tinha uma visão de estratégica e era um líder inspirador. Foi o auge da minha conquista profissional e juntos criamos uma área nova” (Líder nível estratégico, branca, 48 anos).*

*“Apoio eu tive da minha primeira chefe, no cargo de liderança, pois era uma mulher feminista e muito jovem também” (Líder nível tático, preta, 46 anos).*

Mas houve também líderes mulheres, que inspiraram ou incentivaram as entrevistadas. Em comum nos depoimentos, há uma percepção de que essas pessoas confiavam nelas e tal incentivo parece ter sido decisivo para o investimento que as entrevistadas fizeram na área de gestão. Alguns depoimentos ilustram a percepção das líderes pesquisadas.

*“Escolhi trabalhar na Indústria, e minha inspiração foi uma mentora mulher. Me incentivou a assumir uma vaga de executiva no futuro. Era minha chance e primeira experiência com sororidade. Fui admitida como trainee e no nível intermediário para assumir cargos de liderança e meus pares eram homens e hoje são gestores, em cargos acima do meu” (Líder nível tático, branca, 35 anos).*

*“Minha inspiração, me indicou para ser assessora dela no passado e quando ela aposentou, eu a substituí. Implantei mudanças na gestão e procedimentos internos. Com apoio do Procurador Geral Federal, e a minha indicação para o cargo, a resistência à mudança, por parte dos outros profissionais, foi resolvida”* (Líder nível estratégico, preta, 52 anos).

*“Dos homens, poucos falaram para eu tentar outras oportunidades, mas eu estava determinada e acreditava que eu poderia chegar lá”* (Líder de nível tático, preta, 37 anos).

Houve uma entrevistada que recebeu incentivo tanto do marido, quanto de outros profissionais no ambiente de trabalho. Ela ressaltou a importância desse apoio para o seu percurso profissional.

*“Quem me incentivou foram várias pessoas que eu trabalhei junto, meu marido também foi uma inspiração. Gosto muito de leitura, eu leio muito sobre liderança e nos colocar no lugar das pessoas da nossa equipe, ter empatia. Criar grupos positivos, e conseguir que as pessoas nos apoiem na gestão, e assim ter ajuda em todos os níveis”* (Líder nível estratégico, branca, 48 anos).

Apesar de muitas entrevistadas terem relatado o apoio recebido de seus gestores, que serviram como inspiração, uma das líderes pesquisadas afirmou não ter se inspirado em nenhuma liderança anterior. Nas palavras dela, *“Foi o contrário. Eu tive líderes que eu olhava e sabia que eu não queria ser igual. Houve um despertar para mim, quando eu já estava na primeira companhia aérea”* (Líder nível estratégico, branca, 50 anos). Dessa forma, atuar com líderes que seguem um caminho do qual a pessoa discorda, também pode ser uma forma de aprendizagem, no sentido de querer ser diferente daquela pessoa quando tiver a chance de ocupar um cargo de chefia.

Para além do apoio familiar e dos gestores, a organização pode proporcionar políticas de desenvolvimento e condições favoráveis para o desenvolvimento profissional e incentivos a cargos de gestão (Fernandes et al., 2019). Uma das entrevistadas no seu relato apresenta o reconhecimento a esta ação organizacional. Assim declara:

*“Na minha trajetória profissional e por ser mulher, sempre gostei de trabalhar muito e conquistar espaço, respeitando o espaço de todos”. Na empresa, gigante em call center, eu era incentivada a mostrar minha capacidade de liderança. Lá éramos preparadas para assumir a gestão. Grande parte da equipe era de mulheres e acontecia de forma orgânica”* (Líder nível operacional, branca, 39 anos).

Em síntese, as líderes pesquisadas apontaram diferentes apoios recebidos para atuar como gestoras, sejam eles vindos da família, sejam eles oriundos de chefes ou de políticas organizacionais. Esse tipo de apoio é imprescindível para a trajetória de carreira, uma vez que

os elementos relacionais estão diretamente associados ao desenvolvimento profissional das pessoas (Fernandes et al., 2019).

### 1.2.3-Trajatória Profissional

Ao longo da trajetória profissional, os indivíduos passam por algumas transformações identitárias e adquirem competências para alcançar objetivos na esfera profissional (Paquay et al., 2012). Além dessas mudanças, o significado das vivências ao longo da vida, bem como a sequência de ocupações profissionais também impulsionam a carreira das pessoas (Ambiel, 2014). Algumas narrativas destacam elementos das trajetórias profissionais dessas mulheres e a relação dessa trajetória com características pessoais das entrevistadas.

*“Tive dificuldade quando assumi a liderança. Era tímida, tinha vergonha de falar, de me posicionar e isto me acompanhou por muito tempo... Me desenvolvi, fiz pós-graduação na área, e me tornei diretora substituta. Na própria escola, me tornei coordenadora pedagógica, diretora substituta, e por fim diretora geral”* (Líder nível estratégico, parda, 55 anos)

*“Dentro da minha trajetória de RH, eu sempre tive muita iniciativa, gosto de fazer acontecer e trazer as pessoas comigo, e para o que eu acredito. Me indicaram para liderar um projeto de implantação de sistema, um desafio para mim. Precisava que as pessoas acreditassem no projeto e também priorizar os recursos para dar certo, e conseguir”* (Líder nível estratégico, parda, 40 anos)

Para além dos desafios pessoais, o desenvolvimento profissional envolve um conjunto de modalidades de aprendizagem formais e informais que um profissional pode investir. O desenvolvimento na carreira também pode envolver aspectos cognitivos, comportamentais e afetivos (Mourão & Monteiro, 2018). Dessa forma, duas entrevistadas demonstram esforços pessoais e profissionais para investir em idiomas e pós-graduação, a fim de adquirir novas competências para assumir a gestão e dar suporte às suas equipes.

*“A minha trajetória profissional vem de comunicação social, e numa oportunidade fui morar quatro anos na Holanda, depois nos Estados Unidos, e fiz um projeto de intercâmbio na época do ensino médio. Depois voltei para o Brasil. Hoje eu falo quatro idiomas. Inglês, espanhol, francês e italiano, fundamental na Hotelaria”* (Líder nível estratégico, preta, 40 anos).

*“Na minha trajetória profissional, investi muito para alcançar meu objetivo. Pobre, levava duas horas para conciliar estudo com trabalho. Migrei para Genebra e lá fui babá. Fazia cursos de idioma gratuitos. Vôlei para o Brasil e ingressei na Cia aérea. Com comprometimento e dedicação, investindo em graduação, pós-graduação, me tornei a primeira Diretora Brasil em uma divisão aérea internacional”* (Líder nível estratégico, branca, 50 anos)

O investimento dessas mulheres não se dissocia das históricas questões de gênero presentes na luta feminista para a conquistas de espaço, reconhecimento e respeito no mundo

corporativo. Alguns depoimentos demonstram o esforço das pesquisadas para alcançar posições de liderança (Madalozzo, 2008). Nesse sentido, a próxima seção aborda a questão de discriminação de gênero e de raça, presente nas trajetórias de muitas mulheres brasileiras.

#### 1.2.4 - Discriminação de gênero e raça

Os aspectos que envolvem a discriminação e as desigualdades no mercado de trabalho são revelados em dados estatísticos e em inúmeros estudos segmentados por regiões no Brasil e no Mundo. O resultado das entrevistas mostra que muitas das entrevistadas percebem discriminações, seja em função de serem mulheres, ou em função de serem negras. Algumas delas comentaram explicitamente sobre a adoção de práticas excludentes das mulheres nas relações e nas decisões cotidianas. Ela disse:

*“Tem mais homens área, somos 8 pessoas, e 3 mulheres. Quando tem uma nova posição de liderança, eles procuram aqueles com os mesmos pensamentos e linguagem, que jogam no mesmo time, jogam tênis juntos. Os semelhantes, né? Isso acaba criando alianças e nós não entramos”* (Líder de nível tático, preta, 37 anos).

*“Eu tive dificuldades em fazer networking, porque eu não podia, por exemplo, chamar o diretor de outra empresa para jantar, pois poderia ter outra conotação. Eu via todos os outros diretores e presidentes jantando juntos, mas eu não podia. E até hoje, como uma mulher solteira, eu seria facilmente mal interpretada”* (Líder nível estratégico, branca, 50 anos).

A permanência da prática do patriarcado é, portanto, percebida pela maioria das entrevistadas que relatam serem tratadas em condição de desigualdade. Tal percepção é consonante com a literatura sobre o tema que aponta para a condição de inferioridade que as mulheres são submetidas na sociedade em geral, e que tem reflexos na vida laboral (Delphy, 2009). Para além disso, a hegemonia masculina na posição de liderança nas organizações, revela a predominância dos homens nas posições hierárquicas mais altas e nos conselhos de administração, fortemente marcada por um processo de tomada de decisão que os beneficia (Madalozzo, 2011). A seguir dois trechos de depoimentos de líderes que demonstraram em seu discurso a percepção dessas práticas discriminatórias.

*“Percebi discriminação sim. Eu tenho uma cadeira no Conselho de Responsabilidade Social na Confederação das Indústrias. A pauta de responsabilidade social passa por questões de gênero, de etnia e de desigualdade social. (...) teve uma vez que o presidente do Conselho achou muito polêmico a trazer a pauta de empoderamento feminino. Quando questionado, ele disse que era muito blá-blá-blá e não há necessidade de empoderar mulheres”* (Líder nível estratégico, parda, 40 anos).

*“Os líderes de empresas, iam almoçar juntos e eu nunca era convidada. Só que nesses almoços acabavam tomando decisões sobre coisas importantes do trabalho e eu ficava de fora. O que parecia simplesmente um almoço de homens, na verdade era um almoço*

*de negócios. E eles vão juntos porque são homens” (Líder nível estratégico, branca, 50 anos).*

A discriminação de raça acontece de forma complementar às questões de gênero. Em geral, os homens tendem a perceber a gestão com mais naturalidade do que as mulheres e entre as mulheres brancas e as negras, as primeiras recebem mais incentivos para assumir posições de liderança. Nesse sentido, a pesquisa revela que as mulheres pretas ou pardas percebem a influência do racismo estrutural (Almeida, 2019) em suas trajetórias profissionais. Este permeia as organizações e influência na vida cotidiana das líderes.

*“As dificuldades que enfrentei foram por ser muito jovem, mulher e negra. Havia um questionamento de como ela chegou aqui, ou de onde ela veio, ou o que ela faz? Sobretudo o olhar das outras mulheres, que tem muita pouca sororidade. O olhar de mulher pode ser muito ameaçador, elas podem ver como concorrente, como ameaça” (Líder nível tático, preta, 46 anos).*

*“Então eu comecei a perceber, e não sei qual foi o meu gatilho, mas acho que foi verificando que tinham outros líderes que impactavam pessoas e serviços. Eu queria estar ali também” (Líder de nível tático, preta, 37 anos).*

Muitos estudos sobre a temática da liderança têm avançado no país e no mundo. Mas atravessamentos de gênero e raça nos discursos das mulheres líderes denotam que os avanços ainda precisam ser maiores a fim de que as mulheres, inclusive as pardas e pretas, possam transpor as barreiras que encontram nas organizações. Na literatura, algumas metáforas, como o teto de vidro (*glass ceiling*), o piso pegajoso (*sticky floor*) e o labirinto de cristal (*thought the labyrinth*), revelam tanto a discriminação, quanto os estereótipos que ainda persistem no contexto organizacional.

A dificuldade de as mulheres alcançarem cargos mais elevados dentro da hierarquia organizacional, configurou o fenômeno teto de vidro (Eagly & Carli, 2015) que descreve um cenário em que não há regras formais que impeçam as mulheres de galgar posições mais altas, mas há uma personificação de valores masculinos como prestígio e poder na própria construção da estrutura e das práticas organizacionais. Uma das entrevistas apresenta uma narrativa típica desta metáfora.

*“Quanto à discriminação, não foi claro. Foi uma coisa velada e que dói. Por muito tempo eu não entendia... Há cinco anos estou quase pronta e outros homens assumem a liderança. Sou classificada como a primeira ao cargo da gerência. E recebo esse feedback sempre. O não reconhecimento da sua liderança é algo muito forte” (Líder nível tático, branca, 35 anos).*

*“Na empresa era assim, os diretores dividiam as contas. As corporativas eram para os líderes homens e as contas de lazer para mulheres. Eu insisti, pois no Assessment*

*informaram que podia optar por estas contas corporativas, e eles acabaram me admitindo. Assim, fui a primeira mulher a trabalhar nessa área corporativa na empresa”* (Líder nível estratégico, branca, 50 anos).

Já a metáfora do labirinto de cristal (Eagly & Carli, 2015) diz respeito a uma trajetória com barreiras sutis ou “armadilhas”, tais como lento reconhecimento profissional, que as mulheres precisam enfrentar se quiserem assumir os cargos mais altos de liderança. Sobre esta metáfora, uma das entrevistadas, que é negra e exerce liderança no nível operacional, passou por dúvidas para identificar a barreira que foi imposta de forma sutil no feedback.

*“Não sei se foi por ser mulher, mas, demorou para eu ser reconhecida como líder. Percebi que eu construí uma escada para outro subir. Questionava e recebia o retorno que eu não estava preparada para a liderança. Tenho cobranças minhas e quero sempre mostrar que sou capaz”* (Líder nível operacional, preta, 33 anos).

A metáfora do piso pegajoso, por sua vez, aborda componentes que caracterizam um engessamento e imobilidade das mulheres para ocupar posições mais qualificadas, mantendo-as em funções com baixos salários e concentradas em setores produtivos mais atrasados (Fernández, 2019).

*“Eu sinto que tem nesse serviço público, além da discriminação de gênero, tem essa segregação em termos de carreira. Eu não senti ainda na pele, mas eu vejo que o máximo que boa parte das mulheres chegam foi ao nível hierárquico médio, que são cargos de nível superior”* (Líder nível estratégico, parda, 55 anos).

*“Eu sempre tive avaliação de performance boa, mas nem sempre eu tive a motivação de alguém para me falar e orientar: ‘Olhar e procurar um step a mais, e ir atrás de algo maior’. Eu não tive esse estímulo, mas sempre me falavam que eu era muito boa, mas onde estava”* (Líder de nível tático, preta, 37 anos).

Uma das entrevistadas demonstrou sua percepção acerca da histórica trajetória desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Ela avalia que as assimetrias existentes não se devem a discriminações, mas sim ao fato de as mulheres não terem tido, ao longo da história, oportunidades iguais às masculinas. Nesse sentido, ela relata suas conquistas e afirma nunca ter perdido uma oportunidade para um homem. Diz ela:

*“Na minha trajetória, nunca perdi uma oportunidade para um homem. Além da competência das pessoas, há uma questão histórica, pois recentemente, as mulheres não estudavam, não votavam, não tinham as mesmas oportunidades que os homens. Então, é natural que hoje você tenha mais homens preparados no mercado de trabalho”* (Líder nível estratégico, branca, 48 anos).

Seja por razões históricas ou por práticas discriminatórias ainda existentes, a desigualdade de gênero e raça ainda está presente na sociedade atual e afeta a vida de muitas mulheres no mercado de trabalho e de forma mais aguda daquelas que são pardas ou pretas. As estruturas sociais e organizacionais ainda precisam de avanços significativos para que as

mulheres tenham acesso às mesmas oportunidades de liderança que os homens e para que a raça de uma pessoa deixe de ser vista como distinção de superioridade ou inferioridade.

### *1.3- Considerações finais*

Ao longo da história, a luta feminista e as conquistas legais, auxiliaram a inserção e a promoção da mulher na sociedade e, num segundo momento, a incorporação no mercado de trabalho formal. Esses resultados agregam valor nas conquistas em várias esferas de vida das líderes. Leituras, cursos diversos e idiomas foram investimentos que as mulheres entrevistadas relataram fazer de forma deliberada para adquirir novas competências e se desenvolverem profissionalmente. Tais investimentos lhes permitiu alcançar a liderança e estão fortemente presentes nas narrativas das entrevistadas. Para além disso, os incentivos foram outro ponto forte neste estudo, pois muitas das entrevistadas comentaram terem sido estimuladas a ocupar posições de liderança. Mas, apesar disso, ainda é evidente a discriminação de gênero, sobretudo, em termos dos avanços nas posições hierárquicas.

Para que as mulheres possam ocupar lugares e papéis diferenciados e de destaque no mundo empresarial é preciso que sejam preparadas a romper

com o “teto de vidro” e sair do “piso pegajoso” ou do “labirinto de cristal” que as aprisiona. É preciso ter mais visibilidade, ser valorizada e respeitada em sua diversidade.

A percepção das mulheres líderes sobre as mudanças na forma de liderar no século XXI estão diretamente ligadas à melhoria das relações, como indica a teoria LMX. Nos depoimentos, elas dão ênfase a aspectos como uma comunicação efetiva com os liderados e uma interação positiva com a equipe. Além desses aspectos, o compromisso em manter a sororidade e deixar um legado de conquistas nas organizações também aparece nos discursos de algumas pesquisadas. Elas relatam esforços para implantar os comitês de diversidade, por exemplo. No discurso da maioria das líderes pesquisadas há uma preocupação em romper a barreira e ter representatividade, modificar o status quo e tomar decisões diferenciadas dos homens. Não é só ocupar o espaço, mas também ter uma atuação efetiva para ajudar outras mulheres, formando novas líderes.

Esperamos que o presente estudo contribua para evidenciar que muitas mulheres líderes têm objetivos e vislumbram novas conquistas não somente para si, mas para as suas pares. Algumas delas, inclusive, adotaram como missão o desenvolvimento de novas líderes. Apesar de tal ambição, essa luta não pode ser individual. Movimentos sociais a favor da igualdade de gênero e de raça precisam ser estimulados de forma a favorecer políticas públicas voltadas à

equidade de gênero e de raça. E que isso possa conduzir a uma reestruturação nas organizações, com práticas voltadas para a diversidade, promovendo salários igualitários e as oportunidades equânimes em todos os níveis hierárquicos.

O próximo estudo da tese aqui proposta abrange não só mulheres líderes, mas também homens, com o recorte daqueles que são pais e mães. Tal estudo considera as opiniões desses grupos e as compara a fim de identificar elementos da trajetória profissional e também da conciliação trabalho-família.

## 2. ESTUDO 2 - CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA: DESAFIOS DE LÍDERES PAIS E MÃES EM *HOME OFFICE* NA PANDEMIA

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

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

Em muitos casos, novas fontes de estresse laboral se impuseram aos trabalhadores, tais como uma intensificação do trabalho, sobrecarga de tarefas, necessidade de adaptação a novas tecnologias e maior necessidade de concentração nas atividades laborais (Moser & Dal Prá, 2016).

Além disso, a estrutura física laboral, que contava com a presença e interação dos profissionais nas organizações, foi substituída por uma estrutura física domiciliar, com interação a distância, utilizando aplicativos para realizar reuniões online e tornar possível os alinhamentos nas equipes de trabalho (Sandall & Mourão, 2020).

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

Há ainda que se considerar que, no cenário pandêmico, as desigualdades tornaram-se ainda maiores, pois o trabalho remoto não abrange todos os segmentos e esferas de trabalho. Assim, houve um esvaziamento na cadeia produtiva, levando milhões de profissionais à

redução salarial, à suspensão de contrato de trabalho ou até mesmo à demissão; sendo as mulheres, os jovens e a população negra os mais afetados (Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2021).

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

Assim, muitas pessoas enfrentaram o desafio de conciliação entre trabalho e família. Se por um lado, a flexibilidade de horário no *home office* costuma ser valorizada pelos trabalhadores; por outro lado, ela nem sempre contribui para minimizar o conflito trabalho-família, pois é possível que os profissionais acabem se ocupando de tarefas laborais sem uma definição clara dos horários e dias de trabalho (Moser & Dal Prá, 2016). Essa questão do conflito trabalho-família em situações de teletrabalho já vinha sendo anteriormente discutida, inclusive com achados que sinalizavam para uma possível potencialização dos efeitos negativos dessa condição laboral para a relação entre trabalho e família (Oliveira et al., 2013). A conciliação entre trabalho e família vem se destacando na literatura pelos mecanismos que reforçam a divisão sexual do trabalho, com evidente sobrecarga para as mulheres (Beutell & O'Hare, 2018; Costa et al., 2009; Moser & Dal Prá, 2016).

A conquista feminina de um espaço no mercado de trabalho aconteceu de modo paralelo à manutenção de obrigações para com a família; sobretudo, para com aqueles que se encontram em situação de dependência como crianças, idosos, doentes e pessoas com deficiência (Costa et al., 2009). O papel atribuído às mulheres na busca do bem-estar da família gerou uma sobrecarga ainda maior para elas no contexto pandêmico, o que agravou as diferenças de gênero já existentes (Collins et al., 2021; Dorna, 2021).

Face à pandemia e ao distanciamento social imposto também às crianças que costumavam ir para creches ou escolas, as famílias tiveram que assumir uma responsabilidade a mais na educação dos filhos (Kniffin et al., 2021). Um conjunto de elementos como a necessidade da criança de realizar atividades físicas e de lazer, as aulas na modalidade online, bem como os cuidados protetivos e alimentares com as crianças passaram a demandar mais dos

pais e mães nesse momento (Barroso & Gama, 2020; UN Women, 2021). A maioria das pessoas se viu obrigada a continuar com suas atividades de trabalho na modalidade remota e, acrescer em sua rotina o cuidado com a casa e o acompanhamento mais direto dos filhos, gerando estresse familiar (Kniffin et al., 2021; Oliveira et al., 2013).

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

### 2.1- Método

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

#### 2.1.1-Participantes

Considerando os objetivos desta pesquisa estabelecemos três critérios como condição de entrada na amostra, a saber: (i) ocupar posição de liderança há pelo menos um ano; (ii) estar trabalhando no regime de *home office*; e (iii) ter filhos que residissem na mesma moradia da pessoa a ser entrevistada. Participaram da pesquisa 25 líderes, subdivididos por gênero (14 mulheres e 11 homens). Definimos o tamanho da amostra de cada um dos grupos de líderes – pais e mães – a partir da análise de saturação (Ribeiro et al., 2018). As idades das(os) participantes variaram entre 33 e 65 anos (média = 45,6; desvio-padrão = 8,6 anos), enquanto a faixa etária masculina foi de 32 a 57 anos (média = 44,0; desvio-padrão = 7,7 anos). Das 14 mulheres, 10 eram casadas, uma solteira e três divorciadas. Dentre os 11 homens, apenas um era divorciado e os demais casados. Em relação à cor, seis mulheres se classificaram como pretas, duas como pardas e seis como brancas. Entre os homens, a autoclassificação da cor foi a seguinte: três pretos, três pardos e cinco brancos. O número médio de filhos entre as mulheres foi de 1,4 (desvio-padrão = 0,8), enquanto a média da amostra masculina foi de 1,9 (desvio-padrão = 0,9). A idade dos filhos das mulheres variou de 2 a 28 anos, enquanto dos homens essa variação foi de 4 meses a 24 anos.

A formação acadêmica dessas(es) profissionais foi diversificada contemplando áreas de humanidades, ciências da vida, bem como, exatas e tecnológicas, para ambos os gêneros. As

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

### 2.1.2- *Instrumentos*

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

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

### 2.1.3- *Procedimentos de Coleta de Dados e Cuidados Éticos*

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

Todos os participantes concordaram em participar do estudo e preencheram o formulário online com os dados sociodemográficos.

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

#### 2.1.4- Procedimentos de Análise de Dados

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

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

A seleção das palavras que compuseram a análise no software *Iramuteq* seguiu dois critérios: (i) palavras com frequência superior à frequência média por palavra; (ii) associação

significativa da palavra com o conjunto de palavras, alcançada por meio do teste qui-quadrado ( $p < 0,01$ ) (Souza et al., 2018). Posteriormente, adotamos uma definição de padrões de significado comum de palavras usadas pelos(as) participantes, tais como: (i) análise do significado individual das palavras para cada entrevistado(a) para substituição por termos comuns ao grupo de pesquisados (p. ex.: quando um profissional trabalhava em uma universidade, substituímos a palavra “Universidade” por “organização”, uma vez que universidade representa a instituição de ensino que o profissional exerce a atividade laboral e não seu local de estudo; (ii) substituição de nomes de pessoas ou organizações por substantivos comuns (ex.: quando um(a) entrevistado(a) se referia ao nome de algum familiar, substituímos os nomes próprios por “filha/o”, “esposa/o”, “pai/mãe”, conforme o caso).

Realizamos a análise de similitudes nos dois corpora, gerando uma árvore de palavras para os líderes pais e outro para as líderes mães. Apresentamos esses resultados a um conjunto de quatro juízes – todos da área de Psicologia – que contribuíram para a definição dos eixos temáticos provenientes dos discursos femininos e masculinos. Os nomes atribuídos aos eixos tiveram uma concordância de pelo menos três dos quatro juízes (75%). Como etapa final, os juízes também participaram do processo de escolha dos depoimentos que melhor representavam cada um dos eixos temáticos, tendo como regra o destaque de palavras que se apresentaram associadas (coocorrência) nos discursos dos(as) participantes, com um nível de significância de  $p < 0,01$ .

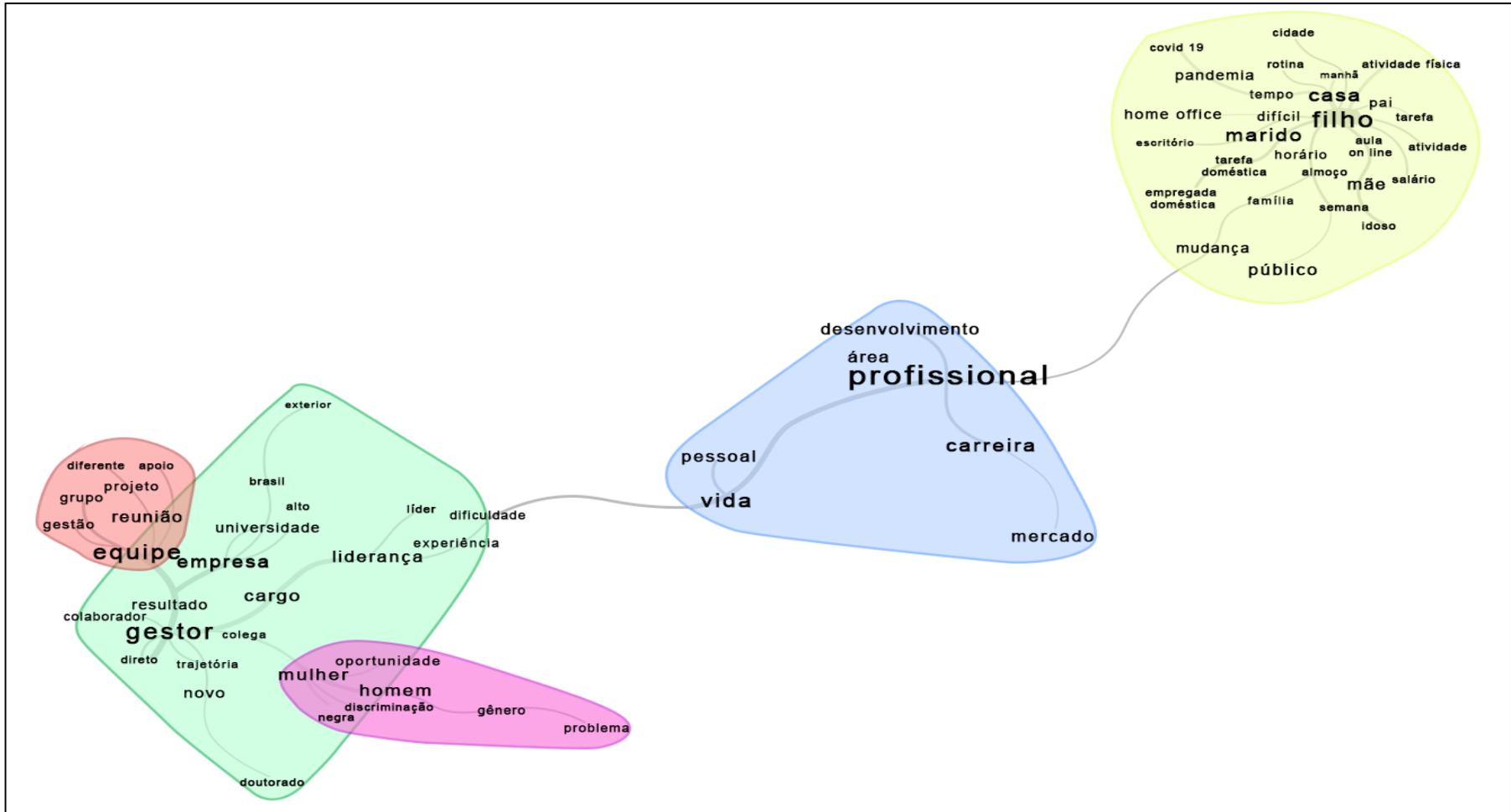
## 2.2- Resultados

Os resultados indicaram semelhanças e dessemelhanças nas árvores de palavras dos líderes homens (Figura 2) e das líderes mulheres (Figura 3). Em ambas as árvores de palavras, encontramos três eixos principais: Família, Vida Profissional e Gestão (com uma ramificação denominada Equipe). No entanto, as mulheres apresentam uma ramificação no Eixo Gestão referente às discriminações de gênero e raça. Para ambos os grupos, o Eixo Vida Profissional, ainda que com um volume reduzido de palavras, ocupa a posição central interligando os Eixos Gestão e Família.



Figura 3

Resultado da análise de similitude das mulheres líderes



A despeito de haver eixos comuns resultantes da análise de similitudes de homens e mulheres líderes acerca da conciliação trabalho-família em tempos de pandemia, há diferenças nos discursos. As mulheres evocaram mais de palavras (4.033) que os homens (3.071), o que corresponde a uma média de 336 e 279 palavras, respectivamente.

Por um lado, o Eixo Vida Profissional, apresentou quantitativos de palavras semelhantes nos discursos dos homens ( $n = 7$ ) e das mulheres ( $n = 8$ ). Por outro lado, elas tiveram mais palavras em seus discursos que eles, tanto no Eixo Gestão (32 e 21, respectivamente), quanto no Eixo Família (28 e 14, respectivamente). Chama a atenção o fato de, nesse último eixo, o discurso feminino apresentar o dobro de palavras do discurso masculino. A despeito de ter sido obtida a saturação com 12 mulheres e 11 homens, ou seja, uma mulher a mais, essa preponderância de palavras acerca da Família no discurso feminino chama a atenção, por ser o dobro de palavras, o que pode sinalizar para mais vivências das mulheres nesse eixo.

A seguir são apresentados os resultados obtidos por eixo. Para cada um deles, elaboramos uma breve descrição, com depoimentos ilustrativos advindos dos discursos dos/as entrevistados/as. Também é realizada uma discussão em termos das diferenças entre homens e mulheres líderes, cotejando os achados com a literatura revisitada.

### 2.2.1- Eixo 1 - Família

Uma análise inicial dos corpora masculino e feminino no Eixo Família indica maior variedade de evocações pelo grupo feminino. Nesse sentido, mais dimensões acerca da família são comentadas pelas mulheres. Exemplos de palavras que apareceram somente para as mulheres são: marido, *home office*, atividade física, cidade, COVID-19, horário, almoço, semana, público, manhã, escritório, empregada doméstica, salário, idoso, mudança, pandemia, tempo. Esses resultados reforçam a literatura que aponta uma sobrecarga maior das mulheres nos cuidados com a casa e com a família (Lemos et al., 2020; Dorna, 2021), bem como o mapeamento do próprio IPEA (2020) que identificou que, na pandemia, a diferença entre a dedicação de homens e mulheres ao trabalho não remunerado (trabalho doméstico e de cuidados familiares) foi ampliada, com menor ônus para eles (Collins et al., 2021).

A Figura 2 mostra que o discurso dos homens conecta palavras como filho, esposa, casa, aula, escola, rotina, universidade, família, pai, curso, casa, online, tarefa doméstica, difícil, vida. A palavra filho tem interligação com a palavra *home office* que está dentro do Eixo Vida Profissional. Conforme se observa na Figura 3, o discurso das mulheres conecta palavras

como filho com vida pessoal no eixo central de vida profissional e está associada a outros termos como carreira, mercado e desenvolvimento.

A conciliação trabalho e família é um desafio contemporâneo, que recebeu grande destaque durante o período pandêmico em que muitas pessoas estavam trabalhando de casa e sem poder contar com a rede de suporte de cuidado para os filhos ou para o cuidado da casa (Barroso & Gama, 2020; Lemos et al., 2020). Apesar de muitos homens terem ampliado sua dedicação às atividades de casa e da família, o aumento do número de horas das mulheres foi superior, avolumando a já existente discrepância de gênero no tempo de dedicação ao trabalho não-remunerado (Collins et al., 2021).

Uma das líderes entrevistadas, mostra em seu depoimento que a divisão sexual do trabalho permanece vigente, uma vez que o apoio para as tarefas domésticas vem da mãe. Diz ela:

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

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

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

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

No contexto da pandemia, forçosamente os homens passaram a vivenciar a realidade das tarefas domésticas no âmbito familiar (Kniffin et al., 2021). Uma das líderes destaca a

importância desse legado proporcionado pelas medidas de distanciamento social. Os depoimentos de dois líderes apontam para essa mudança em sua rotina, tendo que assumir os cuidados com o filho e assim buscar maior conciliação trabalho-família, algo mais frequente na vida das mulheres (Barroso & Gama, 2020; UN Women, 2021). A seguir os depoimentos de uma líder e de dois líderes masculinos acerca da mudança na vida familiar ocorrida durante a crise sanitária.

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

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

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

Em outro contexto, mães solas são as principais provedoras, além de assumir com exclusividade os cuidados integrais dos filhos, marido, casa, e em alguns casos esta responsabilidade e sobrecarga se estende a outros membros da família como seus pais (Barroso & Gama, 2020; Costa et al., 2009). A origem social e o imediato ingresso no mercado de trabalho levam as líderes a desejarem melhores condições de vida para seus filhos, num esforço de modificar o que receberam em sua infância (Barroso & Gama, 2020). Para ilustrar tal contexto, apresentamos um depoimento:

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

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

As discussões sobre os papéis de gênero no contexto familiar são anteriores ao período pandêmico. Esse contexto, contudo, envolveu novos arranjos e reorganizações familiares, inclusive o compartilhamento de espaços para trabalhar (Bahn et al., 2020), como ilustra o depoimento de uma das líderes entrevistadas:

*“Minha vida ativa começou quando tinha 19 anos, e por isto não estou acostumada a ficar em casa a semana toda e fazer tarefa doméstica. Com a pandemia, precisei me ambientar em casa para ficar isolada do meu filho que tem aula online e meu marido aposentado aparecendo no meio da minha reunião. Eles pensam que eu estou disponível o tempo todo!”* (Líder parda, 33 anos, nível operacional)

Para além do Eixo Família propriamente dito, questões de conciliação trabalho-família também estão presentes nos outros dois eixos que emergiram do discurso dos/as líderes entrevistados/as. Isso fica visível quando eles/as falam de sua vida profissional, como será visto nos resultados relativos ao próximo eixo.

### 2.2.2- Eixo 2 - Vida Profissional

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

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

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

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

Essa busca por ascensão e desenvolvimento profissional está evidente tanto nos discursos dos homens quanto no das mulheres, sendo as promoções na carreira uma meta

pessoal para muitos deles. Em ambos os grupos, identificamos um esforço para alcançar resultados instrumentais, tais como poder e status (Lopez-Zafra et al., 2021). No entanto, a posição do Eixo Vida Profissional como um elo entre os Eixos Família e Gestão reflete-se nos questionamentos feitos por homens e mulheres acerca do quanto a dedicação profissional interfere em suas vidas pessoais, como pode ser visto nos trechos que se seguem.

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

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

Assim, nesse eixo intermediário, aparecem trechos que se relacionam tanto à Família, que é o primeiro eixo das árvores de palavras masculinas e femininas, quanto trechos que se relacionam ao eixo seguinte, que é o de Gestão. No entanto, a preocupação com a sobrecarga familiar e com a conciliação trabalho-família é mais destacada pelas mulheres (Collins et al., 2021). Em um depoimento, uma líder revela:

*“Eu estava priorizando a minha carreira dando pouca atenção para toda minha vida pessoal. Estava ausente na vida do meu filho e sobrecarregando meu esposo. Foi um processo inconsciente. (...) Agora, vou olhar o mercado, buscar uma empresa mais humanizada”* (Líder parda, 40 anos, nível tático).

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

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

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

Assim, a questão da raça não atinge apenas mulheres. Os homens pretos também sofrem diversos preconceitos no racismo estrutural vigente na sociedade brasileira (Almeida, 2019). Os desafios de suplantarem os espaços demarcados em função de gênero e raça ficam ainda maiores quando as pessoas assumem cargos de liderança, desafiando estereótipos pré-estabelecidos (Collins, 2015; Ellemers, 2018).

### 2.2.3- Eixo 3 – Gestão

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

Consonante com tais resultados, as diferenças de gênero no mercado de trabalho são recorrentes em várias pesquisas ao longo das décadas no Brasil e no Mundo. Ao inserir gênero como categoria de análise social, Scott (1995) e Ellemers (2018) discutem os impactos dos estereótipos de gênero em várias esferas da sociedade, sobretudo no mercado de trabalho, com um menor número de mulheres ocupando os cargos hierárquicos mais elevados. Em um dos depoimentos, um líder destaca a condição da mulher em sua organização de trabalho, confirmando estudos sobre a predominância da presença masculina nas ciências exatas (Barros & Mourão, 2018; Ellemers, 2018). Diz ele:

*“Há uma discriminação de gênero, e em uma academia de engenharia tradicional, o número de mulheres é menor – discentes e docentes. (...) A característica da sociedade,*

*as famílias incentivam pouco suas filhas às carreiras de exatas e técnicas. A minha diretora é um exemplo. Ela é a única mulher na universidade de engenharia em mais de dois séculos de existência” (Líder pardo, 49 anos, nível estratégico).*

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

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

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

A literatura mostra que, para galgarem posições de liderança as mulheres enfrentam, muitas vezes, uma série de barreiras organizacionais representadas por metáforas. A metáfora “teto de vidro” (*glass ceiling*) revela um conjunto de regras e políticas que dificultam as mulheres de alcançar cargos mais altos, percebidos como posições masculinas, em função de valores e da cultura patriarcal na estrutura organizacional (Eagly & Carli, 2015). Para além disso, há também uma interseccionalidade de gênero, classe e raça nas relações sociais (Collins, 2015; Hirata, 2018). Se já há mais dificuldades para as mulheres assumirem posições de liderança, o racismo estrutural da sociedade brasileira (Almeida, 2019; Vicente & Zimmermann, 2020) amplia essas barreiras quando há uma intersecção de raça, com clara desvantagem para as mulheres negras, como demonstra o depoimento de uma das entrevistadas:

*“A mulher e o homem têm uma realidade trabalhista diferente, na forma de atuar e dirigir uma equipe. Há diferenças na qualificação e cargos. Precisamos ter coragem*

*para falar sobre a discriminação do negro pois há uma questão racial no país. Foi difícil conseguir o poder. Precisei de apoio psicológico e trabalhar posições políticas com muito jogo de cintura e driblar as politicagens lá no departamento”* (Líder preta, 65 anos, nível estratégico).

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

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

O depoimento revela a faceta ampliada da exclusão das pessoas negras e aborda também os preconceitos referentes à orientação sexual (Lugones, 2008). O racismo estrutural leva a uma ocupação predominante das pessoas negras em posições operacionais, com consequente diferença entre os rendimentos auferidos por essa população, reforçando a histórica condição que gera uma preconceituosa combinação de cor da pele com a classe socioeconômica na sociedade (Almeida, 2019).

Já a metáfora do labirinto de cristal (*thought the labyrinth*) revela tanto a discriminação de gênero, quanto os estereótipos que ainda persistem no contexto organizacional em que as mulheres tendem a ser vistas como pessoas com perfis não adequados para assumir posições de liderança (Eagly & Carli, 2015; Fernández, 2019). Algumas mulheres não percebem que estão no labirinto de cristal, pois as barreiras são sutis e estão camufladas em regras e políticas organizacionais. Nesse cenário, uma líder revela:

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

Nos cargos de gestão, a metáfora de piso pegajoso (*sticky floor*) que aponta a tendência de fixação das mulheres em cargos de nível tático e operacional (Fernández, 2019) e a metáfora do labirinto de cristal, ganham contornos mais acentuados quando as mulheres são líderes negras. Nesse caso, o preconceito torna-se ainda maior, pois a resistência pode se apresentar

com mais força, na esteira do racismo estrutural da sociedade brasileira (Almeida, 2019; Vicente & Zimmermann, 2020).

Dessa forma, o racismo estrutural – enraizado no conjunto de regras e políticas organizacionais – impede os pretos, pardos e indígenas de acessar as mesmas oportunidades ou condições de trabalho favoráveis ao desenvolvimento profissional e de carreira, dificultando o acesso a cargos altos de liderança (Almeida, 2019). Tal estrutura racista atrela os pretos, pardos e indígenas a um silenciamento e a uma descaracterização de valor nos níveis hierárquicos e na tomada de decisão dentro das empresas e das instituições (Vicente & Zimmermann, 2020). Assim, gênero e raça se interseccionam gerando uma posição mais difícil para as mulheres não brancas (Collins, 2015; Lugones, 2008). Um líder descreve a situação que presenciou em uma reunião de trabalho. Ele revela que:

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

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

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

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

Na literatura da área, vários estudos indicam que a pandemia descortinou as dificuldades enfrentadas pelas mulheres aumentando a sobrecarga delas com as tarefas domésticas e de cuidado com os familiares, ainda que os homens tenham aumentado sua dedicação ao trabalho não-remunerado nesse período (Bahn et al., 2020; Barroso & Gama, 2020; Collins et al., 2021; Dorna, 2021; Lemos et al., 2020; UN Women, 2021). Fatores contextuais como o fechamento temporário das escolas e creches e o distanciamento social que

afetou a rede de apoio (em geral avós, tios, empregadas, babás) ampliaram a responsabilidade da educação dos filhos e das tarefas do lar, para líderes mães e pais, em alguns casos, elevando o estresse familiar (Dorna, 2021).

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

### 2.3- Considerações Finais

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

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

Encontramos outra diferença na abordagem do tema discriminação/preconceito que emergiu dos discursos. Embora tanto homens quanto mulheres líderes abordem essa temática, os núcleos de sentido diferem. As mães líderes costumam relatar barreiras discriminatórias que tiveram que enfrentar em suas trajetórias profissionais, mencionando aspectos relacionados aos papéis sociais esperados para homens e mulheres, inclusive em termos de uma dedicação maior por parte delas à família. Os pais líderes por sua vez apresentam predominantemente um discurso de observadores dos desafios enfrentados pelas mulheres, sem se colocarem como sujeitos da ação discriminatória ou de quem sofre discriminação.

Apenas um dos entrevistados relatou sofrer com ações de discriminação profissional por ser homem em um ambiente laboral predominantemente feminino. Mas várias mulheres apontam que a discriminação de gênero faz parte da sua trajetória, reafirmando a força do poder patriarcal no mundo do trabalho e na sociedade. Fica o questionamento se, ao assumir posições

hierárquicas mais elevadas e com poder decisório, as mulheres tenderiam a repetir o modelo patriarcal ou se buscariam mudanças que favorecessem a diversidade. As questões dos estereótipos e das discriminações raciais também aparecem nos discursos – principalmente nos das mulheres negras –, sinalizando para o racismo estrutural que marca a nossa sociedade e afeta as trajetórias profissionais.

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

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

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

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

Aspectos raciais foram apontados por pessoas negras evidenciando discriminação e preconceito, sendo mais contundentes para as mulheres pretas e pardas, que relataram episódios de racismo e sexismo no ambiente de trabalho. Ficou evidente também que independentemente do nível hierárquico – operacional, tático ou estratégico –, os/as líderes empreenderam esforços no enfrentamento do desafio laboral para a adaptação ao home office e para as questões

relativas à gestão das equipes. No entanto, os discursos das mulheres trazem mais elementos relativos às tarefas domésticas e de cuidados familiares.

A despeito do caráter descritivo desse estudo, ele traz contribuições para os pesquisadores interessados nas questões de diversidade nas organizações ou de estudo de trajetórias profissionais com atravessamentos de gênero e raça (Reis & Mourão, 2022). A coleta de dados realizada durante o período pandêmico permite discutir essas questões em contextos de crise. Alguns dos elementos que emergiram dos discursos podem também ser úteis para a discussão das estratégias organizacionais para redução do sexismo e do racismo no cotidiano laboral.

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

O próximo estudo da tese aqui proposta amplia o aprofundamento da liderança de mulheres, contemplando além do gênero, aspectos relativos à raça/cor e ao nível hierárquico. Ademais, a abordagem de análise também será mais robusta, com o uso da classificação hierárquica descendente, como veremos a seguir.

### **3. ESTUDO 3 - MULHERES LÍDERES EM TELETRABALHO: DIFÍCIL PARA TODAS, MAS NÃO IGUALMENTE**

Novas formas de trabalho vêm sendo adotadas pelas organizações públicas e privadas, com o crescimento da modalidade de teletrabalho e de trabalho híbrido (presencial e remoto). Com o advento da pandemia, houve um aumento considerável nas pessoas que experimentaram trabalhar no ambiente de casa. Por um lado, a flexibilidade de horário presente no *home office* costuma ser valorizada pelos trabalhadores. Por outro, ela também pode contribuir para o conflito trabalho-família, em função da dificuldade de estabelecer limites e horários entre a esfera familiar e a esfera laboral (Martins et al., 2020).

A conciliação entre trabalho e família se destaca há tempos na literatura pelos mecanismos que reforçam a divisão sexual do trabalho, com evidente sobrecarga para as mulheres (Moser & Dal Prá, 2016). A conquista de um espaço no mercado de trabalho pelas mulheres aconteceu de modo paralelo à manutenção de obrigações para com a família, sobretudo, aqueles familiares que se encontram em situação de dependência como crianças, idosos, enfermos e pessoas com deficiência (Pnad, 2022). Essa situação reforça o papel atribuído às mulheres na busca do bem-estar da família, caracterizando, assim, uma dupla ou tripla jornada de trabalho (Braga et al., 2019).

Além dessa sobrecarga maior das mulheres na assunção das tarefas domésticas e cuidados familiares, elas também foram as mais afetadas pela suspensão total ou parcial das atividades de muitas empresas durante a pandemia (Barroso & Gama, 2020). Nesse contexto, quem já tinha condições desfavoráveis, - sobretudo jovens, pretos e pardos, mulheres e pessoas com menor escolaridade ou que atuavam em cargos operacionais foram os(as) mais afetados(as). Uma expressiva parte dessa população perdeu o emprego e a renda ou precisaram se expor aos riscos de contaminação pela coronavírus, deslocando-se para o ambiente laboral e permanecendo nesse ambiente durante a jornada de trabalho (Barroso & Gama, 2020).

Mesmo nos cargos de liderança, os impactos do teletrabalho compulsório foram menores para os níveis hierárquicos mais elevados. Essas pessoas em geral encontram-se nas classes A e B, que tiveram condições melhores de adaptar o espaço doméstico para o trabalho remoto (Bridi, 2020). Líderes de nível operacional, por sua vez, ficaram em posições desfavoráveis, muitos deles sem sequer poder aderir ao teletrabalho. Assim, a pandemia acirrou, ainda mais, as desigualdades de gênero, classe e cor da pele, beneficiando quem estava em níveis hierárquicos mais elevados ou posições sociais hegemônicas.

No ambiente corporativo, quem ocupava cargo gerencial precisou desenvolver novas formas de controle e acompanhamento do desempenho das suas equipes de trabalho (Sandall & Mourão, 2020), configurando um desafio adicional para a liderança (Carvalho et al., 2022). Nesse contexto, um conjunto de elementos se sobrepôs às atividades de trabalho na modalidade remota. Para quem tinha filhos havia a necessidade de suprir atividades físicas e de lazer das crianças, além do acompanhamento das aulas remotas e dos cuidados protetivos e alimentares (Oliveira, 2020; Dorna, 2021). Porém, ainda que com sobrecarga para todos, o período pandêmico evidenciou uma interseção de diferentes marcadores sociais associados à desigualdade na assunção do trabalho remunerado, com claro destaque para a interseção de gênero e raça.

### **3.1. Atravessamentos de gênero e raça**

Gênero pode ser definido como a diferença entre corpos sexuados, não sob um enfoque biológico, mas sob um posicionamento de gênero no campo social e no contexto temporal histórico (Scott, 1995; Barros & Mourão, 2018). Sob essa perspectiva, estudos de estereótipo de gênero contribuem para elucidar um conjunto de crenças estruturadas acerca de comportamentos e características particulares dos homens e mulheres (Souza et al., 2015; Ellemers, 2018). Tais estereótipos constituem barreiras para as mulheres ocuparem cargos de liderança (Madalozzo, 2011), especialmente, os mais elevados na hierarquia organizacional – configurando o fenômeno teto de vidro (Eagly & Carli, 2015), em que práticas organizacionais com valores masculinos dificultam a ascensão feminina. Mas não apenas as questões de gênero precisam ser discutidas quando se fala de desigualdades no mundo laboral. Com o passar do tempo, a literatura acadêmico-científica passou a compartilhar uma nova perspectiva analítica de gênero, incluindo dimensões etárias, raciais e de classes (Ribeiro, 2016).

Assim, o racismo é outro pilar central do estudo, apontando para processos teóricos e culturais de preconceito de raça. Embora, o racismo possa ser definido a partir da concepção individualista (como uma deficiência patológica decorrente de preconceitos) ou institucional (privilégios e desvantagens conferidos a determinados grupos em razão da raça, com uma normalização desses atos por meio do poder e da dominação), optamos pela concepção estrutural para a abordagem do racismo. Nessa concepção, o racismo está presente nas relações sociais, políticas, jurídicas e econômicas que permeiam as relações de poder entre as pessoas, em um processo de contínua reprodução da desigualdade racial (Almeida, 2019).

As manifestações do racismo dizem respeito, portanto, a algo mais profundo que se desenvolve nas entranhas políticas e econômicas da sociedade, tendo os estudos a respeito da

desigualdade racial sido utilizados para justificar a inferioridade das pessoas pretas e pardas, muitas vezes sem fazer críticas sobre a condição desse grupo na sociedade (Bonilla-Silva et al., 2023). Assim, as disparidades organizacionais são ainda mais complexas quando envolvem questões raciais. Mesmo com condições equivalentes em termos de tempo de serviço, idade, escolaridade e desempenho, as mulheres pretas tendem a ser menos promovidas do que os homens brancos (IBGE, 2019; Braga et al., 2019). Mesmo em níveis hierárquicos medianos, há menores oportunidades para mulheres pretas ou pardas (Yap & Konrad, 2009).

Um olhar mais aprofundado sobre esses parâmetros sinaliza para processos de dominação reforçados pela supremacia social e política, além da manutenção de privilégios, que implicam a legitimação de arranjos sociais (Bonfim, 2004; Moreira, 2019). Não por acaso, a questão de raça permanece como importante ponto de discussão de antropólogos, sociólogos e psicólogos sociais, com estudos baseados nas teorias identitárias, de representação social e nos estudos sobre estereótipos (Almeida, 2019; Moreira, 2019). Muitos desses estudos diferenciam os termos preconceito e discriminação, sendo o primeiro o juízo que as pessoas fazem baseado em estereótipos acerca dos indivíduos que pertencem a um grupo diferente do dominante – que pode ou não resultar em práticas discriminatórias (Almeida, 2019). O preconceito refere-se a uma avaliação sobre a natureza de uma pessoa pelo simples fato de ela ser percebida como membro de um outro grupo, podendo ser classificado como explícito, dissimulado e implícito (Pereira & Vala, 2010).

O preconceito explícito, caracterizado também como preconceito assumido ou sem máscaras, é aquele que se manifesta de forma consciente, ou seja, a pessoa tem consciência que está agindo de forma preconceituosa e tem comportamentos intencionais nessa direção. Já o preconceito dissimulado caracteriza-se pela tentativa de omissão do comportamento; nesse caso a pessoa tenta esconder o que ela pensa ou omiti suas razões, criando desculpas para justificar o seu ato. Por fim, no preconceito implícito, o indivíduo desconhece o nível de pensamento preconceituoso e não tem noção que está praticando. Suas crenças igualitárias costumam ser sinceras e suas ações, de um modo geral, não são discriminatórias (Pereira & Vala, 2010). A depender do ambiente ou circunstância, o preconceito implícito pode se manifestar de forma mecânica/automática e irrefletida, por exemplo, a constante indicação de homens brancos para posições de alta liderança pelo julgamento de que eles são as pessoas mais preparadas para aquelas funções (Yap & Konrad, 2009).

Da mesma forma, os estereótipos da mulher como sexo frágil geraram uma série de preconceitos de gênero e de discriminações com oportunidades desiguais no contexto laboral (Barros & Mourão, 2018; Ellemers, 2018; Fernández, 2019). Em resposta a essas persistentes

desigualdades de gênero, foi aprovada no Brasil a Lei nº14.611, de 03 de julho de 2023, que garante direitos e salários iguais para homens e mulheres [TST-JUS-BR, 2023], o que ainda requer lutas para que se torne uma prática concreta.

A discriminação racial, por sua vez, infere um tratamento diferenciado a membros de grupos racialmente identificados, em que vantagens e desvantagens são atribuídas às pessoas a depender de sua cor/raça. Ela tem ancoramento no poder, com a efetiva possibilidade de uso da força (Bonilla-Silva et al., 2023). A discriminação pode ser direta, como repúdio ostensivo a indivíduos ou grupos, motivada pela condição racial, tais como impedimentos de ingressar em países, a recusa de atendimento em lojas ou a supressão nos processos seletivos nas organizações. Já a condição indireta, corresponde a um processo em que a situação específica de grupos, tidos como inferiores, é ignorada, marcando a intencionalidade explícita em discriminar pessoas (Almeida 2019; Moreira, 2019).

Assim, o racismo, que se materializa com a discriminação racial, é definido por um enfoque sistêmico. Ele ocorre na medida em que há a cooptação de direitos de determinados grupos raciais no âmbito da educação, economia, política, e das relações cotidianas (Almeida, 2019; Guimarães, 2011). Tais preconceitos se combinam com outros marcadores sociais, como o gênero, ampliando as desigualdades entre grupos, com dificuldades mais acentuadas para mulheres pretas e pardas (Collins, 2015; Diaz-Benítez & Mattos, 2019). Se já é difícil para as mulheres galgarem posições de liderança (Ellemers, 2018; Barros & Mourão, 2018), isso se torna ainda mais evidente no caso das mulheres pretas e pardas. No contexto acadêmico, por exemplo, elas são minoria nos programas de pós-graduação (Ferreira et al., 2023).

A segregação vertical por gênero é conhecida em diferentes sociedades e deu origem às metáforas como o “teto de vidro” (Eagly & Carli, 2015) ou o “piso pegajoso” (Fernández, 2019). A primeira remete a um teto imaginário que impede que as mulheres progridam a níveis hierárquicos mais elevados. A segunda metáfora indica práticas discriminatórias que mantêm mulheres em posições mais baixas, atreladas aos níveis operacionais. Durante a pandemia da Covid-19 essas desigualdades e práticas discriminatórias se intensificaram em vários países (Collins et al., 2021; Craig & Churchill, 2021). Nesse sentido, mulheres e pessoas pardas e pretas tenderam a sofrer mais com o desemprego e as alterações contratuais em função da pandemia (IBGE, 2019) E esse racismo enraizado na sociedade brasileira gera impactos psicossociais na saúde mental de mulheres negras (Mariosa et al., 2024).

Ademais, se as diferenças de gênero já estavam presentes no conflito trabalho-família, elas ganharam contornos mais acentuados nesse período pandêmico (Oliveira, 2020; Collins et al., 2021; Craig & Churchill, 2021; Martins et al., 2020). O número de horas dedicadas aos

cuidados domésticos e de familiares, que já era maior entre as mulheres (Barros & Mourão, 2018), ficou ainda mais discrepante. Elas dedicaram, em média, 21,3 horas semanais a esse tipo de função, enquanto os homens dedicaram 11,7 horas. As mulheres pretas e pardas, em média, ainda tiveram 1,6 hora a mais por semana do que as mulheres brancas (IBGE, 2024).

Diante desse cenário, o presente estudo teve como objetivo discutir semelhanças e diferenças nos discursos de mulheres líderes em tempos de pandemia da Covid-19, considerando interseções de raça e nível hierárquico. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de natureza qualitativa, como apresentado a seguir.

### **3.2. Método**

Seguimos os critérios consolidados para relatar pesquisa qualitativa – COREQ (Tong et al., 2007). Nesse sentido, no relato dos Participantes, Instrumentos de Coleta de Dados, Procedimentos de coleta e análise de dados, buscamos dar visibilidade sobre como a presente pesquisa foi realizada.

### **3.3. Participantes**

Considerando os objetivos da presente pesquisa, estabelecemos três critérios como condição de entrada na amostra, a saber: (i) ocupar posição de liderança há pelo menos um ano; (ii) estar trabalhando no regime de teletrabalho; (iii) ter filhos que residissem na mesma moradia; e (iv) ter formação de nível superior. A demanda por residir com filhos se justifica pelo interesse do estudo de avaliar a conciliação trabalho-família em mulheres líderes. Em relação à exigência de Ensino Superior, esse critério se justifica pelo interesse em comparar os marcadores de raça e nível hierárquico em um grupo de mulheres com a mesma escolaridade. Participaram da pesquisa 12 líderes do sexo feminino, com diversidade em termos de níveis hierárquicos – duas do nível operacional, quatro do nível tático e seis participantes do nível estratégico. Em relação à cor, sete mulheres se identificaram como brancas, duas como pardas e três como pretas. As idades das participantes variaram entre 33 e 55 anos (média = 44,2; desvio-padrão = 7,1). Quanto ao estado civil, 10 eram casadas e duas divorciadas. O número médio de filhos foi de 1,3 (desvio-padrão = 0,7), com idades diversificadas (de 2 a 28 anos). A Tabela 1 detalha as informações das participantes e apresenta o codinome adotado para elas.

**Tabela 1***Perfil da amostra*

	<b>Cor</b>	<b>NG</b>	<b>Idade</b>	<b>Estado civil</b>	<b>Idade filhos</b>	<b>Formação</b>	<b>Esc.</b>	<b>Porte</b>	<b>Setor</b>	<b>UF</b>
E1	Branca	T	47	C	7	Administração /Contabilidade	Esp	M	Priv	RJ
E2	Branca	E	48	C	20/25	Comunicação Social	Esp	G	Priv	RJ
E3	Branca	E	48	C	8	Eng. Elétrica	Esp	G	Priv	PR
E4	Preta	E	52	D	10	Direito	Esp	G	Púb	RJ
E5	Preta	T	46	C	11/13	Comunicação Social	Grad	P	Priv	RJ
E6	Branca	T	35	C	2	Eng. de materiais	Mes	G	Priv	RS
E7	Branca	O	39	C	12	Administração	Esp	G	Priv	RJ
E8	Branca	T	37	C	2	Eng. de tele-comunicação	Esp	G	Priv	RS
E9	Branca	E	50	D	13	Administração	Grad	G	Priv	SP
E10	Preta	O	33	C	10	Eng. Elétrica	Grad	G	Priv	BA
E11	Parda	E	55	C	28/26/24	Pedagogia	Mes	G	Púb	DF
E12	Parda	E	40	C	6	Administração	Grad	G	Priv	RJ

*Nota.* NG = Nível de Gestão; E = Estratégico; T = Tático; O = Operacional; C = Casada; D = Divorciada; Eng = Engenharia; Grad = Graduação; Esp = Especialização; Mes = Mestrado; P = Pequena; M = Média; G = Grande; Priv = Privado; Pub = Público

Como pode ser visto na Tabela 1, a área de formação das entrevistadas foi variada, contemplando cursos de ciências humanas, ciências da vida e ciências exatas e tecnológicas. As regiões de moradia das participantes eram Sul, Centro-Oeste, Nordeste e Sudeste, com maior destaque para esta última. Também houve diversificação em termos dos tipos de organizações nas quais eles trabalhavam (públicas e privadas) e porte dessas organizações (com predomínio das de grande porte).

### **3.4. Instrumentos**

A pesquisa foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas que objetivaram identificar semelhanças e dessemelhanças nos discursos de mulheres líderes em tempos de pandemia da Covid-19. Nesse sentido, o roteiro de entrevista foi previamente elaborado levando em conta o objetivo do estudo. As perguntas foram elaboradas a partir de pontos destacados na literatura acerca do teletrabalho. Foram também realizadas duas entrevistas piloto para validação do roteiro.

### **3.5. Procedimentos de Coleta de Dados**

Para a presente pesquisa, antes do início da coleta de dados, o projeto foi inscrito na Plataforma Brasil e aprovado por um comitê de ética sob o número CAAE - 50563221.3.0000.5289. Todos os participantes foram informados dos objetivos da pesquisa e do sigilo de suas respostas individuais. O termo de Consentimento Livre e esclarecido foi assinado por todos os participantes de forma remota, num formulário *on-line* pois em função do isolamento social da pandemia do Covid-19, e os participantes serem de diversas regiões do Brasil não foi possível a realização da entrevista presencial e assinatura do termo em papel. Todos os participantes concordaram e participar do estudo e preencheram o formulário *on-line* com os dados sociodemográficos.

As entrevistas foram realizadas via internet, em data e horário pré-agendado e com duração mínima de 40 minutos e máxima de 84 minutos (média de 62 minutos e desvio padrão de 31,11 minutos). O aplicativo utilizado foi o zoom, e o convite para entrevista foi encaminhado via e-mail, bem como o link de acesso a página digital onde foi possível visualizar o participante, escutá-lo e gravar a entrevista para posterior transcrição. Foi informado aos participantes que a gravação em áudio visava a transcrição literal das respostas as entrevistas. A partir dos discursos dos participantes, as informações individuais, nome de pessoas e instituições seria preservado e retirado dos depoimentos. Todos os participantes aceitaram e autorizaram a gravação da entrevista.

As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho remoto dos participantes em *home office* e foi solicitado que o participante escolhesse um lugar tranquilo, livre de interrupções e com privacidade. Somente dois participantes foram interrompidos por filhos que buscavam a interação. Essa interrupção não atrapalhou o andamento da entrevista, o tempo, nem o seu roteiro que continuou seguindo o fluxo normal.

### 3.6. Procedimentos de Análise de Dados

A pesquisa também contou com o apoio do sistema *Iramuteq*, desenvolvido por Pierre Ratinaud em 2014. O *Iramuteq* (Interface de R *pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) é um software gratuito, que se ancora no sistema estatístico do software R e na linguagem *python*. Com esse sistema foi possível realizar o gerenciamento e tratamento estatístico de textos das entrevistas realizadas com questionário semiestruturado. O sistema *Iramuteq* possibilita diferentes tipos de análise de dados textuais, desde a simples lexicografia (cálculo de frequência de palavras) até análise multivariada tais como classificação hierárquica descendente, análise de similitude, nuvem de palavras e dendograma, todos oriundos do corpus textual coletado nas entrevistas com os participantes.

Os procedimentos de análise de dados oriundos de entrevistas qualitativas contaram com o apoio do Sistema *Iramuteq*, software de análise estatística textual, que gerou resultados como nuvem de palavras e dendograma. As análises também contaram com destaques das narrativas das participantes que representaram a contextualização do roteiro de perguntas aplicado. Após criteriosa análise, os resultados foram discutidos à luz da literatura que abarca estudos de estereótipo de gênero, modelos de liderança e teorias relacionadas à conciliação trabalho-família.

Para a análise de dados os depoimentos foram agrupados em um *corpus* relativo às participantes líderes pretas e pardas, e outro *corpus* com participantes líderes brancas. As análises foram realizadas com apoio do software *Iramuteq* onde foram parametrizados com o dicionário da língua portuguesa. A lematização, ou seja, a parametrização das classes das palavras ativas (análise para adjetivos, substantivos comuns e não comuns), e de forma suplementar (verbos e substantivos suplementares). Foram eliminados da análise (adjetivos demonstrativos, indefinidos, interrogativos, numéricos e possessivos; advérbios, artigos definidos, não definidos e auxiliares, numeral; conjunções, onomatopeias, pronomes e preposições, verbos suplementares).

Dessa forma, foi possível selecionar as palavras no *software* a partir de dois critérios: (i) palavras com frequência superior à frequência média por palavra; (ii) associação significativa da palavra com o conjunto de palavras, alcançada por meio do teste qui-quadrado ( $p < 0,01$ ). Posteriormente, foi processado um extenso processo de definição de padrões de significado comum de palavras usadas pelos participantes, tais como: (i) análise do significado individual das palavras para cada entrevistada para substituição por termos comuns ao grupo de pesquisadas (ex.: para uma profissional que trabalhava em uma instituição do setor

Judiciário, a palavra “Tribunal” como referência ao seu local de trabalho foi substituída por “empresa/organização”), (ii) substituição de nomes de pessoas por substantivos comuns (ex.: quando uma entrevistada se referia ao nome do cônjuge, este nome era substituído pela palavra “marido”).

### 3.7. Resultados e discussão

A partir dos depoimentos das participantes, foi possível produzir uma CHD do *corpus* textual das líderes pretas e pardas, e outra CHD para o *corpus* das mulheres líderes brancas (Figura 1). O dendrograma das líderes pretas e pardas apresentou dois eixos, a saber: *Trabalho e Família*. O *Eixo Trabalho* contemplou a classe Discriminação de gênero e raça, com um expressivo percentual e segmentos de texto (22,1%) e outras duas interconectadas que denominamos de Preparação para o cargo (15,6%) e Gestão de equipes e desafios (16,9%). No *Eixo Família*, por sua vez, emergiram três classes, uma separada, que intitulamos Conflito família e carreira (13%) e outras duas interconectadas, que chamamos de Tarefas domésticas e familiares (14,3%) e Rotinas na pandemia (16,2%).

A CHD das líderes brancas apresentou semelhanças e distinções em relação à das líderes pretas e pardas. No caso das brancas a discriminação concentrou-se no gênero, constituindo o *Eixo Discriminação*, separado dos demais e com uma classe única (Discriminação de gênero, 20,3%). Outros dois eixos emergiram dos discursos das líderes brancas: *Eixo família e pandemia* e *Eixo carreira como gestora*. O primeiro, com duas classes que denominamos de Rotinas da pandemia (15,2%) e Conflito família e carreira (23,7%). No segundo eixo, a classe que denominamos Gestão de equipe teve uma quantidade de segmentos de texto inferior (15,2%) à classe que intitulamos Desafios e preparação para o cargo (25,4%).

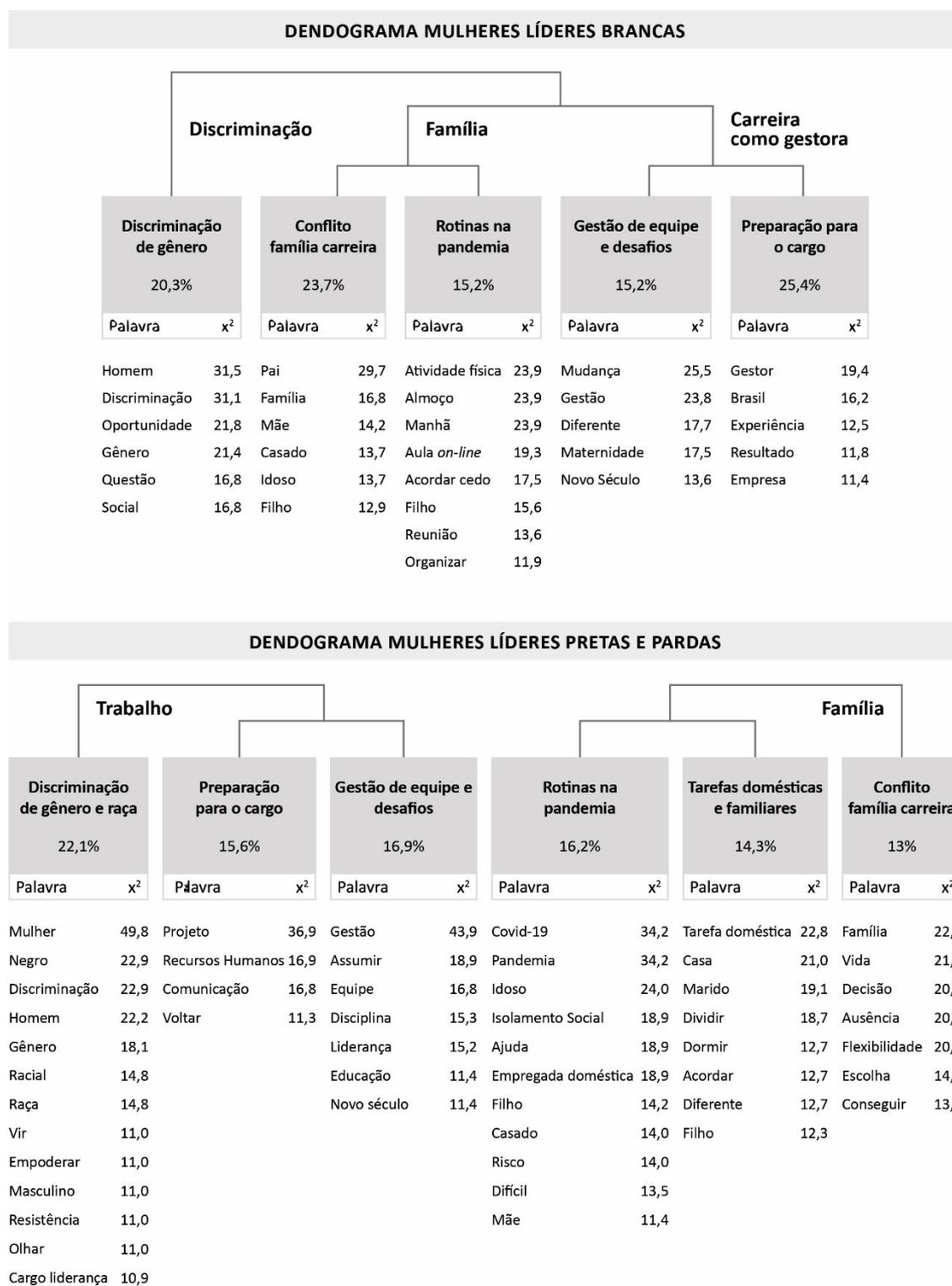
Ao analisar as CHD das participantes foi possível perceber semelhanças e dessemelhanças nos eixos e classes apresentadas pelas líderes pretas e pardas e pelas líderes brancas. Por um lado, as classes Preparação para o cargo, Gestão de equipes e desafios, Conflito família e carreira e Rotinas na pandemia emergiram das falas de ambos os grupos. Por outro lado, a classe Tarefas domésticas e familiares, foi exclusiva das mulheres pretas e pardas. Além disso, os resultados confirmam a interseccionalidade nos processos de discriminação de mulheres no mundo do trabalho (Collins, 2015), com marcadores raciais presentes somente nos resultados das líderes pretas e pardas.

Por um lado, há palavras de sentidos comuns nos discursos das líderes brancas e das líderes pretas e pardas. Na classe Rotinas na pandemia, por exemplo, as líderes brancas contemplam palavras como almoço, manhã, aula *on-line*, acordar cedo, filho, reunião e

organizar. Algumas palavras constantes nesta classe para o grupo das líderes pretas e pardas tem sentido parecido, como idoso, ajuda, empregada doméstica, filho, casado, mãe. Por outro lado, há diferenças nesses discursos, pois para as líderes pretas e pardas aparecem palavras como pandemia, Covid-19, isolamento social, difícil e risco, o que pode sinalizar uma exposição maior desse grupo à contaminação pelo vírus. As líderes brancas, por sua vez, falam em “atividades físicas”, mostrando uma preocupação distinta, voltada para o autocuidado e o bem-estar.

**Figura 4**

*Classificação Hierárquica Descendente resultante dos discursos das líderes brancas e das líderes pretas e pardas*



Esses resultados revelam a preocupação das mulheres com o bem-estar da família (Braga et al., 2019) acrescido dos desafios da conciliação trabalho-família (Moser & Dal Prá,

2016), diante do cenário de crise sanitária agravado pela perda da rede de suporte como escolas fechadas, limitação no apoio recebido de avós e familiares, muitas vezes com a ausência de empregada doméstica (Barroso & Gama, 2020). Esse contexto revela uma cobrança pessoal das mulheres sobre a responsabilidade para realizar as tarefas domésticas (Ellemers, 2019; Carvalho et al., 2022) com um agravamento dessa situação no contexto pandêmico (Dorna, 2021). Em relação a essa classe destacamos dois depoimentos que demonstram essas dessemelhanças.

*“Eu quase enlouqueci no início da pandemia e ainda hoje é difícil administrar as necessidades da minha mãe idosa e do meu filho. O segundo mês(...) precisei de ajuda. Passei a encomendar comida e uma faxineira de 15 em 15 dias e comecei a me organizar mais”* (Líder preta, nível estratégico, 52 anos, divorciada).

*“Sim, as tarefas e faxina estão pesadas, muito cansativo e chato. Tem dia que dá desespero, né? Às vezes tenho a ajuda do marido quando ele consegue trabalhar em casa”* (Líder branca, nível tático, 47 anos, casada).

Por outro lado, houve também participantes que relataram que o marido assumia a maior parte das atividades domésticas e de cuidado com os filhos, com a líder branca, de nível estratégico, 48 anos, casada que disse: *“Sei que é sobrecarga maior da casa está com meu marido que também tá trabalhando remoto e tem habilidade na cozinha. No sábado conseguimos fazer a limpeza da casa”*. No entanto, esses foram depoimentos menos frequentes e somente para as líderes casadas, descortinando as dificuldades ainda maiores para as líderes divorciadas.

O resultado também destaca que em cada CHD das participantes foi possível encontrar um eixo em comum denominado de discriminação. No ambiente laboral ainda é possível encontrar situações de discriminação de gênero que reforçam uma crença de comportamentos e produtividade que se distinguem para homens e mulheres (Bonfim, 2004; Souza et al., 2015). Favorecimentos salariais e posições hierárquicas mais altas para os homens são exemplos das metáforas de teto de vidro (Eagly & Carli, 2015) e de labirinto de cristal (Madalozzo, 2011), que denunciam as dificuldades das mulheres líderes. Embora tenhamos avançado na garantia de direitos e salários igualitários para homens e mulheres na prática, ainda permanecem as desigualdades de gênero [TST-JUS-BR, 2023].

Vale destacar que os níveis hierárquicos podem elevar a categorização da classe social das mulheres líderes, sobretudo do nível estratégico (Bridi, 2020). Esse fator salarial pode amenizar os desafios enfrentados pelas líderes inclusive no período pandêmico, pois sem a rede

de suporte como creches, babás e empregadas domésticas, quem tinha maior renda contava com outras possibilidades como a de comprar comida pronta por aplicativos. Portanto, os resultados revelam que durante o teletrabalho na pandemia, as líderes, de uma forma geral, precisaram encontrar novas estratégias para conciliar trabalho-família, mas ainda assim, os marcadores sociais da diferença continuaram operantes.

Nesse sentido, a CHD das líderes aponta para discriminação de gênero. No caso das líderes brancas, essa classe responde por 20,3% dos segmentos de texto e contemplou seis palavras, quais sejam: homem, discriminação, oportunidade, gênero, questão, social. Para esse eixo destacamos dois depoimentos de duas líderes brancas.

*“Um homem entrou na empresa ganhando a mesma coisa que eu, só porque ele estudou em Londres. (...) Eu tinha mais conhecimento do que ele, e sou melhor! Isto aconteceu por eu ser mulher, né? É assim!”* (Líder branca, nível tático, 47 anos, casada).

*“Na siderurgia permaneci por cinco anos “quase pronta” e outros homens assumiam a liderança. O não reconhecimento da sua liderança é algo muito forte!”* (Líder branca, nível tático, 35 anos, casada).

Os depoimentos das líderes brancas revelam que, para alcançar a liderança, elas precisam transpor uma cadeia de sexismo estrutural nas organizações, onde os homens são mais indicados para posições de liderança em detrimento das mulheres. Se não há persistência e denúncia, o *status quo* masculino permanece. Em contrapartida às lutas feministas, algumas mulheres não percebem preconceito e consideram as lutas identitárias como discriminação, como mostra este depoimento:

*“Eu tenho um pouco de resistência a essa coisa de grupos, como grupo de mulheres líderes ou grupo de mulheres pretas, porque eu acho que isso é discriminar. Você separar grupos, é discriminar. Não tem a questão mulher líder ou homem líder, tem líder”* (Líder branca, nível estratégico, 48 anos, casada).

Esse discurso evidencia uma negação da discriminação racial e de gênero. No entanto, outros depoimentos e a literatura especializada reforçam que as mulheres enfrentam a sexualização dos seus corpos e violências de toda forma e esses problemas de discriminação e preconceito são acentuados em relação às pretas e pardas gerando inclusive impactos em sua saúde mental (Mariosa et al., 2024; Ribeiro, 2016).

Os resultados são contundentes em revelar essa intersecção de gênero e raça, pois na CHD das líderes pretas e pardas, o eixo discriminação contempla não só gênero, mas também raça, e respondeu por 22,1% dos segmentos de texto. O número de palavras foi maior (13), a

saber: mulher, negro, discriminação, homem, gênero, racial, raça, vir, empoderar, masculino, resistência, olhar, cargo e liderança. A quantidade de palavras e os significados indicam que os marcadores sociais apresentam uma inegável interseccionalidade de cor/raça e gênero (Bonfim, 2004; Collins, 2015; Moreira, 2019; Diaz-Benitez & Mattos, 2019). Dois depoimentos ilustram os preconceitos vivenciados por líderes pretas e pardas.

*“Eu acho que é tão casado, né, racial e gênero. E para nós mulheres pretas, eu acho que o racial vem antes do gênero. É muito difícil você conseguir perceber quando é só de gênero. A pessoa me olha antes pela raça e depois ela me julga pela questão do gênero”* (Líder preta, nível tático, 37 anos, casada).

*“A discriminação acontece por ser mulher e por ser preta. Quando eu fiz o meu concurso para procuradora, 150 profissionais foram aprovados, eu era a única preta. Eu era nova e mulher. Eu tive um embate bem difícil com uns procuradores homens mais velhos que não me aceitavam”* (Líder preta, nível estratégico, 52 anos, divorciada).

Outro elemento que se soma ao machismo e racismo é a falta de sororidade, em que as próprias mulheres atuam como agentes de discriminação de outras. Uma líder negra comenta sobre “os olhares julgativos” que recebe.

*“Eu tive muita resistência, diante desse padrão de machismo e racismo estrutural dessa sociedade. Presenciei os olhares julgativos de mulheres e dos clientes, pois ali no trabalho, fico exposta o tempo todo e o cliente te vê como um produto que está à venda”* (Líder preta, nível tático, 46 anos, casada).

Os processos discriminatórios de gênero e raça também se alimentam da presença de homens brancos em cargos altos, o que legitima comportamentos atrelados ao patriarcado e ao poder, muitas vezes com situações de desrespeito com as mulheres no ambiente laboral, especialmente com as pretas e pardas (Bonfim, 2004; Madalozzo, 2011). Quando o nível hierárquico das mulheres líderes é mais elevado, os comportamentos machistas e racistas ficam ainda mais aflorados, como revela este depoimento de uma líder parda que ocupa uma função estratégica:

*“Na posição gerencial, já percebi uma dificuldade porque eu sou única mulher em um grupo de 10 pessoas. Uma vez passou por nós um superintendente que tinha umas falas muito machistas (...). Essa dificuldade eu achei que eu nunca iria enfrentar, e eu enfrentei”* (Líder parda, nível estratégico, 40 anos, casada).

Para além das questões de relacionamento interpessoal no trabalho, as mulheres também enfrentam questões de assédio sexual mesmo fora do ambiente de trabalho, com maior intensidade no discurso das pretas e pardas, possivelmente pelo imaginário social de que a

mulher preta e parda está a ofertar o seu corpo em qualquer ambiente (Guimarães, 2011). Uma líder preta revela sua experiência de discriminação e assédio em um hotel. Chama a atenção o comentário que ela faz sobre sua própria roupa.

*“Eu já passei por discriminação. Uma vez em Salvador, um senador que estava no hotel entrou no elevador e perguntou se eu estava acompanhando um deputado. Não entendi a percepção dele, pois eu estava de terninho e toda arrumada”* (Líder preta, nível operacional, 33 anos, casada).

O eixo discriminação relevou vivências de líderes brancas e líderes pretas e pardas que indicam que a sociedade ainda precisa de grandes transformações e conscientização para alcançar a equidade de gênero e racial. Para as mulheres líderes, questões de gênero e raça somam esforço adicional para alcançar posições de topo em suas trajetórias (Eagly & Carli, 2015; Yap & Konrad, 2009).

Avançando na análise dos resultados a CHD das líderes brancas revelou um *Eixo Carreira como gestora*. Esse eixo gerou duas classes que são Gestão de equipe e desafios (15,2%), que contemplou as palavras como mudança, gestão, diferente, maternidade e novo século. A classe Preparação para o cargo (25,4%) contemplou as palavras gestor, Brasil, experiência, resultado e empresa. Tal classe discorre sobre os desafios enfrentados pelas líderes brancas acerca da sua trajetória profissional (Barros & Mourão, 2018) e conquista de posições através do desenvolvimento das competências de liderança.

Na classe Gestão de equipe e desafios merece destaque a experiência da maternidade e a conciliação com o trabalho e carreira, que ainda permeiam as trajetórias profissionais das mulheres. Algumas adiam as decisões de ter filhos ou decidem ter menos filhos em função da carreira. Outras repensam a carreira profissional em função de ter tido filhos. Duas líderes de nível tático apresentam suas vivências distintas com a maternidade.

*“Eu só tive um filho, pois meu Diretor implicou quando eu me casei. Como eles são machistas eu resolvi não ter outro filho para não atrapalhar minha carreira na empresa, pois esse mercado financeiro é competitivo. Penso que se fosse homem não teria esse problema”* (Líder branca, nível tático, 47 anos, casada).

*“Quando voltei de licença maternidade foi um momento que eu questioneei muito minha carreira e por isso eu acabei dando outro sentido para ela. A maternidade foi onde eu pude reconhecer o meu potencial”* (Líder branca, nível tático, 35 anos, casada).

Na CHD das líderes pretas e pardas, o Eixo Trabalho gerou duas classes. A classe Preparação para o cargo (15,6%) com palavras como projeto, recursos humanos, comunicação

e voltar. E a classe Gestão de equipe e desafios (16,9%) com as palavras gestão, assumir, equipe, disciplina, liderança, educação e novo século.

A classe Preparação para o cargo da CHD das líderes pretas e pardas revelam que a dedicação à formação acadêmica foi intensa e influenciou seu desenvolvimento profissional. Essa estratégia confirma o que foi apontado por Barros e Mourão (2018), que sinalizam para um maior quantitativo de mulheres nos percursos formativos em todos os níveis educacionais. Uma líder preta conta que priorizou seus objetivos profissionais e percebe que isso lhe demandou uma renúncia a outros elementos de sua vida. Diz ela: *“Meu foco era estudar para concurso da área jurídica, então, eu abri mão da minha vida pessoal para poder alcançar esse objetivo, que eu queria tanto”* (Líder preta, nível estratégico, 52 anos, divorciada).

A necessidade de enfrentar as barreiras relatadas nas metáforas do teto de vidro, labirinto de cristal e piso pegajoso (Eagly & Carli, 2015; Madalozzo, 2011) leva muitas líderes a apostarem nos avanços educacionais como estratégia para galgar posições, com maior contundência entre as mulheres pretas e pardas. Esses esforços adicionais demonstram que, para essas pessoas, o caminho para alcançar a liderança demanda elevado investimento em educação, que nem sempre é facilitado (Ferreira et al., 2023). Uma líder parda confirma isso quando diz: *“Fiz cinco pós-graduações e um mestrado. Eu fui me desenvolvendo na carreira e querendo fazer curso na área e desenvolver minhas habilidades”* (Líder parda, nível estratégico, 55 anos, casada).

Independentemente do nível hierárquico, na classe Gestão de equipe e desafios, as líderes pretas e pardas revelam a necessidade de uma atitude mais firme para exercer a liderança. Os depoimentos de líderes pretas de nível operacional e estratégico mostram isso:

*“É bem complicado, principalmente onde eu trabalho, que é um público 80% masculino, você precisa impor esse respeito, mostrar que você é capaz, e dar um passo à frente”* (Líder preta, nível operacional, 33 anos, casada).

*“Eu sempre fui muito firme nas minhas colocações, mas ao mesmo tempo muito democrática, ouvia muito o grupo”* (Líder preta, nível estratégico, 52 anos, divorciada).

Mesmo quando as líderes estão em nível hierárquico mais baixo, elas ainda enfrentam preconceitos de pares e clientes. Uma delas disse: *“Trabalho com muitos clientes e homens mais velhos (...). Então, quando eles se deparam com uma mulher trabalhando, gerenciando e respondendo a eles no mesmo nível, às vezes, eles nos veem como se não fôssemos capazes”* (Líder preta, nível operacional, 33 anos, casada). Esses depoimentos podem revelar que

algumas líderes sentem que precisam se aproximar do estereótipo masculino de liderança para obter respeito no ambiente organizacional (Panke & Iasulaitis, 2016).

No Eixo família, a CHD das mulheres líderes pretas e pardas gerou duas outras classes além da classe Rotina na pandemia (16,2%), já descrita e comparada com a mesma classe das mulheres brancas. A classe Tarefas domésticas e familiares (14,3%) com as palavras tarefa doméstica, casa, marido, dividir, dormir, acordar, diferente e filho. A classe Conflito, família e carreira (13%) contou com as palavras família, vida, decisão, ausência, flexibilidade, escolha e conseguir.

Na classe Tarefas domésticas, assim como apontado em outras classes, há evidências de que a sobrecarga permanece para as mulheres, reforçando os estereótipos de gênero (Ellemers, 2018; Souza et al., 2015; IBGE, 2024). E mesmo quando as mulheres conseguem um nível hierárquico mais elevado, nem sempre elas conseguem se livrar da cultura machista, ressaltando sua preocupação e responsabilidade com as tarefas domésticas. As líderes pretas e pardas enfrentam ainda a pesada herança colonial e verbalizam mais acerca do fardo com os cuidados domésticos e com familiares, como revelam os depoimentos a seguir:

*“Distribuir as tarefas de casa é uma coisa que a gente [casal] planejou para ser feito desta forma, (...) mas a criança demanda mais da mãe. Agora na pandemia, às vezes eu consigo parar na hora do almoço para conciliar o filho e marido”* (Líder preta, nível tático, 37 anos, casada).

*“Eu estou sobrecarregada e sozinha em casa pra fazer tudo, ser professora, cozinhar, lavar passar, cozinhar, cuidar da minha mãe e do filho”* (Líder preta, nível estratégico, 52 anos, divorciada).

Na classe Conflito família e carreira, as líderes pretas e pardas indicam a preocupação adicional com as relações familiares e as decisões tomadas na carreira. Uma líder descreve sua vivência de conciliação trabalho-família a partir de uma divisão de tarefas em casa. Outra líder relata sua angústia pelo fato de participar pouco da vida do filho e está disposta a buscar outro trabalho para evitar essa situação. Os trechos de depoimentos a seguir ilustram essas preocupações com a conciliação trabalho-família.

*“Eu sempre eduquei meus filhos para que eles fossem parceiros, e com isto eles dividem responsabilidades e não fica pesado para ninguém. Eu, inserida nesse processo de teletrabalho, não tenho como ser dona de casa”* (Líder parda, nível estratégico, 55 anos, casada).

*“Fico pouco tempo com meu filho e não participo da vida dele. Meu marido tem horário flexível e fica com o filho a tarde toda. Com essa situação, pedi a*

*flexibilização de horário na empresa. Se não acontecer, vou buscar outro lugar para trabalhar” (Líder parda, nível estratégico, 40 anos, casada).*

Em outro depoimento uma líder demonstra que percebeu avanços nas novas gerações em termos da conciliação trabalho-família, com menos renúncias por parte das mulheres. Nesse depoimento fica claro, mais uma vez, que elas abdicam da sua vida pessoal para investir em educação com uma condição *sine qua non* para alcançar seus objetivos profissionais e de liderança. Uma líder preta reflete:

*“Minhas colegas que estão na faixa dos 30 anos de idade, elas conseguiram levar uma vida pessoal (namorados, família, casamentos) e passaram nos concursos, diferente da minha vida. Eu vejo que, a geração de hoje das mulheres, elas conseguem lidar melhor com a vida pessoal e a busca pela realização profissional” (Líder preta, nível estratégico, 52 anos, divorciada).*

Alguns depoimentos confirmam, portanto, algumas conquistas sociais, seja para o reconhecimento profissional das mulheres, seja para uma divisão mais equitativa das tarefas domésticas e de cuidado com a família. No entanto, vários depoimentos ainda mostram desigualdade de gênero e preconceito, em uma intersecção de gênero e raça. As falas de algumas líderes pretas e perdidas revelam histórias de superação e mesmo angústias na busca de modificar o cenário atual e buscar processos mais equitativos na conciliação família e carreira.

Na CHD das mulheres Líderes brancas, o Eixo família revelou duas classes. A classe Conflito família carreira (23,7%) com as palavras pai, família, mãe, casado, idoso e filho. E a classe Rotinas na pandemia (15,2%) com as palavras atividade física, almoço, manhã, aula *on-line*, acordar cedo, filho, reunião, organizar. Esta última anteriormente discutida na comparação com as mulheres pretas e pardas.

Na classe Conflito família-carreira, as líderes brancas denunciam as suas vivências no momento da crise pandêmica, onde tiveram que se desdobrar para atender às exigências do trabalho remoto, dos cuidados com filhos em aula *on-line*, dos familiares idosos e dos maridos (Dorna, 2021). As tarefas domésticas na ausência das empregadas e da falta da rede de apoio em isolamento social tornaram o dia a dia das líderes mais extenuantes. Dois depoimentos exemplificam as dificuldades deste período:

*“Tenho me dividido entre o trabalho e as atividades domésticas e ajudado minha filha com as aulas on-line. E como minha mãe já é idosa, eu sou responsável por fazer as compras para ela. Minha mãe está carente e não dá para entrar na casa dela e deixo as compras na porta. Preciso dar atenção para ela também e voltar para casa correndo para trabalhar” (Líder branca, nível estratégico, 50 anos, divorciada).*

*“O trabalho remoto acontecia eventualmente. Outra coisa é fazer isso todos os dias - com tudo, com filho, com marido, e ninguém para te ajudar, tem que fazer as coisas de casa, almoço, botar o filho para estudar, eu tive que me reorganizar”* (Líder branca, nível tático, 47 anos, casada).

A pandemia acabou demandando ainda mais das mulheres e acirrando as diferenças de gênero e de raça já existentes (IBGE, 2019). A sobrecarga que as tarefas domésticas e de cuidados com familiares permaneceram predominantemente com as mulheres (Dorna, 2021). No entanto, algumas líderes relataram novos acordos com os maridos e/ou com os filhos, sinalizando para uma busca de maior equilíbrio na divisão dessas tarefas em casa.

### **3.8. Considerações Finais**

O objetivo desse estudo foi discutir semelhanças e dessemelhanças nos discursos de mulheres líderes na pandemia da Covid-19, considerando interseções de raça e nível hierárquico. Líderes de diferentes posições e de todas as raças precisaram se adaptar compulsoriamente ao teletrabalho e encontrar maneiras de gerir suas equipes, manter suas carreiras profissionais e conciliar trabalho-família no momento de crise pandêmica.

Os resultados nos permitiram concluir que as vivências das participantes apresentam pontos de semelhanças e de dessemelhanças. As semelhanças estão na sobrecarga de trabalho, na preocupação em conciliar trabalho-família e na percepção de discriminação de gênero. As dessemelhanças emergem sobretudo nos depoimentos das líderes pretas e pardas que destacam a discriminação racial em intersecção com a discriminação de gênero. Além disso, no grupo das líderes pardas e pretas emergiu uma classe específica relativa às tarefas domésticas e familiares. Enquanto para as líderes brancas esses depoimentos se diluem nos relatos da rotina da pandemia e do conflito trabalho-carreira, no caso das líderes pretas e pardas houve maior proeminência nesses aspectos, configurando uma classe específica sobre o tema.

Observamos, portanto, que as líderes pretas e pardas, em níveis hierárquicos diferentes, trazem em seus depoimentos questões contundentes de uma angústia e responsabilização pela realização das tarefas domésticas e de cuidados familiares. Esse fator revela que ainda pesa a herança colonial na vida delas, seja familiar ou social (Guimarães, 2011). A cultura de responsabilização pelas tarefas domésticas, até para quem tem um nível hierárquico alto, permanece presente, ainda que a condição financeira dessas mulheres lhes permita contratar serviços para reduzir a sobrecarga. É possível que haja uma dificuldade cultural maior para elas nesse processo de delegação das tarefas para outros familiares ou profissionais. As líderes

brancas também denunciam essa sobrecarga sobre as mulheres, mas seus discursos foram menos enfáticos nas tarefas domésticas, com mais relatos de delegação para maridos e filhos.

Como seria de se esperar, os discursos sobre a ausência das empregadas domésticas no momento de crise sanitária ocorreram, sobretudo, entre as líderes que estão no nível estratégico, independentemente, da cor/raça. Da mesma forma, os resultados indicam um elevado investimento das mulheres líderes na carreira, seja por meio de cursos de idiomas, de pós-graduação ou outros específicos em suas áreas de atuação. Brancas, pardas e pretas consideram que esse percurso formativo como condição é indispensável para transpor as barreiras, enfrentar a concorrência masculina e alcançar os cargos de liderança em níveis mais elevados. Discriminações de gênero presentes nas trajetórias dessas líderes demonstram que as marcas do patriarcado estão presentes nas estruturas organizacionais e que garantem a hegemonia dos cargos altos majoritariamente entre os homens.

Este estudo enseja, portanto, reflexões pelo teletrabalho e a demanda de que ele permita conciliar trabalho-família, sem um ônus excessivo para os líderes. Ademais, o estudo denuncia que, no caso das líderes pretas e pardas, as discriminações de gênero se somam às discriminações raciais, confirmando a intersecção desses marcadores sociais no mundo do trabalho. Políticas públicas e institucionais precisam ser construídas para evitar que as líderes se deparem com tantas formas de preconceito e de discriminação, como as que foram relatadas. Nesse sentido, é preciso ações que permitam eliminar o desconforto psicológico, as segregações e as barreiras vivenciadas pelas mulheres – em especial as pretas e pardas – para se manter na liderança ou para assumir posições de nível estratégico.

A despeito de mostrar discriminações nem sempre percebidas no contexto laboral e desigualdades de gênero no contexto familiar – com agravamento a depender dos recortes de cor/raça – este estudo apresenta também algumas limitações que precisam ser mencionadas. O tamanho da amostra reflete um desses limites, uma vez que o recorte por cor/raça e por nível hierárquico poderia contemplar outros grupos como recortes geracionais ou por região. Ademais, o estudo também poderia contemplar a classe social, outro importante marcador social. Estudos futuros podem se beneficiar dos achados apresentados e endereçar novas questões para um público-alvo mais diverso, não binário, com representação na Região Norte do país e abordagem de desafios para a liderança que contemplem o período pós-pandêmico.

Considerando que este foi o último estudo da presente tese, a próxima seção apresenta as considerações finais. Nela, são apresentadas as principais conclusões oriundas do conjunto dos três estudos realizados, bem como suas contribuições teóricas e implicações práticas. As limitações dessa tese e uma proposta de agenda para estudos futuros encerram este trabalho.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

Finalizada a tese, é um momento propício para algumas reflexões pessoais. Ao longo de todos esses anos de estudo, das disciplinas cursadas, dos textos lidos, das entrevistas realizadas e das falas marcantes que tive a oportunidade de escutar ativamente, inúmeras percepções e insights emergiram. Este processo intenso e enriquecedor não apenas ampliou meu conhecimento teórico e prático sobre a liderança e suas intersecções com gênero, raça e classe social, mas também despertou em mim diversas reflexões profundas sobre a trajetória profissional e as dinâmicas organizacionais.

A elaboração desta tese me proporcionou uma imersão profunda em questões complexas e multifacetadas, revelando as intrincadas barreiras e desafios enfrentados por mulheres líderes em diferentes contextos. A experiência de conduzir entrevistas e ouvir as histórias de vida e carreira dessas mulheres foi particularmente impactante, destacando as disparidades persistentes e as estratégias de resistência e resiliência adotadas por elas. Essas conversas não só validaram as teorias e conceitos estudados, mas também trouxeram à tona a humanidade e a singularidade das trajetórias individuais, enriquecendo a análise com nuances e detalhes que apenas a vivência concreta pode oferecer.

Refletir sobre os dados coletados e analisados me permitiu entender de maneira mais profunda como os marcadores sociais de gênero, raça e classe social continuam a influenciar significativamente as oportunidades de ascensão profissional e o exercício da liderança. A pandemia da Covid-19, como um evento inesperado e transformador, ressaltou ainda mais essas desigualdades, revelando a vulnerabilidade e a capacidade adaptativa dos líderes em um contexto de crise. As adaptações ao teletrabalho e a gestão remota das equipes trouxeram novos desafios e aprendizagens, tanto pessoais quanto profissionais.

Essas reflexões são fundamentais não apenas para consolidar o aprendizado adquirido ao longo da pesquisa, mas também para orientar ações futuras. Elas me instigam a continuar explorando e questionando as práticas organizacionais e a buscar maneiras de contribuir para um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo. Acredito que compartilhar essas reflexões pode enriquecer o debate acadêmico e profissional, inspirando outros pesquisadores e profissionais a se engajarem na luta por equidade e justiça nas organizações.

A pesquisa sobre liderança tem sido um tema central na minha carreira em Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), também conhecida como área de Recursos Humanos (RH). Minha trajetória profissional sempre esteve intimamente ligada à POT, desde os estágios básicos na graduação até posições de liderança em empresas de diversos segmentos,

culminando no cargo de Gerente Corporativo de RH em uma empresa tradicional de Óleo e Gás, onde minha missão era desenvolver profissionais para assumirem posições de liderança nas áreas de engenharia e tecnologia da informação.

Ao longo da minha carreira, adquiri continuamente competências técnicas e comportamentais para liderança, complementadas por conhecimentos específicos e educacionais que enriqueceram minha trajetória. Investi em cursos de idiomas, pós-graduação e um mestrado em Psicologia Social, ferramentas essenciais que fortaleceram minha carreira corporativa e facilitaram meu progresso na gestão de RH.

As políticas organizacionais são desenhadas para orientar as ações dos colaboradores e as decisões gerenciais. Essas políticas incluem um conjunto de regras, procedimentos e diretrizes que, idealmente, deveriam proporcionar oportunidades equitativas de promoção e desenvolvimento profissional. Participar ativamente da gestão de RH me permitiu observar como os profissionais e gestores devem se preparar para avançar nos cargos de liderança, e como os mecanismos internos, por vezes, determinam quem é escolhido para ascender na carreira.

Durante minha experiência, constatei uma dicotomia preocupante entre o que estava formalmente desenhado para o desenvolvimento de carreira e o que efetivamente ocorria na prática, frequentemente influenciado pelo arbítrio daqueles que decidem promoções e desenvolvimentos, particularmente para cargos de liderança. Reconhecer que os marcadores sociais de gênero, raça e classe social continuam a exercer uma influência significativa no desenvolvimento profissional dos líderes foi uma revelação inquietante, demonstrando que o status quo masculino ainda é mantido pelo poder e patriarcado.

A pandemia da Covid-19 introduziu um fator inesperado e avassalador nesta pesquisa. O mundo do trabalho foi drasticamente transformado, forçando muitos a adotar o teletrabalho, enquanto outros enfrentavam o risco de contaminação para sustentar os que estavam em home office. Esta situação destacou as desigualdades estruturais e hierárquicas dentro do mercado de trabalho, reforçadas pela interseccionalidade de raça e classe social.

Os líderes, durante a crise sanitária, tiveram que se adaptar rapidamente ao teletrabalho, enfrentando os desafios de gerir remotamente suas equipes e se familiarizar com novas tecnologias. Este cenário foi detalhadamente explorado nos três estudos desta tese, cada um focando em aspectos específicos da experiência de liderança durante a pandemia.

O primeiro estudo analisou as barreiras enfrentadas por mulheres em suas trajetórias para posições de liderança. Utilizando um levantamento de dados secundários de fontes como o Global Gender Report, ONU Mulheres, IBGE, IPEA e Pnad Contínua, foi possível

contextualizar a posição das mulheres líderes em um cenário global e nacional. A análise categorial de conteúdo revelou quatro categorias principais: características da liderança no século XXI, incentivo à liderança, trajetória profissional e discriminação de raça e gênero. A metodologia incluiu entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo categorial, destacando a importância da sororidade, dos investimentos em educação e desenvolvimento profissional, e os desafios contínuos das barreiras visíveis e invisíveis como o "teto de vidro" e o "labirinto de cristal". As implicações práticas destacam a necessidade de valorização das mulheres líderes, visibilidade no ambiente de trabalho e respeito à diversidade.

O segundo estudo focou na conciliação trabalho-família de líderes pais e mães em home office durante a pandemia. Utilizando entrevistas semiestruturadas e análise de similitudes, os resultados mostraram as diferenças nos desafios enfrentados por homens e mulheres. As mães líderes relataram uma carga maior de responsabilidades domésticas e discriminação de gênero e raça, enquanto os pais líderes reconheciam essas dificuldades, mas não se viam como agentes de discriminação. Os resultados destacam a sobrecarga enfrentada pelas mulheres e a necessidade de políticas organizacionais que apoiem melhor a conciliação trabalho-família. A pandemia revelou a necessidade urgente de suporte adequado para os trabalhadores em home office, incluindo a adaptação tecnológica e a gestão das novas rotinas domésticas.

O terceiro estudo discutiu as semelhanças e diferenças nos discursos de mulheres líderes durante a pandemia, considerando interseções de raça e nível hierárquico. A análise de Classificação Hierárquica Descendente (CHD) revelou que as líderes pretas e pardas enfrentam desafios adicionais de discriminação racial e de gênero, além das responsabilidades domésticas e familiares. As líderes brancas destacaram a discriminação de gênero e os desafios de conciliar trabalho e família. Os resultados sublinham a influência contínua da herança colonial e patriarcal na vida das líderes pretas e pardas, evidenciando a necessidade de ações concretas para promover a equidade racial e de gênero nas organizações.

Assim, os três estudos realizados nesta tese demonstram que, apesar das participantes pretas, pardas e brancas ocuparem diversos níveis hierárquicos, as desigualdades sociais ainda afetam desproporcionalmente as mulheres pretas e pardas. Mesmo em cargos elevados, essas líderes enfrentam uma combinação de discriminação de gênero, raça e classe social. Os líderes homens também relatam a presença do racismo estrutural em suas trajetórias profissionais, reconhecendo as dificuldades adicionais enfrentadas pelas mulheres pretas e pardas.

Para todas as líderes, o investimento em desenvolvimento profissional é crucial para superar as barreiras organizacionais. A educação é vista como uma estratégia fundamental para desafiar o patriarcado e a hegemonia masculina nos cargos elevados. A conciliação trabalho-

família continua sendo um desafio significativo, especialmente para as mulheres, que muitas vezes precisam tomar decisões de carreira baseadas na sua capacidade de gerenciar essas responsabilidades.

Mas se por um lado, os três estudos nesta tese reforçam alguns achados comuns, por outro lado, eles oferecem contribuições distintas e complementares que, em conjunto, fornecem uma compreensão abrangente das dinâmicas de liderança influenciadas por gênero, raça e classe social. O primeiro estudo se concentra nas barreiras enfrentadas por mulheres em suas trajetórias de ascensão a posições de liderança, destacando a importância da sororidade, dos investimentos em educação e das persistentes barreiras visíveis e invisíveis, como o "teto de vidro" e o "labirinto de cristal". O segundo estudo, por sua vez, explora a conciliação trabalho-família de líderes pais e mães durante a pandemia, revelando as diferentes cargas de responsabilidades domésticas e as percepções de discriminação de gênero e raça, especialmente agravadas para as mães líderes. O terceiro estudo complementa os dois anteriores ao analisar as semelhanças e diferenças nos discursos de mulheres líderes, considerando as interseções de raça e nível hierárquico, e destacando os desafios adicionais enfrentados por líderes pretas e pardas. Juntos, esses estudos oferecem uma visão integrada das complexas interações entre gênero, raça e classe social nas trajetórias de liderança, e ressaltam a necessidade de abordagens multifacetadas para promover equidade e inclusão nas organizações.

### **Limitações e Agenda e Estudos Futuros**

Esta tese apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A falta de um estudo longitudinal impede a investigação dos efeitos de longo prazo do teletrabalho após a pandemia, e a ausência de participantes da região Norte do país limita a abrangência dos resultados. Futuras pesquisas devem explorar a equidade salarial entre homens e mulheres líderes e a influência contínua do patriarcado nas políticas organizacionais, além de avaliar a qualidade de vida proporcionada pelo teletrabalho em um cenário pós-pandemia.

Como agenda para estudos futuros, é fundamental realizar estudos longitudinais para investigar como o teletrabalho influencia a conciliação trabalho-família a longo prazo, especialmente após a pandemia. Esses estudos podem explorar se o teletrabalho continua sendo favorável com a rede de apoio, funcionamento das escolas e creches. Pesquisar se houve mudanças significativas na equidade salarial entre homens e mulheres líderes após a implementação de políticas de diversidade e inclusão é outra área importante. Avaliar se as

disparidades salariais diminuíram e identificar os fatores que contribuem para a persistência dessas disparidades será essencial para a criação de um ambiente de trabalho mais justo.

Investigar como as políticas organizacionais ainda são influenciadas pelo patriarcado e de que forma essas influências afetam as decisões de promoção e desenvolvimento de carreira também é crucial. Além disso, é necessário explorar a qualidade de vida proporcionada pelo teletrabalho, considerando fatores como bem-estar mental, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e satisfação no trabalho. Identificar as melhores práticas para garantir que o teletrabalho contribua positivamente para a vida dos trabalhadores pode ajudar na formulação de políticas mais eficazes.

Realizar estudos que aprofundem o impacto da interseccionalidade de gênero, raça e classe social nas trajetórias profissionais de líderes em diferentes contextos organizacionais é outro campo de pesquisa promissor. Analisar como essas interseccionalidades afetam a progressão na carreira, o acesso a oportunidades de desenvolvimento e a percepção de discriminação pode fomentar a criação de estratégias inclusivas. Explorar a eficácia de programas de suporte à saúde mental e bem-estar para líderes, especialmente aqueles que enfrentam a dupla carga de trabalho profissional e responsabilidades domésticas, é igualmente importante.

Investigar o impacto de programas de mentoria específicos para mulheres e minorias raciais na promoção de liderança também pode revelar melhores práticas e barreiras para a implementação eficaz desses programas em diferentes setores. Estudar a eficácia de treinamentos regulares em diversidade, equidade e inclusão na mudança de comportamentos e atitudes dentro das organizações pode contribuir para a criação de um ambiente mais inclusivo. Além disso, investigar os efeitos da transparência nos processos de promoção e progressão de carreira na redução de preconceitos implícitos e na promoção de igualdade de oportunidades pode ajudar a desenvolver práticas mais justas e inclusivas.

Além dos temas já abordados, novos estudos poderiam explorar o impacto das tecnologias emergentes e da automação no desenvolvimento de carreira e na equidade de oportunidades de liderança. Investigar como a inteligência artificial e outras tecnologias disruptivas podem influenciar a dinâmica de poder e as oportunidades de ascensão na carreira, especialmente para mulheres e minorias, será crucial. Esses estudos podem fornecer reflexões sobre como preparar melhor os profissionais para o futuro do trabalho e garantir que a evolução tecnológica não perpetue ou amplie as desigualdades existentes.

Para promover a igualdade de gênero e raça nas posições de liderança, sugerimos a implementação de programas de mentoria específicos para mulheres e minorias raciais,

treinamentos regulares em diversidade e inclusão, e políticas de trabalho flexíveis. Auditorias de equidade salarial e transparência nas decisões de promoção são essenciais para garantir justiça e oportunidades iguais. Suporte à saúde mental, incentivo ao empreendedorismo feminino e de minorias, e estabelecimento de comitês de diversidade e inclusão são medidas que podem criar um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

Além disso, apoiar redes de mulheres e minorias, adotar indicadores de desempenho inclusivos, e realizar campanhas de sensibilização sobre os benefícios da diversidade podem promover uma cultura organizacional mais aberta e acolhedora. Estas estratégias não apenas beneficiam os indivíduos, mas também contribuem para as organizações aproveitarem uma gama mais ampla de talentos e perspectivas.

Dessa forma, esta tese não apenas avança na compreensão das dinâmicas de liderança influenciadas por gênero, raça e classe social, mas também propõe caminhos concretos para a construção de um ambiente de trabalho mais equitativo e inclusivo. Embora importantes, os passos dados ao longo da construção desta tese ainda são pequenos frente ao enorme universo do que há a estudar, aprender e modificar nos atravessamentos de gênero, raça e classe social nas trajetórias de líderes.

Em resumo, a conclusão desta tese representa não apenas o fechamento de um ciclo acadêmico, mas também o início de um novo ciclo de questionamentos, aprendizados e ações. Estou profundamente grata por todas as experiências e conhecimentos adquiridos ao longo deste processo e ansiosa para continuar contribuindo para o campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho, sempre com um olhar atento às interseccionalidades e às dinâmicas de poder que permeiam nossas relações profissionais e sociais.

## REFERÊNCIAS

- Abric, J. C. A. (2003). A pesquisa do núcleo central e da zona muda das representações sociais (Santos, MFS Trad.). *Méthodes d'études des représentations sociales*, 59-80. [https://downloads/Abric\\_sobre\\_questoes\\_atuais\\_do\\_nucleo\\_ce.pdf](https://downloads/Abric_sobre_questoes_atuais_do_nucleo_ce.pdf)
- Adler, N. E., Epel, E. S., Grace, C., & Ickovics, J. R. (2000). Relationship of subjective and objective social status with psychological and physiological functioning. *Health Psychology*, 19(6), 586–592. <https://doi.org/10.1037/0278-6133.19.6.586>
- Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B.. (2013). Tradução, adaptação e evidências de validade para a medida de Conflito trabalho-família. *Avaliação Psicológica*, 12(2), 203-212. <https://bit.ly/3PYn1En>
- Akotirene, C. (2019). Interseccionalidade. *Pólen*. <https://abre.ai/g0GA>
- Almeida, S. L. (2019). *Racismo estrutural*. *Pólen*. <http://dx.doi.org/10.1590/2176-457349790>
- Ambiel, R. A. M. (2014). Adaptabilidade de carreira: uma abordagem histórica de conceitos, modelos e teorias. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15(1), 15-24. <https://encurtador.com.br/cglD7>
- Arruda, A. (2002). Teoria das representações sociais e teorias de gênero. *Cadernos de pesquisa*, 127-147. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742002000300007>
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>
- Azerêdo, S. (2010). Encrenca de gênero nas teorizações em psicologia. *Revista Estudos Feministas*, 18 , 175-188. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2010000100011>
- Bacchi, M. D., Maia, K., Souza, S. C. I., Gomes, M. R., & Fonseca, M. R. (2017). Diferenças salariais e discriminação por gênero e cor na região sudeste do brasil. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, 2(37), 276-305. <http://dx.doi.org/10.21452/rde.v2i37.4710>
- Bahn, K., Cohen, J., & Rodgers, Y. V. D. M. (2020). A feminist perspective on COVID-19 and the value of care work globally. *Gender, Work & Organization*, 27(5), 695-699. <https://doi.org/10.1111/gwao.12459>
- Barbosa, A. L. N. H., Costa, J. S., & Hecksher, M. (2020). Mercado de trabalho e pandemia da covid-19: Ampliação de desigualdades já existentes? *Mercado de Trabalho: conjuntura e análise*, 69, 55-63. <http://dx.doi.org/10.38116/bmt69/notastecnicas1>

- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70. <https://l1nq.com/M9RUD>
- Barreto, M., & Ellemers, N. (2005). The burden of benevolent sexism: How it contributes to the maintenance of gender inequalities. *European journal of social psychology*, 35(5), 633-642. <https://doi.org/10.1002/ejsp.270>
- Barros, S. C. V., & Mourão, L. (2018). Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. *Psicologia & Sociedade*, 30, 1-11. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30174090>
- Barroso, H. C., & Gama, M. S. B. (2020). A crise tem rosto de mulher: Como as desigualdades de gênero particularizam os efeitos da pandemia do COVID-19 para as mulheres no Brasil. *Revista do CEAM*, 6(1), 84–94. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3953300>
- Batista, W. M., & Mastrodi, J. (2018). Dos fundamentos extraeconômicos do racismo no Brasil. *Revista Direito e Práxis*, 9(4), 2332-2359. <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaceaju/article/view/30077/23659>
- Bauer, M. (2010). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa Qualitativa com Texto: Imagem e Som: Um Manual Prático* (7nd ed., pp. 189-217). Vozes. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-678771>
- Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2015). Teoria da troca líder-membro (LMX): uma introdução e visão geral. *Manual Oxford de intercâmbio líder-membro*, 3-9. <https://abre.ai/gZ4S>
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). The reality of everyday life. The social construction of reality: *A treatise in the sociology of knowledge*, 33-42.
- Bernardino-Costa, J. (2014). Intersectionality and female domestic workers' unions in Brazil. In Women's Studies International Forum (Vol. 46, pp. 72-80). Pergamon. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2014.01.004>
- Bertoni, L. M., & Galinkin, A. L. (2017). Teoria e métodos em representações sociais. Mororó LP, Couto MES, Assis RAM. *Notas teórico-metodológicas de pesquisas em educação: concepções e trajetórias* [online]. Ilhéus, BA: EDITUS, 101-122. doi: 10.7476/9788574554938.005
- Beutell, N. J., & O'Hare, M. M. (2018). Work Schedule and Work Schedule Control Fit, Work-Family Conflict, Work-Family Synergy, Gender, and Satisfaction. *SSRN Electronic Journal*, 1-34. <http://doi.org/10.2139/ssrn.3105671>
- Bicudo, V. L., & Maio, M. C. (2010). Atitudes raciais de pretos e mulatos em São Paulo. In *Atitudes raciais de pretos e mulatos em São Paulo* (pp. 189-189). <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/psa-73759>
- Bomfim, E. M. (2004). Históricos Cursos de Psicologia Social no Brasil. *Psicologia &*

- Sociedade*, 16(2), 32-36. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822004000200005>
- Bonilla-Silva E. (2003). Racism Without Racists: Color-Blind Racism and the Persistence of Racial Inequality in the United States. *Lanham, MD*: Rowman & Littlefield
- Bonilla-Silva, E., Oliveira Silva, F., Perussatto, M., & Morais de Assunção, M. F. (2023). Repensar o racismo: Rumo a uma interpretação estrutural. *Revista De Teoria Da História*, 26(1), 256–283. Recuperado de <https://revistas.ufg.br/teoria/article/view/76858>
- Braga, N. L., Araújo, N. M., & Maciel, R. H. (2019). Condições do Trabalho da Mulher: Uma Revisão Integrativa da Literatura Brasileira. *Revista Psicologia: Teoria e Prática*, 21(2), 211–251. <https://doi.org/10.5935/1980-6906/psicologia.v21n2p232-251>
- Bridi, M. A. (2020). Teletrabalho em tempos de pandemia e condições objetivas que desafiam a classe trabalhadora. In: Oliveira, D. A., Pochmann, M. (orgs.). *A devastação do Trabalho: A classe do labor na crise da pandemia*. Gráfica e Editora Positiva, 173-205. <https://x.gd/OSI7V>
- Bruckmüller, S., Ryan, M. K., Rink, F., & Haslam, S. A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social issues and policy review*, 8(1), 202-232. <https://doi.org/10.1111/sipr.12006>
- Bucaram-Leverone, R., Quinde-Rosales, V., Quinde-Rosales, F., y Vera Pianda, P. (2023). Discriminación de género en el mercado laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 680-692. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.15>
- Burton, L. M., Bonilla-Silva, E., Ray, V., Buckelew, R., & Freeman, E. H. (2010). Critical Race Theories, Colorism, and the Decade's Research on Families of Color. *Journal of Marriage and Family*, 72(3), 440–459. <http://www.jstor.org/stable/40732490>
- Byrd, M. Y., Martinez, J., & Scott, C. L. (2018). Social class and diversity in the workforce. *In Diversity in the Workforce* (pp. 153-169). Routledge.
- Carvalho, L., Mourão, L., Cardoso, V. H. S., Abbad, G. S., Sandall, H., Legentil, J., Santos, J. O. P. L., & Carmo, E. A. (2022). Trabalhar de casa na pandemia: Sentimentos e vivências de gestores e não-gestores públicos. *Estudos de Psicologia*, 27(2), 178-191. <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/epsic/article/view/22693>
- Cavalcante, M. B. R. (2018). Conciliação trabalho-família no cotidiano de mulheres executivas: uma perspectiva de gênero. Master's Dissertation, *Instituto de Psicologia, University of São Paulo*, São Paulo. Retrieved 2020-08-11, from [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br) . doi:10.11606/D.47.2018.tde-13072018-105351.

- Carlotto, M. S., & Gonçalves Câmara, S. (2024). Interacción Trabajo-Familia en profesores universitarios brasileños. *RAES - Revista Argentina de Educación Superior*, (28), 108-121. Recuperado a partir de <https://revistas.untref.edu.ar/index.php/raes/article/view/1826>
- Coelho Júnior, P. J. D., & Hein, A. S. (2021). Gênero, raça e diversidade: trajetórias profissionais de executivas negras. *Organizações & Sociedade*, 28, 265-293. <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9702PT>
- Collins, C., Landivar, L. C., Ruppner, L., & Scarborough, W. J. (2021). COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work & Organization*, 28(S1), 101–112. <https://doi.org/10.1111/gwao.12506>
- Collins, P. H. (2015). Intersectionality's Definitional Dilemmas. *Annual Review of Sociology*, 41(1), 1-20. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073014-112142>
- Collins, P.H. (2019). Pensamento feminista negro: conhecimento, consciência e política do empoderamento/ Patricia Hill Collins. 1ª ed. *Boitempo*. São Paulo.
- Consolidação das Leis do Trabalho: *teletrabalho, trabalho remoto, remote work ou anywhere office*. <https://jus.com.br/artigos/74610/a-reforma-trabalhista-e-a-nova-redacao-do-artigo-6-da-consolidacao-das-leis-do-trabalho-teletrabalho-trabalho-remoto-remote-work-ou-anywhere-office>
- Corsini, L., & Souza Filho, E. A. de. (2004). Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e de gestão. *Cadernos De Psicologia Social do Trabalho*, 7, 67-80. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v7i0p67-80>
- Costa, A. O., Sorj, B., Bruschini, C., & Hirata, H. (2009). Mercado de trabalho e gênero: Comparações internacionais. *Cadernos de Pesquisa*, 39(137), 685-693. <https://www.scielo.br/j/cp/a/NsQtfsVvQDQbnrKQcrbCHkh/>
- Craig, L., & Churchill, B. (2021). Trabalho e cuidado de casais com dupla renda durante o COVID-19. *Gênero, Trabalho e Organização*, 28(S1), 66-79. <https://doi.org/10.1111/gwao.12497>
- Cunha, R. R. T. da, & Santos, A. de O. (2014). Aníela Meyer Ginsberg e os estudos de raça/etnia e intercultura no Brasil. *Psicologia USP*, 25(3), 317-329. <https://doi.org/10.1590/0103-656420130013>
- Datafolha/C6 Bank. (2020). Pandemia é pior para mulheres, pretos e pardos e classes mais baixas. *Repórter Hoje*. <https://11nq.com/Bbefw>
- Debert, G. G. (1992). Família, classe social e etnicidade: um balanço da bibliografia sobre a experiência de envelhecimento. *BIB - Revista Brasileira De Informação Bibliográfica*

- Em Ciências Sociais*, (33), 33–49. Recuperado de <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/127>
- Delphy, C. (2009). Patriarcado (teorias do). In H. Hirata, F. Laborie, H. L. Doaré & D. Senatier (Orgs.). *Dicionário Crítico do Feminismo* (pp. 122-132). Unesp. <https://11nq.com/mytfC>
- Diaz-Benitez, M. E., & Mattos, A. (2019). Interseccionalidade: zonas de problematização e questões metodológicas. In I. R. Siqueira, B. Magalhães, M. Caldas & F. Matos (Orgs), *Metodologia e relações internacionais: debates contemporâneos* (2nd ed., Vol. II, pp. 67-94. PUC-Rio. <https://x.gd/cC5gh>
- Dionísio, J. C.C. (2019). *A reforma trabalhista e a nova redação do artigo 6º da da Consolidação da Leis do Trabalho: teletrabalho, trabalho remoto, remote work ou anywhere office*. Recuperado em 27/08/2020 em <https://jus.com.br/artigos/74610/a-reforma-trabalhista-e-a-nova-redacao-do-artigo-6-da-consolidacao-das-leis-do-trabalho-teletrabalho-trabalho-remoto-remote-work-ou-anywhere-office>
- Doise, W. (2002). Da psicologia social à psicologia societal. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 18, 027-035. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722002000100004>
- Dorna, L. B. H. (2021). O trabalho doméstico não remunerado de mães na pandemia da COVID-19: Mudanças e permanências. *Laboreal*, 17(1), 1-31. <https://doi.org/10.4000/laboreal.17860>
- Duarte, E. R., & Gallon, S. (2022). ‘‘No, I do not suffer from it’’: the analysis of the manipulation of the subjectivity of the executive woman in the rise of the career. *Brazilian Business Review*, 19, 78–95. <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.19.1.5>
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. *Harvard Business Press*. <https://abre.ai/gY6E>
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2018). Women and the labyrinth of leadership. *Routledge*, ISBN de e-book 9780429494000/Women-and-men-as-leaders.pdf
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2004). Women and men as leaders. The nature of leadership, 279-301. [https://www.researchgate.net/profile/Linda-Carli/publication/232600638\\_Women\\_and\\_men\\_as\\_leaders/links/60a80289a6fdcc6d62662cba](https://www.researchgate.net/profile/Linda-Carli/publication/232600638_Women_and_men_as_leaders/links/60a80289a6fdcc6d62662cba)
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2015). Women in labyrinths of leadership. In W. E. Rosenbach, R. L. Taylor, & M.A. Youndt (Orgs.), *Contemporary Issues in Leadership* (2nd ed., pp. 1-18). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429494000>

- Eagly, A.H., & Carli, L.L. (2012). Women in labyrinths. In W.E. Rosenbach, R.L. Taylor, & M.A. Youndt, (Eds.). *Contemporary Issues in Leadership* (2nd ed.). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429494000>
- Ellemers, N. (2018). Gender Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 69, 275-298. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011719>
- Ferber, M. A., & Nelson, J. A. (Eds.). (2020). Feminist economics today: Beyond economic man. *University of Chicago Press*. <https://encurtador.com.br/fkrP7>
- Fernandes, H. A., Mourão, L., & Gondim, S. M. G. (2019). Professional development: Proposition of a trans-occupational model from a qualitative Study. *Paidéia*, 29, e2916. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2916>
- Fernández, B. P. M. (2019). Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? *Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais*, (26), 79-104. <https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/12951/8501>
- Ferraz, C. L. (2009). Marxismo e teoria das classes sociais. *Politeia-História e Sociedade*, 9(1). <https://periodicos2.uesb.br/index.php/politeia/article/view/3835>
- Ferreira, C. A. A., & Nunes, S. (2019). Mulheres negras no mercado de trabalho: interseccionalidade entre gênero, raça e classe social. XLIII Encontro da ANPAD. <https://encr.pw/dJgSD>
- Ferreira, C. A. F., Nunes, S. C.N., Santos, J. N. (2023). O papel das relações raciais no mercado de trabalho brasileiro: processos de recrutamento e seleção em foco. *Cad. EBAPE.BR* 21 (1) • Jan-Feb 2023 • <https://doi.org/10.1590/1679-395120220039>
- Ferreira, M. C. (2004). Sexismo hostil e benevolente: inter-relações e diferenças de gênero. *Temas em Psicologia*, 12(2), 119-126. <https://abre.ai/gZfX>
- Ferreira, R. M., Pereira, A. C. A. & Lopes, L. C. (2023). Mulheres negras doutoras: uma revisão narrativa acerca desse (não) lugar na docência em Programas de Pós-Graduação no Brasil. In: Pereira, A. C. A., Marcelino, B. C. A., Araújo, D. F. M. S., Santana, S. C. B., Guimarães, W. C. S. S. *Refletindo Processos de Epistemicídio na Educação: reconhecendo saberes e engenhosidades*. CLAEC Editora, 49- 62. <https://doi.org/10.23899/9786586746372>
- Ferreira, W. D. A., Giatti, L., Figueiredo, R. C. D., Mello, H. R. D., & Barreto, S. M. (2018). Validade concorrente e de face da escala de MacArthur para avaliação do status social subjetivo: Estudo longitudinal de saúde do adulto (ELSA-Brasil). *Ciência & Saúde Coletiva*, 23, 1267-1280. <https://doi.org/10.1590/1413-81232018234.16972016>

- Filho, J, M, J., & Algranti, E. (2020). Desafios e paradoxos do retorno ao trabalho no contexto da pandemia de COVID-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 45, e23. Epub July 13, 2020. <https://dx.doi.org/10.1590/2317-6369ed0000220>
- Fontes, N., O. (2020). Mulheres negras em diáspora: A sororidade nas obras de Toni Morrison. *Revell - Revista de Estudos Literários da Uems*, 1(24), 304-331. Recuperado de <https://periodicosonline.uems.br/index.php/REV/article/view/5033>
- Fornero, E. (2023). Towards Improved Retirement Savings Outcomes for Women, Paris, OCDE. 2021. *Jornal de Economia e Finanças de Pensões*, 22(3), 452-454. <https://doi.org/10.1017/S1474747221000354>
- Foucault, M. (1998). *Vigiar e punir*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gabardo-Martins, L. M. D., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2016). Evidências de validade da Escala de Enriquecimento Trabalho-Família em amostras brasileiras. *Psicologia: teoria e prática*, 18(1), 100-112. <https://doi.org/10.15348/1980-6906/psicologia.v18n1p100-112>
- Galindo, W. C. M. (2004). The construction of the teacher s professional identity. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 24(2), 14-23. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932004000200003>
- Gaskell, G. (2010). Entrevistas Individuais e Grupais. In M. W. Bauer & G. Gaskell (Eds.), *Pesquisa Qualitativa com Texto: Imagem e Som: Um Manual Prático* (7nd ed., pp. 64-89). Vozes. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-678771>
- Giatti, L., Camelo, L. D. V., Rodrigues, J. F. D. C., & Barreto, S. M. (2012). Reliability of the MacArthur scale of subjective social status - Brazilian Longitudinal Study of Adult Health (ELSA-Brasil). *BMC Public Health*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-1096>
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of personality and social psychology*, 70(3), 491. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.3.491>
- Global Gender Gap Report (2022). Recuperado de <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>
- Global Gender Gap Report (2023). Recuperado de <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023>
- Gender Equality Report & Rankin, (2024). Recuperado de <https://x.gd/Myqghm>

- Goldin C. (2021) Assessing Five Statements about the Economic Impact of COVID-19 on Women, in National Academy of Sciences, *Societal Experts Action Network*. Washington D.C. (online) Draft of June 23. [https://www.nber.org/sites/default/files/2021-06/GOLDIN\\_SEANWhitePaper.pdf](https://www.nber.org/sites/default/files/2021-06/GOLDIN_SEANWhitePaper.pdf)
- Goldin, C., Kerr, S. P. and Olivetti, C. (2022), 'The other side of the mountain: women's employment and earnings over the family cycle', *IFS Deaton Review of Inequalities*. <https://scholar.harvard.edu/goldin/publications/other-side-mountain-womens-employment-and-earnings-over-family-cycle>
- Gomes, D. G., Carneiro, L. B., Hartz, V., Souza, M. A. (2019). *Percepção de gestores sobre a quebra do teto de vidro*. <https://congressosp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1546.pdf>
- Gonzaga, L. L. (2019). Os negros e as diferenças no mercado de trabalho da região metropolitana de São Paulo: considerações sobre o nível de escolaridade dos ocupados. *Cadernos Cenpec*, 9(1), 54-74. <http://dx.doi.org/10.18676/cadernoscenpec.v9i1.451>
- Gov.br (2020). *Novas regras para o trabalho remoto são anunciadas pelo governo*. <https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2020/07/novas-regras-para-o-trabalho-remoto-sao-anunciadas-pelo-governo>
- Greenhaus, J., & Parasuraman, S., (1999). Research on work, family and gender. Handbook of Gender and Work (edited by G. Powell) Sage, Thousand Oaks, CA. <https://abre.ai/g5hg>
- Groeneveld S, Bakker V, Schmidt E. Breaking the glass ceiling, but facing a glass cliff? The role of organizational decline in women's representation in leadership positions in Dutch civil service organizations. *Public Admin*. 2020; 98: 441–464. <https://doi.org/10.1111/padm.12632>
- Guimarães, A. S. A. (2004). Preconceito de cor e racismo no Brasil. *Revista de Antropologia*, 47(1), 9-43. <https://doi.org/10.1590/S0034-77012004000100001>
- Guimarães, A. S. A. (2011). Raça, cor, cor da pele e etnia. *Cadernos de Campo*, 20(20), 265-271. <https://www.revistas.usp.br/cadernosdecampo/article/view/36801>
- Haddad, F. (1997). Trabalho e classes sociais. *Tempo social*, 9, 97-124. <https://doi.org/10.1590/S0103-20701997000200006>
- Hall, S. (2006a). A identidade cultural na pós-modernidade. 11<sup>ª</sup> ed. Rio de Janeiro: DP&A. <https://abre.ai/g7rL>
- Hall, S. (2006b). New ethnicities. In *Stuart Hall* (pp. 453-462). Routledge.

- Haslam, S. A., & Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 530-546. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.011>
- Hasselkus, B. R. (2002). The use of “race” in research. *The American Journal of Occupational Therapy*, 56(2), 127-129. <https://doi.org/10.5014/ajot.56.2.127>
- Heilborn, M. L., & Sorj, B. (1999). Estudos de gênero no Brasil. O que ler na ciência social brasileira (1970-1995), ANPOCS/CAPES. São Paulo: *Editora Sumaré*, 183-221. <https://doi.org/10.1787/f7b48808>
- Hirata, H & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, 37 (132), 595-609. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>
- Hirata, H. (2018). Gênero, Patriarcado, Trabalho e Classe. *Revista Trabalho Necessário*, 16(29), 14-27. <https://doi.org/10.22409/tn.16i29.p4552>
- Hirata, H. S. (2010). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 6(11), 1-7. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496650332002>  
<https://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>  
<https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-42>.
- Hypolito, Á. M. (2020). Trabalho docente, classe social e relações de gênero. *Editora Oikos*.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Mulheres pretas ou pardas gastam mais tempo em tarefas domésticas, participam menos do mercado de trabalho e são mais afetadas pela pobreza*. [encurtador.com.br/hAOP0](https://encurtador.com.br/hAOP0).
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *Estatística de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. <https://11nk.dev/UUXCX>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Pretos ou pardos estão mais escolarizados, mas desigualdade em relação aos brancos permanece*. <https://encurtador.com.br/hjL57>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). *Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil*. <https://bit.ly/3ydecN4>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Outras formas de trabalho*. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. <https://encurtador.com.br/pquwz>
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA (2020) *População negra conquista espaço no ensino superior*. <https://bit.ly/3y9pDFI>

- Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (2011). *Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça*. <https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/revista.pdf>
- Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (2020). *Ação afirmativa e população negra na educação superior: acesso e perfil discente*. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10102>
- Jacó-Vilela, A. M., Degani-Carneiro, F., & Oliveira, D. M. (2016). A formação da psicologia social como campo científico no Brasil. *Psicologia & Sociedade*, 28(3): 526-536. <http://dx.doi.org/10.1590/1807-03102016v28n3p526>
- Jing S., Li Z., Stanley D.M.J.J, Guo, X., Wenjing, W. (2021). Work-Family Enrichment: Influence of Job Autonomy on Job Satisfaction of Knowledge Employees. *The Journal Frontiers in Psychology*, 12:726550. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.726550>
- Jodelet, D. (2001). Representações sociais: um domínio em expansão. As representações sociais, 17(44), 1-21. <https://abre.ai/g0Mu>
- Justiça do Trabalho (2023). *Lei da Igualdade Salarial: homens e mulheres na mesma função devem receber a mesma remuneração*. <https://encurtador.com.br/ikBQ9>
- Kee, H. J. (2006). Glass ceiling or sticky floor? Exploring the Australian gender pay gap. *Economic Record*, 82(259), 408-427. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4932.2006.00356.x>
- Kniffin, K. M, Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P, Bakker, A. B, Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P, Choi, V. K, Creary, S. J, Demerouti, E., Flynn, F. J, Gelfand, M. J, Greer, L. L, Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G, Lee, S. Y., . . . Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kulich, C., & Ryan, M. (2017, March 29). The Glass Cliff. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2020). Mulheres em home office durante a pandemia da COVID-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 388-399. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>

- Lima, G.S., de Carvalho Neto, A.M., Lima, M.S., de Barros, B.T., & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14 (4), 65-80. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5058644>
- Lima, M. (2020). Observatório Terceiro Setor. Diferença salarial entre homens brancos e mulheres negras chega a 159%. <https://observatorio3setor.org.br/noticias/diferenca-salarial-entre-homens-brancos-e-mulheres-negras-chega-a-159/>
- Lima, M. E. O., & Pereira, M. E. (2004). Estereótipos, preconceito e discriminação: perspectivas teóricas e metodológicas. EDUFBA. ISBN 85-232-0331-1
- Linden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne S. J. (1997). Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119. <https://encurtador.com.br/xBDH3>
- Linden, R., Wu, J., Cao, Ann. X., & Wayne, Sandy. J. (2015). LMX measurement. In Tayla. N. B. & Berrin. E. (Eds.), *The Oxford handbook of leader–member exchange*. Oxford, England: *Oxford University Press*.
- Lopez-Zafra, E., Sánchez-Álvarez, N., & Carmona-Cobo, I. (2021). Is ambition a gendered issue? Students' vs employees' antecedents of ambition about leadership. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 37(2), 352-360. <https://doi.org/10.6018/analesps.435341>
- Louro, G. L. (2017). Gênero, História e Educação: construção e desconstrução. *Educação & Realidade*, 20(2). <https://doi.org/10.1037/bul0000234>
- Lugones, M. (2008). Colonialidad y Género. (2008). *Tabula Rasa*, (9), 73-102. <https://encurtador.com.br/fyLQ7>
- Madalozzo, R. (2008). Gênero e desigualdade. *GVexecutivo*, 7(6), 34-39. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v7n6.2008.34282>
- Madalozzo, R. (2011). CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 126-137. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000100008>
- Mariosa, G. S., Ronzani, L. G., Oliveira, L. M., Maia, F. M. S. (2024). Impactos Psicossociais do Racismo na Saúde Mental de Mulheres Negras. *Revista da Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/As-ABPN*. 15(43), 1-28. <https://abpnrevista.org.br/site/article/view/1609>
- Martins, L. B., Aguiar, C. V. N., & Bastos, A. V. B. (2020). COVID-19: Seus impactos na relação trabalho-família. In F. Queiroga (Ed.), *O trabalho e as medidas de contenção*

- da COVID-19 Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19 (pp. 49-58). Artmed. <https://x.gd/964M0>
- Marx, K. (2019). O capital: edição condensada. *Edipro*.
- Mazzotti, A. J. A. (2002). A abordagem estrutural das representações sociais. *Psicologia da Educação*, (14-15). [https://Downloads/31913-Texto%20do%20artigo-85728-1-10-20170223%20\(2\).pdf](https://Downloads/31913-Texto%20do%20artigo-85728-1-10-20170223%20(2).pdf)
- McKinsey & Company and LeanIn.Org (2023) *Women in the workplace: table of contents*. <https://womenintheworkplace.com/>
- Mello, L., Carvalho, A. de P., Zarelli, P. R., & da Cruz, M. A. (2020). Uma revisão sistemática de literatura sobre o negro no mercado de trabalho. *Revista Ciências Sociais Em Perspectiva*, 19(36), 53 a 63. <https://doi.org/10.48075/revistacsp.v19i36.19425>
- Moreira A., Encarnação, T., Viseu, J., Au-Yong-Oliveira, M. (2023). Conflito Trabalho-Família e Família-Trabalho e Desempenho de Tarefas: O Papel do Bem-Estar nesta Relação. *Ciências Administrativas*. 13(4):94. <https://doi.org/10.3390/admsci13040094>
- Michel, K. D., & Nunes, M. P. (2022). Mães Gestoras - Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes. *Espacio Abierto: Cuaderno Venezolano de Sociología*, 31(1), 30-54. <https://www.redalyc.org/journal/122/12270216002/html/>
- Milstersteiner, R. K., Oliveira, F. B., Hryniewicz, L. G. C., Sant'Anna, A. S., Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cad. EBAPE.BR*, 18(2), 406-423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>
- Moreira, A. (2017). Pensando como um negro: ensaio de hermenêutica jurídica. *Revista de Direito Brasileira*, 18(7), 393-420. doi:<http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2017.v18i7.3182>
- Moreira, A. (2019). *Racismo recreativo*. Pólen. <https://x.gd/xdoki>
- Morgenroth, T., Kirby, T. A., Ryan, M. K., & Sudkämper, A. (2020). The who, when, and why of the glass cliff phenomenon: A meta-analysis of appointments to precarious leadership positions. *Psychological bulletin*, 146(9), 797.
- Moser, L., & Dal Prá, K. R. (2016). Os Desafios de Conciliar Trabalho, Família e Cuidados: evidências do “familismo” nas políticas sociais brasileiras. *Textos & Contextos*, 15(2), 382-392. <https://doi.org/10.15448/1677-9509.2016.2.21923>

- Mourão, L. & Monteiro, A. C. (2018). Desenvolvimento profissional: Proposição de um modelo conceitual. *Estudos de Psicologia (Natal)*, Natal, v. 23, n. 1, p. 33-45. <http://dx.doi.org/10.22491/1678-4669.20180005>.
- Mourão L., Amorim-Ribeiro E., Castro, R. V.; Nana. M. C., Silva, J. C. (2023). Cotas universitárias e democratização dos contextos formativos no Brasil. In Melo-Silva, L. L., Ribeiro, M. A., Aguilera, F., Zanoto, P. A. (Orgs). *Dos Contextos educativos e formativos ao mundo do trabalho: implicações para a construção de carreira*. Pedro & João Editores, p. 261-287. <https://x.gd/IF5QK>
- Mourão, T. M. F., & Galinkin, A. L. (2008). Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. *Psicologia: reflexão e crítica*, 21, 91-99. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722008000100012>
- Negro, A. L., & Gomes, F. (2006). Além de senzalas e fábricas: uma história social do trabalho. *Tempo social*, 18, 217-240. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702006000100012>
- Neto, Carvalho A., Tanure, B. & Mota-Santos, C. (2014). Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives psychological type. *Revista e Ciências da Administração*, 210–223. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p210>
- Nunes, K. K. , & Lima, A. P., (2021). Piso pegajoso, teto de vidro e abelha rainha: a tripla barreira imposta pela economia sexista. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento* , 10 (8), e2410816110. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i8.16110>
- Oliveira, A. (2020). A especialidade aberta e relacional do lar: a arte de conciliar maternidade, trabalho doméstico e remoto na Pandemia da Covid-10. *Revista Tamoios*, 16(1). doi:<https://doi.org/10.12957/tamoios.2020.50448>
- Oliveira, C. S., Boas, S. V., & Heras, S. L. (2016). Estereótipos de género e sexismo em docentes do ensino superior. *Revista iberoamericana de educación superior*, 7(19), 22-41.
- Oliveira, F. O. (2020). Mulheres negras em diáspora: A sororidade nas obras de Toni Morrison. *Revell - Revista de estudos literários da UEMS*, 1(24), 304-331. <https://encurtador.com.br/twxBW>
- Oliveira, K. (2024). A incompletude da cidadania negra: um recorte analítico-estrutural do racismo como limitador social. *Revista Pet Economia UFES*, 4(1), 57-65. <https://x.gd/Y2TeR>

- Oliveira, L. B., Cavazotte, F. S. C. N., & Paciello, R. R. (2013). Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 418-437. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552013000400003>
- Oliveira, M. G. (2021). O perfil de liderança da mulher negra no pós-colonialismo. *Revista Da Associação Brasileira De Pesquisadores/as Negros/As (ABPN)*, 13(35), 321–337. Recuperado de <https://abpnrevista.org.br/site/article/view/900> DOI 10.31418/2177-2770.2021
- Organization for Economic Cooperation and Development [OECD] (2021). *Towards Improved Retirement Savings Outcomes for Women*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f7b48808>
- Panke, L., & Iasulaitis, S. (2016). Mulheres no poder: aspectos sobre o discurso feminino nas campanhas eleitorais. *Revista Opinião Pública*, 22(2), 385-417. <https://doi.org/10.1590/1807-01912016222385>
- Paquay, L., Wouters, P., & Van Nieuwenhoven, C. (2012). A avaliação, freio ou alavanca do desenvolvimento profissional? In L. Paquay, P. Wouters, & C. Van Nieuwenhoven (Orgs.), *A avaliação como ferramenta do desenvolvimento profissional de educadores Penso*, (pp. 13–39)
- Pereira, C. R., & Vala, J. (2010). Do preconceito à discriminação justificada. *In-Mind\_Português*, 1,1-13. [https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/8934/1/ICs\\_CRPereira\\_JVala\\_Preconceito\\_A\\_RN.pdf](https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/8934/1/ICs_CRPereira_JVala_Preconceito_A_RN.pdf)
- Pereira, C., Torres, A. R. R., & Almeida, S. T. (2003). Um estudo do preconceito na perspectiva das representações sociais: Análise da influência de um discurso justificador da discriminação no preconceito racial. *Psicologia: reflexão e crítica*, 16(1), 95-107. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722003000100010>
- Pereira, H. A., & Oliveira, L. P. (2020). Elas sim! Empoderamento feminino nas instituições de ensino superior no município de João Pessoa/PB. *Revista Feminismos*, 8(1). <https://periodicos.ufba.br/index.php/feminismos/article/view/34958>
- Perugini, M. L. L. (2009). Nuevas metáforas acerca de las mujeres líderes. *Psicodebate*, 9, 65-80. <https://doi.org/10.18682/pd.v9i0.408>
- Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (2022). *Pnad contínua: características adicionais do mercado de trabalho 2022*. [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102025\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102025_informativo.pdf)

- Queiroga, F. (2020). COVID-19: O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19 Contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho no contexto da pandemia. Porto Alegre: *Artmed*, 2020. (Coleção o trabalho e as medidas de contenção da COVID-19 : contribuições da Psicologia Organizacional e do Trabalho; 1) ISBN 978-65-81335-31-1
- Reis, L.S., & Mourão, L. (2022). Conciliação Trabalho-Família: Desafios de Líderes Pais e Mães em Home Office na Pandemia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(4), 2260-2268.
- Ribeiro, D. (2016). Feminismo negro para um novo marco civilizatório. *Revista internacional de direitos humanos*, 13(24), 99-104. <https://x.gd/ztn3I>
- Ribeiro, J., de Souza, F. N., & Lobão, C. (2018). Saturação da análise na investigação qualitativa: quando parar de recolher dados? *Revista Pesquisa Qualitativa*, 6(10), iii-vii. <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/213/111>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Rodrigues, A., Assmar, E. M. L., & Jablonski, B. (2022). Psicologia social. Editora Vozes.
- Rodrigues, R.N. (2010). Os africanos no Brasil. Rio de Janeiro. Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. (Original publicado em 1932). Disponível em: <https://static.scielo.org/scielobooks/mmtct/pdf/rodrigues-9788579820106.pdf>
- Roque, C. B., & Bertolin, P. T. M. (2021). Women’s careers in Brazil: equal opportunities or glass ceiling? *Brazilian Journal of Development*, 7(3), 23792–23813. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-202>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Sá, C. P., & Arruda, A. (2000). O estudo das representações sociais no Brasil (The study of the social representations in Brazil). *Revista de ciências humanas*, 11-31. <https://bit.ly/3U6sh7q>
- Sandall, H., & Mourão, L. (2020). Desempenho no trabalho: Desafios para trabalhadores e gestores em teletrabalho compulsório. In F. Queiroga (Ed.), *O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19 Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19* (pp. 21-30). Artmed. <https://x.gd/964M0>

- Santos, C.M.M, Tanure, B., & de Carvalho-Neto, A.M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16 (3), 56-75. <https://www.redalyc.org/pdf/5346/534654456004.pdf>
- Santos, D. J. D. S., Palomares, N. B., Normando, D., & Quintão, C. C. A. (2010). Raça versus etnia: diferenciar para melhor aplicar. *Dental Press Journal of Orthodontics*, 15, 121-124. <https://doi.org/10.1590/S2176-94512010000300015>
- Santos, M. F. S. (2005). A teoria das representações sociais. In: Maria de Fátima de Souza Santos e Leda Maria de Almeida. (Org.). *Diálogos com a teoria das representações sociais*. 1 ed. Recife: Ed. Universitária da UFPE/Ed. Universitária da UFAL, v. 1, p. 13-38.
- Santovec, M. L. (2010). Women's Metaphor: From 'Glass Ceiling' to 'Labyrinth'. *Women in Higher Education*, 19(12), 1-2. <https://doi.org/10.1002/whe.10122>
- Schucman, L. V., & Martins, H. V. (2017). A psicologia e o discurso racial sobre o negro: Do "objeto da ciência" ao sujeito político. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 37, 172-185. <https://doi.org/10.1590/1982-3703130002017>
- Scott, J. (1995). Gênero: categoria útil de análise. *Educação & Realidade*, 20(2) 71-99. <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/issue/view/3038/363>
- Silva, A. B., & Rossetto, C. R. (2010). Os conflitos entre a prática gerencial e as relações em família: uma Abordagem complexa e multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(1), 40-60. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000100004>
- Silva, A. L. D. S., & Nazário, P. A. (2018). Mulheres atletas de futsal: estratégias de resistência e permanência no esporte. *Revista Estudos Feministas*, 26(1), e40862. <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n140862>
- Sorj, B. (2013). Arenas de cuidado nas interseções entre gênero e classe social no Brasil. *Cadernos de pesquisa*, 43, 478-491. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742013000200006>
- Souza, B. G. (2022). A trajetória de docentes negras no labirinto de cristal: reflexões sobre a universidade a partir da interseccionalidade. *XI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD*. <https://abre.ai/gY7p>
- Souza, F., Voese, S., & Abbas, K. (2015). Mulheres no topo: as contadoras paranaenses estão rompendo o Glass Ceiling? *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 8(2), 244-270. <https://x.gd/toADa>
- Souza, M. A. R., Wall, M. L., Thuler, A. C. M. C., Lowen, I. M. V., & Peres, A. M. (2018). O uso do software IRAMUTEQ na análise de dados em pesquisas qualitativas. *Revista da*

- Escola de Enfermagem da USP*, 52, e03353. <https://doi.org/10.1590/S1980-220X2017015003353>
- Spricigo, C. & Costa, A. A.T. (2018). Gestão empresarial e ascensão feminina: um estudo de caso. *Novas Edições Acadêmicas*, 2018. 7, ISSN 2179-510X
- Srivastava, N., Nalawade, R. (2023) Glass Ceiling to Sticky Floor: Analogies of Women Leadership. *Intern. Journal of Profess. Bus. Review.* |Miami, v. 8 | n. 4| p. 01-18 | e01300 | 2023. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1300>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Em W. G. Austin & S. Worchel, *The social psychology of intergroup relations* (p. 33–47). Brooks/Cole.
- Tarde, G. (2005). A opinião e as massas. (2ª ed). São Paulo: *Martins Fontes*. (Original publicado em 1901).
- Tenoury, G. N. C. D. S, Madalozzo, R. C., & Martins, S. R. (2021). Diferença salarial e taxas de participação no mercado de trabalho brasileiro: uma análise a partir do sexo dos indivíduos. *Estudos Econômicos* (São Paulo), 51, 33-72. <https://doi.org/10.1590/0101-41615112grs>
- Tomé, A. M., & Formiga, N. S. (2020). Abordagens teóricas e o uso da análise de conteúdo como instrumento metodológico em representações sociais. *Psicologia e Saúde em Debate*, 6(2), 97–117. <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V6N2A7>
- Tong, A., Sainsbury, P., & Craig, J. (2007). Consolidated criteria for reporting qualitative research (COREQ): A 32-item checklist for interviews and focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*, 19(6), 349–357. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzm042>
- TST-JUS- Tribunal superior do trabalho (2023). *Lei da Igualdade Salarial: homens e mulheres na mesma função devem receber a mesma remuneração*. <https://x.gd/lrXDx>
- UN Women (2021). *Whose time to care? Unpaid care and domestic work during COVID-19*. <https://www.unwomen.org>.
- UN Women (2023). *Gender Equality Is Stalling: 131 Years to Close the Gap*. <https://x.gd/MLlk6>
- Van der Lippe, T., Lippényi, Z. (2020). Organizational Context, Working from Home, and Work–Family Conflict of Men and Women in European Workplaces. *Social Indicators Research*, 151, 383–402. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-1993-1>
- Vaziri, H., Casper, W. J., Wayne, J. H., & Matthews, R. A. (2020). Changes to the work–family interface during the COVID-19 pandemic: Examining predictors and implications using

- latent transition analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1073–1087.  
<https://doi.org/10.1037/ap10000819>
- Vicente, J. A. P., & Zimmermann, T. R. (2020). De Marx ao Feminismo: Uma análise Interseccional de Gênero e Classe nas Relações de Trabalho. *Revista Trilhas da História*, 10(19), 159-178.  
<https://periodicos.ufms.br/index.php/RevTH/article/view/11890>. Issn:22381651
- World Economic Forum (2018). *The Global Gender Gap Report*.  
<https://www.weforum.org/publications/the-global-gender-gap-report-2018>
- World Economic Forum (2023). *The Global Gender Gap Report*.  
<https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>
- Yap, M., & Konrad, A. M. (2009). Gender and racial differentials in promotions: Is there a sticky floor, a mid-level bottleneck, or a glass ceiling?. *Relations Industrielles*, 64(4), 593-619. <https://doi.org/10.7202/038875ar>
- Yu, J., & Wu, Y. (2021). The Impact of Enforced Working from Home on Employee Job Satisfaction during COVID-19: An Event System Perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24), 13207.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph182413207>
- Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research: Policy and Practice*, 141, 51–68.  
<https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.09.007>

## Apêndice A – Página do Site da Plataforma Brasil com o Código CAAE

**Público** **Pesquisador** **Alterar Meus Dados**

GERIR PESQUISA

Para cadastrar um novo projeto, clique aqui: [Nova Submissão](#) Para cadastrar projetos aprovados anteriores à Plataforma Brasil, clique aqui: [Projeto anterior](#)

**BUSCAR PROJETO DE PESQUISA:**

Título do Projeto de Pesquisa:  CAAE:

Pesquisador Responsável:  Última Modificação:  Tipo de Projeto:

Palavra-chave:

**SITUAÇÃO DA PESQUISA**

Marcar Todas

Aprovado  Não Aprovado no CEP  Recurso Submetido ao CEP

Em Apreciação Ética  Pendência Documental Emitida pela CONEP  Recurso Submetido à CONEP

Em Edição  Pendência Documental Emitida pelo CEP  Recurso não Aprovado no CEP

Em Recepção e Validação Documental  Pendência Emitida pela CONEP  Retirado

Não Aprovado - Não Cabe Recurso  Pendência Emitida pelo CEP  Retirado pelo Centro Coordenador

Não Aprovado na CONEP

**LISTA DE PROJETOS DE PESQUISA:**

Tipo	CAAE	Versão	Pesquisador Responsável	Comitê de Ética	Instituição	Origem	Última Apreciação	Situação	Ação
P	50563221.3.0000.5289	2	Lucimar dos Santos Reis	5289 - Universidade Salgado de Oliveira - ASOEC - UNIVERSO		PO	PO	Aprovado	
P	52015121.6.0000.5282	1	Lucimar dos Santos Reis	5282 - Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ		PO	PO	Aprovado	

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1806702.pdf	14/09/2021 15:20:58		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	NOVOPROJETODEPESQUISAMULHERESLUCIMAREIS.pdf	14/09/2021 15:20:04	Lucimar dos Santos Reis	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	NOVOTCLEMulhereslideresestudo5.pdf	14/09/2021 15:07:08	Lucimar dos Santos Reis	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	NOVOTCLEMulhereslideresestudo4.pdf	14/09/2021 15:06:56	Lucimar dos Santos Reis	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	NOVOTCLEMulhereslideresestudo3.pdf	14/09/2021 15:06:42	Lucimar dos Santos Reis	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	NOVOTCLEMulhereslideresestudo2.pdf	14/09/2021 15:06:29	Lucimar dos Santos Reis	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	NOVOTCLEMulheresliderestudo1.pdf	14/09/2021 15:06:15	Lucimar dos Santos Reis	Aceito
Folha de Rosto	Folhaderosto2.pdf	24/08/2021 00:00:07	Lucimar dos Santos Reis	Aceito
Outros	ROTEIROENTREVISTALIDERES.pdf	10/08/2021 21:24:07	Lucimar dos Santos Reis	Aceito
Cronograma	CronogramaProjetoPesquisaLucimarReis.pdf	10/08/2021 21:22:05	Lucimar dos Santos Reis	Aceito
Cronograma	Cronogramacometica.pdf	10/08/2021 21:21:49	Lucimar dos Santos Reis	Aceito

Endereço: Rua São Francisco Xavier 524, BL E 3ºand. SI 3018  
 Bairro: Maracanã CEP: 20.559-900  
 UF: RJ Município: RIO DE JANEIRO  
 Telefone: (21)2334-2180 Fax: (21)2334-2180 E-mail: atica@uerj.br

## Apêndice B – Parecer Substanciado do CEP e Notificado pela Plataforma Brasil

UERJ - UNIVERSIDADE DO  
ESTADO DO RIO DE JANEIRO;



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** MULHERES NA LIDERANÇA: ATRAVESSAMENTOS DE GÊNERO, RAÇA E

**Pesquisador:** Lucimar dos Santos Reis

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 52015121.6.0000.5282

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 5.009.400

#### Apresentação do Projeto:

No presente projeto de tese, a liderança será estudada mediante uma abordagem de gênero, raça e geração, mais especificamente voltada para as trajetórias das mulheres na liderança, os desafios de conciliação trabalho-família e a percepção de desenvolvimento profissional. A evolução do mercado com a presença das mulheres em diversos segmentos, empresas e cargos convida a reflexões sobre os espaços já conquistados e os muitos que ainda precisam de avanços em termos de ocupação feminina, especialmente aquela das mulheres pardas e negras. Tendo em vista os objetivos do presente projeto de tese, a estrutura proposta contemplará a realização de quatro estudos integrados entre si. O método será qualitativo para o primeiro e segundo estudo e serão aplicadas entrevistas semi estruturadas. O segundo e terceiro estudos o método também será qualitativo

e quantitativo com escalas de percepção do Desenvolvimento profissional e Conciliação trabalho-família que será aplicado a mulheres e homens em posição de liderança em empresas públicas e privadas no Brasil. Os resultados esperados buscam compreender os elementos que emergem das trajetórias profissionais dos líderes, as semelhanças e diferenças de gênero, raça e idade bem como a conciliação trabalho família. O estudo qualitativo e será utilizada de entrevista semi estruturada, gravada, autorizada e transcrita. Será produzido um corpus textual e a análise de dados será realizada no sistema Iramuteq através do dendograma e o sistema NVivo para análise de redes semânticas e produção

**Endereço:** Rua São Francisco Xavier 524, BL E 3ºand. SI 3018  
**Bairro:** Maracanã **CEP:** 20.559-900  
**UF:** RJ **Município:** RIO DE JANEIRO  
**Telefone:** (21)2334-2180 **Fax:** (21)2334-2180 **E-mail:** etica@uerj.br

## Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa intitulada Mulheres na liderança: atravessamentos de gênero, raça e geração conduzida por Lucimar dos Santos Reis. O projeto de Tese está dividido em quatro estudos, e tem como objetivo geral analisar e discutir como o alcance e o exercício das posições de liderança sofrem atravessamentos de gênero, raça e classe social, com barreiras visíveis e invisíveis que dificultam a trajetória profissional das mulheres líderes.

Você foi selecionado(a) por ser um profissional que ocupa posição de liderança com nível superior. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo.

Essa pesquisa oferece riscos diretos mínimos aos participantes, pois pode haver algum desconforto relativo ao responder as perguntas da entrevista por se tratar de respostas sobre o ambiente de trabalho. Caso ocorra essa situação, a pesquisadora fará o acolhimento, por ser psicóloga, ou indicará o serviço de atendimento psicológico da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Sua participação na pesquisa não é remunerada nem implicará em gastos para você.

Sua participação nesta pesquisa será de forma individual, *on-line*, a partir de uma entrevista feita pela própria pesquisadora, com perguntas sobre sua trajetória profissional para se tornar líder. O tempo máximo de duração é de 40 (vinte) minutos. A entrevista será gravada, mas em nenhuma hipótese, haverá qualquer divulgação de áudio ou imagem, sendo o objetivo da gravação exclusivamente o de permitir a posterior transcrição.

Os dados obtidos por meio desta pesquisa serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação

O pesquisador responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos de forma consolidada sem qualquer identificação de indivíduos participantes.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, do pesquisador responsável/coordenador da pesquisa. Seguem os telefones e o endereço institucional do pesquisador responsável e do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, onde você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação nele, agora ou a qualquer momento.

Rubrica do participante

Rubrica do pesquisador

Caso você se sinta prejudicado, o parágrafo IV.3, os itens (g) e (h) da Resolução 466/12 garante os direitos de ressarcimento e indenização (se necessário): "g) explicitação da garantia de ressarcimento e como serão cobertas as despesas tidas pelos participantes da pesquisa e dela decorrentes"; e "h) explicitação da garantia de indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa." Há também base na Resolução 510/16, no Artigo 9, nos itens VI e VII: "VI ser indenizado pelo dano decorrente da pesquisa, nos termos da Lei; e VII o ressarcimento das despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa".

Contatos do pesquisador responsável: Lucimar dos Santos Reis, membro do núcleo de estudos em trajetória e desenvolvimento profissional- Aprimora-UERJ, @nucleoaprimora.Rua São Francisco Xavier, 524, sala 10010, bloco D, 10º andar, e-mail: reis.lucimar@gmail.com, ( 21) 96829 4843.

Caso você tenha dificuldade em entrar em contato com o(a) pesquisadora(a) responsável, comunique o fato ao Comitê de Ética em Pesquisa - CEP UERJ, localizado a Rua São Francisco Xavier, 524, sala 3018, bloco E, 3º andar, - Maracanã - Rio de Janeiro, RJ, e-mail: coep@sr2.uerj.br - Telefone: (021) 2334-2180. O CEP UERJ é responsável por garantir a proteção dos participantes de pesquisa e funciona às segundas, quartas e sextas-feiras, de 10h às 12h e 14h às 16h.

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

Rio de Janeiro, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Nome do(a) participante: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do(a) pesquisador: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

## Apêndice D – Roteiro de Entrevista estudo 1

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS SOBRE TRAJETÓRIAS DE MULHERES LÍDERES DE DIFERENTES RAÇAS E NÍVEIS HIERÁRQUICOS

- 1- Vamos começar com você me contando um pouquinho da sua história. Onde você nasceu, qual a sua idade, com quem você vive atualmente, se tem filhos, qual a idade deles. Enfim, me fala um pouquinho da sua vida pessoal.
- 2- Quem lhe incentivou ou lhe inspirou a se tornar líder? E que práticas de desenvolvimento de liderança foram importantes para o seu percurso como líder?
- 3- Quando você assumiu a primeira função de gestão, quais foram as principais dificuldades que encontrou? Você já passou por alguma situação que tenha lhe causado desconforto?
- 4- Ao longo de sua vivência profissional, você já percebeu algum tipo de discriminação de gênero no mercado de trabalho, direcionada a você ou a qualquer outra pessoa? Fale um pouquinho sobre isso.
- 5- Qual a sua perspectiva de liderança após o trabalho remoto na Pandemia do Covid-19 ?

## Apêndice E – Roteiro de Entrevista estudo 2

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS SOBRE CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA: DESAFIOS DE LÍDERES PAIS E MÃES EM *HOME OFFICE* NA PANDEMIA

- 1- Vamos começar com você me contando um pouquinho da sua história. Onde você nasceu, qual a sua idade, com quem você vive atualmente, se tem filhos, qual a idade deles. Seus pais são vivos? Eles moram na mesma cidade que você? Enfim, me fala um pouquinho da sua vida pessoal.
- 2- Que fatores foram importantes para que você conseguisse alcançar uma posição de liderança? Que escolhas teve de realizar para chegar até aqui? Como essas escolhas afetaram a sua vida pessoal e profissional?
- 3- Que estratégias você adota para manter o equilíbrio vida-trabalho? Quais os desafios que enfrenta atualmente na conciliação trabalho-família?
- 4- Em algum momento da sua trajetória de vida, você percebeu que a conciliação trabalho-família interferiu no desenvolvimento de sua carreira?
- 5- Em função da pandemia da Covid 19, e com a possível perda da ajudante do lar (doméstica ou diarista), você percebe sobrecarga em ter que conciliar as tarefas domésticas, com as tarefas profissionais? Como está a divisão de tarefas? Quem é responsável pelos cuidados com os filhos?
- 6- Me descreva, por favor, um dia típico seu durante esse período de trabalho remoto. A que horas você se levanta, como está organizando as tarefas do seu dia? Como estão sendo realizadas as atividades domésticas e como está a sua relação trabalho-família?
- 7- Me descreva, agora, um dia típico, do seu cônjuge. A que horas ele(a) se levanta, como ele(a) está organizando as tarefas do dia?

## Apêndice F – Roteiro de Entrevista estudo 3

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS SOBRE MULHERES LÍDERES EM TELETRABALHO: DIFÍCIL PARA TODAS, MAS NÃO IGUALMENTE

- 1- Vamos começar com você me contando um pouquinho da sua história, ou seja, sua vida pessoal e vida profissional.
- 2- Agora, me conte a sua trajetória profissional: o que você estudou? Em que setores já trabalhou? quando você se tornou líder e as suas principais experiências na área de gestão e quantas pessoas subordinadas a você, direta e indiretamente, tem na sua equipe agora.
- 3- Hoje, olhando para seus pares/interlocutores, no mesmo cargo, você percebe que existem mais homens ou mulheres?
- 4- No período da pandemia da Covid 19, qual o impacto do trabalho remoto na sua vida profissional e na sua vida pessoal?
- 5- Você almeja outros postos de trabalho na sua trajetória profissional? Quais são suas metas de carreira e que dificuldades você avalia que pode enfrentar o caminho?