



Congresso de Administração,
Contabilidade, Economia
e Sustentabilidade

CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA, SUPORTE ORGANIZACIONAL E GÊNERO: uma revisão narrativa

Ana Luíza Santos Nascimento – Graduada em Administração e Mestranda em Administração Pública pelo PROFIAP/ UFV-CAF – ana.l.nascimento@ufv.br

Adriana Ventola Marra – Doutora em Administração/ UFV-CAF – aventola@ufv.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo discutir as relações entre conflito trabalho-família, suporte organizacional e gênero a partir de uma revisão narrativa de literatura. Diferentemente das revisões sistemáticas, a abordagem narrativa adotada neste estudo não segue procedimentos rigorosos de seleção e análise de estudos. A escolha do corpo de literatura foi conduzida de maneira mais flexível, permitindo uma discussão mais livre e abrangente do tema proposto. Diante das discussões acerca das relações entre conflito trabalho-família, suporte organizacional e gênero nota-se, apesar da evolução feminina no mercado de trabalho, persistência de desigualdades, que alimentam conflitos entre trabalho e família, especialmente para as mulheres. As estratégias de suporte organizacional são essenciais na conciliação entre a vida profissional e familiar, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e consequentemente organizações bem-sucedidas.

Palavras-chave: Gênero. Conflito Trabalho-Família. Suporte Organizacional. Revisão Narrativa.

Patrocínio:



Apoio:



Realização:



1 INTRODUÇÃO

O objetivo desse estudo é discutir as relações entre conflito-trabalho família, suporte organizacional e gênero a partir de uma revisão narrativa de literatura. Para alcançar o objetivo proposto, antes de tudo, é fundamental compreender o contexto histórico das disparidades de gênero. A história moldou as normas, estruturas sociais e expectativas que continuam a influenciar as vidas das mulheres hoje. Através dos dados coletados por meio da PNAD Contínua em 2019 foi realizado um estudo específico sobre o retrato das mulheres no Brasil. De acordo com a pesquisa, a taxa de participação das mulheres com (15 anos ou mais) no mercado de trabalho é de 54,5%, enquanto a dos homens atinge 73,7%, resultando em uma diferença de 19,2%. A alta carga de trabalho não remunerado (afazeres domésticos e cuidados com os filhos) contribui para a menor participação feminina. No Brasil, em 2019, mulheres dedicaram quase o dobro de tempo nesses afazeres em comparação aos homens (21,4 horas contra 11,0 horas) (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística, 2021). Além disso, a representação em cargos de gestão é significativamente inferior para as mulheres (37,4%) em comparação com os homens (62,6%), o que pode ser explicado pela persistência da discriminação de gênero (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística, 2021).

Os estereótipos e desigualdades de gênero se manifestam na sociedade prioritariamente na divisão sexual do trabalho (Hirata, 2015; Martins *et al.*, 2022). Historicamente, as mulheres estão associadas às funções “femininas” como reprodução e trabalho doméstico, enquanto os homens são ligados às funções “masculinas” como produção e trabalho remunerado fora de casa. Essa divisão sexual do trabalho contribuiu para a desvalorização do trabalho feminino e sua exclusão dos espaços públicos e econômicos. (Hirata, 2015; Cerrato; Cifre, 2018; Barros; Mourão, 2018, Martins *et al.*, 2022).

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

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

Além disso, existem muitas pressões sociais sobre as mulheres para que sejam mães “perfeitas”, o que pode criar uma sensação de culpa quando precisam se concentrar em suas profissões (Almeida; Mota-Santos, 2018). Em razão das pressões a que são expostas, as mulheres acabam fazendo escolhas difíceis e, na maior parte das vezes, sacrificam o avanço profissional em favor do compromisso com a família (Padavic *et al.*, 2020). Silveira e Bendassoli (2018) relatam que as mulheres frequentemente enfrentam conflitos entre trabalho

e família devido a intensidade e complexidade das tarefas profissionais, combinadas com as expectativas sociais e culturais em relação às responsabilidades familiares.

Greenhaus e Beutell (1985) afirmaram que o conflito pode surgir tanto no trabalho quanto na família. Oliveira, Cavazzote e Paciolo (2013) exemplificam que diversos fatores como a extensa jornada de trabalho, a pressão por produtividade e resultados, a sobrecarga das mulheres com as tarefas domésticas, a presença de filhos e até mesmo a personalidade e os valores dos indivíduos podem influenciar no surgimento de situações de conflito. E como consequência, o conflito entre as esferas pode acarretar o desenvolvimento de patologias como estresse, ansiedade (Greenhaus; Beutell, 1985), cansaço físico e emocional, insatisfação com a carreira (Silveira; Bendassolli, 2018) e depressão (Duarte; Spinelli, 2019). Pode ainda afetar negativamente a relação com o cônjuge e filhos, bem como comprometer o desempenho no trabalho (Oliveira; Cavazzote; Paciolo, 2013).

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

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

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

Diante do exposto, a proposta deste estudo, de discutir a relação entre conflito trabalho-família, suporte organizacional e gênero a partir de uma revisão narrativa de literatura pode ser bastante proveitosa, principalmente para as pesquisas em administração que envolvam a gestão de pessoas. Para French *et al.* (2018) as organizações são as mais importantes fontes de suporte na conciliação dos papéis profissional e pessoal, pois conseguem, diferente de fontes individuais de apoio, propor estratégias mais amplas, abrangentes e efetivas. O debate é relevante para que diferentes instituições e seus gestores reflitam sobre seus papéis na promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis que contribuam para o sucesso e sustentabilidade das organizações..

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No passado, o termo "gênero" era usado para classificar indivíduos de acordo com o sexo (Scavone, 2008). Na década de 1960 os estudos e movimentos feministas sobre o tema ganharam força (Scavone, 2008), consolidando a ideia de que o conceito de gênero é um produto cultural, diferente do sexo, tratado como uma caracterização biológica (Scavone, 2008;

Heilborn; Rodrigues, 2018. Scott (1990) define gênero como uma maneira de indicar as "construções sociais" dos papéis masculinos e femininos.

Os papéis sociais de gênero são moldados por normas e expectativas impostas desde a infância, transmitidas por agentes socializadores como família e mídia. Mulheres são ensinadas a desempenhar papéis submissos, cuidadores, emotivos e dependentes, enquanto homens são instruídos a assumir papéis dominantes, agressivos, racionais e independentes (Souza; Baldwin; Rosa, 2000). A divisão sexual do trabalho é uma das principais maneiras pelas quais as desigualdades e estereótipos de gênero se manifestam (Hirata, 2015; Martins et al., 2022). Enquanto os homens trabalhavam fora e produziam, cabia às mulheres as tarefas domésticas, desvalorizando-as e limitando seu acesso a espaços públicos e econômicos (Hirata, 2015; Cerrato; Cifre, 2018; Barros; Mourão, 2018, Martins et al., 2022).

Em resposta às construções culturais que limitaram as mulheres a explorarem seus potenciais na esfera pública e civil (Barbosa, 2012), nas últimas décadas, movimentos e lutas feministas impulsionaram mudanças na estrutura social e na divisão do trabalho. Com mais mulheres no mercado de trabalho, tem havido uma reavaliação das normas de gênero, ampliando oportunidades e equilibrando responsabilidades familiares (Hirata, 2015; Martins et al., 2022).

Diante das mudanças sociais, novos modelos de divisão sexual do trabalho foram desenvolvidos, como a parceria, onde ambos trabalham fora e cuidam da casa, a conciliação, em que as mulheres buscam equilibrar as demandas do trabalho e vida familiar e a delegação, onde as tarefas domésticas são atribuídas a terceiros. Cada modelo se adapta de maneira diferente a diversos tipos de famílias. Em famílias tradicionais, o modelo de parceria enfrenta desafios devido à pressão social, favorecendo o modelo de conciliação. Em famílias reconstituídas, a delegação é comum facilitando a integração de membros de diferentes relacionamentos, enquanto nas monoparentais, o modelo de conciliação prevalece, gerando sobrecarga para a mãe. Em famílias homoparentais pode ser mais fácil aderir a parceria por não haver uma definição pré-estabelecida de papéis de gênero baseada na heterossexualidade. (Hirata, 2015).

Em suma, as transformações impulsionadas pelos movimentos feministas desencadearam uma reavaliação das normas de gênero, resultando em uma maior diversidade de escolhas na divisão do trabalho, mas ainda existem desafios. Em meio a busca feminina pela conciliação entre a vida profissional e familiar podem surgir situações conflituosas (Hirata, 2015).

O conflito trabalho-família, formalmente definido por Greenhaus e Beutell em 1985, destaca-se por sua bidirecionalidade e multidimensionalidade. Bidirecional, pois conflitos podem originar-se tanto do trabalho para a família (conflito trabalho-família) quanto da família para o trabalho (conflito família-trabalho). Multidimensional, pois pode surgir de fontes como tempo, comportamento e tensão. Quando o tempo despendido a um dos papéis é maior, se torna mais difícil, fisicamente, cumprir com as obrigações inerentes ao outro papel. Situações conflituosas podem surgir ainda quando há diferenças de perspectivas no que diz respeito aos comportamentos considerados apropriados ou esperados no âmbito profissional e familiar. Por fim, as demandas do trabalho e da família podem competir entre si, gerando estresse, ansiedade, pressões e levando a conflitos de tensão (Greenhaus; Beutel, 1985).

Oliveira, Cavazzote e Paciolo (2013) corroboram com as ideias de Greenhaus e Beutell (1985) ao abordarem os fatores que contribuem para o surgimento dos conflitos entre trabalho e família, bem como as consequências desses conflitos para os indivíduos e organizações. Os antecedentes são as causas das situações de conflito, que podem surgir surgem de demandas conflitantes, como longas horas de trabalho que prejudicam o equilíbrio entre vida profissional

e pessoal. Além disso, as expectativas tradicionais de gênero, que atribuem desigualmente responsabilidades familiares, e uma cultura organizacional que valoriza a dedicação excessiva ao trabalho, contribuem para os conflitos, especialmente quando os funcionários sentem a pressão de estar sempre disponíveis para o trabalho, impactando negativamente os relacionamentos familiares. As consequências podem incluir estresse e insatisfação, gerados pela sobrecarga, falta de tempo para a família e desafios em cumprir as expectativas dos papéis. O desgaste profissional, conhecido como burnout, é uma possível ramificação, levando a baixo desempenho e redução da produtividade no trabalho. No âmbito familiar, os conflitos podem impactar relacionamentos, causando conflitos conjugais, problemas de comunicação e desafios na criação dos filhos. Além disso, há o risco de aumento na rotatividade de funcionários e absenteísmo, à medida que os indivíduos buscam empregos mais flexíveis ou enfrentam sobrecarga, resultando em faltas frequentes no trabalho (Oliveira; Cavazzote; Pacielo, 2013).

3 METODOLOGIA

O presente estudo é de caráter descritivo, considerado uma revisão narrativa de literatura (RNs). Diferentemente das revisões sistemáticas, as RNs não exigem critérios de inclusão e exclusão rigidamente definidos, o que pode ser considerado uma fragilidade. Por outro lado, permite uma abordagem mais aberta e adaptável à complexidade e diversidade de certos tópicos. Isso possibilita uma análise mais abrangente e inclusiva de diferentes perspectivas e contribuições na literatura. Ao destacar debates gerais, discutir trabalhos anteriores e identificar lacunas no conhecimento, a revisão narrativa fornece um contexto valioso para o desenvolvimento de pesquisas futuras (Mendes-da-Silva, 2019).

Para se obter respaldo teórico para discutir as relações entre gênero, conflito trabalho-família e suporte organizacional, foram realizadas buscas, em abril de 2023, de artigos, publicados em bases de dados de periódicos (Spell, Scielo e Periódicos Capes), com as combinações de palavras-chaves: “conflito trabalho-família” e “gênero”, conflito trabalho-família” e “divisão sexual do trabalho”, “conflito trabalho-família” e “estratégias de conciliação”, conflito trabalho-família” e “suporte social”, “conflito trabalho-família” e “suporte organizacional”. Foram encontrados vários artigos. Os textos mais recentes e que o título mais se aproximava do objetivo proposto foram escolhidos, e posteriormente, através da leitura dos resumos, foram selecionados os que mais se adequavam ao tema.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise, por meio da teoria abordada, das narrativas em torno dos debates de gênero conduz a uma jornada complexa e dinâmica, marcada por mudanças sociais, conquistas significativas e desafios persistentes. Segundo Radcliffe et al. (2023) apesar da evolução das identidades familiares em direção a valores mais igualitários, as decisões diárias da maioria das famílias são frequentemente influenciadas por vieses, ou seja, tendências sistemáticas e preconceitos que podem afetar a forma como as pessoas avaliam informações e tomam decisões. No contexto do trabalho e da família, isso contribui para a manutenção de práticas tradicionais baseadas em estereótipos de gênero. Alguns exemplos de vieses na tomada de decisão incluem:

- a) Cegueira à realidade: Isso ocorre quando as pessoas têm dificuldade em reconhecer ou aceitar a disparidade entre as tarefas e responsabilidades desempenhadas por diferentes membros do casal. Pode resultar em uma percepção distorcida da distribuição real do trabalho e da família, levando a um desequilíbrio nas responsabilidades.
- b) Cegueira à opção: Isso implica não considerar ou subestimar as opções disponíveis para compartilhar as responsabilidades de maneira mais equitativa. Pode ser influenciado por

suposições arraigadas sobre as preferências e habilidades de cada gênero, levando a uma distribuição desigual das tarefas com base em estereótipos de gênero.

c) Armadilhas de competência de gênero: Isso envolve a percepção distorcida das habilidades e competências de cada gênero em relação a determinadas tarefas. Pode resultar em uma distribuição desigual das responsabilidades, com base na suposição de que certas tarefas são mais adequadas para um gênero específico devido a supostas diferenças de habilidades.

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

Na atualidade, o concurso público é um instrumento à disposição da sociedade brasileira em favor de um plano estratégico de igualdade entre homens e mulheres, no desempenho, e na formação profissional (França, 2020). Segundo Fernandes (2022) a participação feminina em concursos públicos tem sido exitosa, alcançando uma taxa de aprovação superior à masculina: 35,5% são mulheres, contra 26,70% de alunos homens. Apesar do aumento do número de mulheres no serviço público, a atuação em cargos públicos de tomada de decisão é pequena, visto que muitos dos cargos gerenciais não são ocupados através de concurso público ou seleção interna, mas por meio de indicação da administração pública, que na maioria das vezes privilegiam os homens (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística, 2021).

Tal informação se confirma por meio de uma pesquisa realizada por Grangeiro e Militão (2020) com mulheres em cargos de gestão universitária em uma instituição federal de ensino superior no Brasil. Os autores concluíram que há uma falta de equilíbrio entre homens e mulheres na ocupação de cargos de direção, com uma diminuição da participação feminina à medida que os níveis hierárquicos avançam. Por meio dos depoimentos das servidoras, foi possível compreender suas trajetórias profissionais até se tornarem funcionárias públicas na universidade em questão, assim como o percurso dentro da própria instituição até alcançarem cargos de direção. Essas trajetórias revelaram características inerentes à carreira feminina que as tornam mais suscetíveis a preconceitos, dificultando ou barrando sua ascensão profissional. Em relação à percepção de obstáculos para a progressão da carreira feminina na instituição, constatou-se que, das treze entrevistadas, sete não identificaram discriminação durante a ascensão ou no exercício profissional por serem mulheres. No entanto, as outras seis servidoras entrevistadas relataram a existência de discriminação, que às vezes se manifesta de forma velada por meio de gestos, olhares ou na preferência por servidores do sexo masculino ao preencher cargos vagos. Além disso, mesmo aquelas que negaram a existência de discriminação em seus discursos mencionaram situações que representam atitudes discriminatórias de gênero.

Adicionalmente, os resultados de uma pesquisa realizada por Souza (2022) com bombeiras militares grávidas e mães comprovaram que de maneira semelhante a outras

organizações e profissões masculinas, a maternidade é um obstáculo para a carreira das mulheres, colocando-as em um conflito entre cuidar dos filhos e desempenharem suas funções profissionais, entre trabalho produtivo e reprodutivo, expresso na dificuldade de amamentar no local de trabalho e obter promoções que exigem que trabalhem longe de seus filhos.

Padavic et al. (2020) relatam que homens e mulheres vivenciam o conflito entre trabalho e família. Para ambos os sexos as obrigações do trabalho e as necessidades familiares muitas vezes competem entre si. Contudo, à luz da teoria explanada, é possível compreender que os papéis tradicionais de gênero contribuem para o surgimento das situações de conflito e ainda potencializam as consequências para as mulheres. A entrada das mulheres no mercado de trabalho, no intuito de ajudar no sustento da casa, não as desvinculou do cargo de principais responsáveis pelos afazeres domésticos e cuidados dos filhos, o que aumentou a dificuldade da conciliação entre os papéis. Muitas mulheres se sentem pressionadas a escolher entre sua família e carreira. Ou se renuncia à realização profissional ou se deixa de lado os filhos, a família. Na maior parte das vezes, a prioridade é dada ao papel socialmente atribuído a elas. A escolha é cuidar da família. E ainda que escolham se sobrecarregar e assumir ambas as funções, pode acontecer que uma delas fique em segundo plano (Castro; Emidio, 2021).

Percebe-se, através da revisão de literatura, que na contemporaneidade, a busca por equidade entre as demandas profissionais e familiares tornou-se crucial, especialmente para as mulheres que desempenham papéis multifacetados na sociedade. Nesse sentido, faz-se necessária a implementação de medidas tanto no nível individual quanto organizacional. Para Silveira e Bendassolli (2018) e Hirchi et al. (2019) as estratégias pessoais são uma forma de tentar alcançar um equilíbrio saudável entre o trabalho e vida pessoal. Segundo Hirchi et al. (2019) essas estratégias podem incluir tanto abordagens orientadas para a solução de problemas, quanto abordagens orientadas para a emoção. Abordagens orientadas para a solução de problemas incluem estratégias como planejamento cuidadoso, delegação de tarefas, estabelecimento de prioridades e negociação de horários flexíveis com o empregador. Já as abordagens orientadas para a emoção incluem estratégias como relaxamento, meditação, atividades de lazer, socialização com amigos e familiares e atividades físicas.

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

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

doméstico e o cuidado com os filhos pode oferecer mais tempo e oportunidades principalmente para as mulheres, tanto no trabalho quanto em casa.

As discussões que envolvem a importância e o papel do suporte às mulheres revelam que, embora fontes individuais de apoio sejam relevantes para o equilíbrio entre trabalho e família entende-se, que esse tipo de suporte pode ser direcionado a casos específicos e atende a um número limitado de pessoas. Para French et al. (2018) o suporte organizacional tem um alcance mais amplo e pode beneficiar um número maior de pessoas. Zhang e Bown (2021) relatam que as organizações podem reduzir os esforços dos trabalhadores em cumprir suas responsabilidades profissionais e pessoais ao implantar de políticas de apoio e de qualidade de vida no trabalho, tais como serviços de assistência à saúde e bem-estar do indivíduo, programas de aconselhamento, suporte emocional (Zhang; Bown, 2021) e auxílio no cuidado com dependentes, como licenças parentais remuneradas (Cerrato; Cifre, 2018; Silveira; Bendassolli, 2018; Piszczek, 2020), creches no local de trabalho e auxílio-creche (Piszczek, 2020). Os resultados de uma pesquisa conduzida por Piszczek (2020) em organizações na Alemanha sugerem que as iniciativas de cuidados infantis têm um impacto significativo na redução da rotatividade entre as mulheres. Os resultados de Piszczek (2020) também apontam para uma relação positiva entre a implementação desse tipo iniciativa e o desempenho organizacional, indicando que organizações maiores e mais bem-sucedidas têm mais probabilidade de oferecer esse tipo de suporte. Isso sugere que as organizações que reconhecem e respondem às necessidades de seus funcionários tendem a alcançar um melhor desempenho geral.

Além disso, uma pesquisa realizada por Akram e Ch (2020) com 410 professoras universitárias da província de Punjab, na Índia, destacou em seus resultados o papel crucial do apoio do supervisor da diminuição do conflito entre trabalho e família. Treinar supervisores para estarem mais atentos às dificuldades de seus funcionários em equalizar as duas esferas resulta em menos estresse e mais qualidade de vida entre os trabalhadores, assim como melhores resultados organizacionais e familiares (Perry-Jenkins; Gerstel, 2020). Somado ao apoio dos líderes, os resultados de um estudo realizado por Schulz-Knappe e Ter Hoeven (2023) destacam a importância de as organizações promoverem o apoio entre os colegas, incentivando a comunicação aberta e a confiança dentro da organização. Para os autores, a flexibilidade e a cobertura oferecidas pelos colegas durante ausências imprevistas ou compromissos familiares são essenciais para manter a harmonia e a produtividade no local de trabalho.

As organizações podem ainda, permitir ao trabalhador um maior controle do tempo e níveis mais elevados de autonomia, implementando horários de trabalho flexíveis (Greenhaus; Beutell, 1985; Chang et al., 2017), um regime de trabalho em tempo parcial (Greenhaus; Beutell, 1985) e até mesmo o trabalho remoto ou em casa (Cerrato; Cifre, 2018; Lemos; Barbosa; Monzato, 2020; Zhang; Bowen, 2021). Contudo, é preciso organização e autocontrole, principalmente no caso das mulheres, que acumulam papéis. Utilizar o mesmo espaço para ambas as funções pode contribuir para uma perda de limites e aumento dos conflitos (Van der Lippe; Lippényi, 2020).

Já o governo pode ser fonte de suporte social ao criar políticas públicas destinadas a atender demandas específicas da população, muitas vezes, particularmente, grupos discriminados e vitimados por algum mecanismo de exclusão. Tais políticas podem atuar de forma reparatória nas desigualdades e desvantagens acumuladas durante o percurso histórico de alguns grupos (Vigano; Laffin, 2019).

5 CONCLUSÕES

Frente aos desafios contemporâneos na gestão de pessoas e considerando a urgência na busca por equidade entre os papéis profissional e pessoal, a proposta deste artigo foi conduzir

uma análise aprofundada sobre a interrelação entre conflito trabalho-família, suporte organizacional e gênero, utilizando uma revisão narrativa de literatura. Este enfoque revela-se especialmente relevante para pesquisas em administração, oferecendo *insights* valiosos para aprimorar as práticas de gestão de pessoas.

A crescente diversidade nos ambientes de trabalho exige estratégias mais robustas para promover a conciliação entre as esferas profissional e familiar, sendo essencial considerar as necessidades específicas das mulheres nesse processo. Nesse sentido, a revisão narrativa permitiu uma abordagem mais flexível e adaptável, capaz de abarcar a complexidade e a diversidade dos temas relacionados.

Adicionalmente, dados recentes indicam que, embora tenha havido avanços na igualdade de gênero, persistem desafios que afetam a vida profissional das mulheres. Estudos apontam que ambientes de trabalho inclusivos e políticas organizacionais que abordam diretamente o conflito trabalho-família contribuem para reter talentos femininos e promover trajetórias profissionais mais equitativas.

Organizações são fundamentais como fontes de suporte, uma vez que possuem a capacidade única de implementar estratégias abrangentes. Iniciativas voltadas para a flexibilidade no trabalho, licenças parentais equitativas e programas de bem-estar têm demonstrado impactos positivos na promoção do equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares.

Ao se aprofundar nessa discussão, o artigo provoca uma reflexão crítica entre gestores e líderes organizacionais. A implementação de ambientes mais saudáveis e inclusivos não apenas fortalece a realização pessoal e profissional das funcionárias, mas também contribui para o sucesso e a sustentabilidade das organizações em um cenário competitivo e dinâmico.

Uma possível limitação da revisão narrativa realizada é a falta de uma abordagem sistemática na seleção de estudos, o que pode introduzir subjetividade na escolha. No entanto, essa flexibilidade também permite uma análise mais ampla e inclusiva do tema, enriquecendo a compreensão por meio da diversidade de perspectivas apresentadas na literatura.

REFERÊNCIAS

- AKRAM, M. F.; CH, A. H. Relationship of Work-Family Conflict with Job Demands, Social Support and Psychological Well-Being of University Female Teachers in Punjab. **Bulletin of Education and Research**, v. 42. n. 1, p.1-17, 2020.
- ALMEIDA, V. C.; MOTA-SANTOS, C. M. Trabalho, Carreira e Maternidade: Perspectivas e Dilemas de Mulheres Profissionais Contemporâneas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 3, p. 555-582, 2018.
- ANDRADE, D. de E. C. V; MACHADO, P. M. R. “A Dupla Discriminação de Gênero nas Interações Trabalho-Família.” **Percursos Acadêmicos**, n.9, v.18, p. 112-39, 2019.
- BARBOSA, L. Os donos e as donas da cozinha. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- BARROS, S. C. da V.; MOURÃO, Luciana. Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. **Psicologia & Sociedade**, v. 30, 2018.
- CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, art. 4, p. 1-23, 2010.
- CASTRO, M. F. de; EMIDIO, T. S. Entre Voltas e (Re)voltas: um Estudo sobre Mães que abandonam a Carreira Profissional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, e221744, p. 1-16, 2021.
- CERRATO, J.; CIFRE, E. Gender inequality in household chores and work-family conflict. **Frontiers in psychology**, v. 9, p. 1330, 2018.

- CHANG, X.; ZHOU, Y.; WANG, C.; HERDERO, P. How do work-family balance practices affect work-family conflict? The differential roles of work stress. **Frontiers of Business Research in China**, v. 11, n.8, p. 1-22, 2017.
- DUARTE, G.; SPINELLI, L. M. Estereótipos de Gênero, Divisão Sexual do Trabalho e Dupla Jornada. **Sociais e Humanas**, v.32, 2019.
- FERNANDES, M. Apesar das desigualdades, mulheres são maioria na busca por concursos públicos. **Correio Braziliense**, 2022.
- FRANÇA, L. G. A situação das Mulheres na Administração Pública Brasileira durante a Pandemia do Covid-19. **Revista Ciências Jurídicas e Sociais – IURJ**, v.1, n., 2020.
- FRENCH, K. A. et al. A meta-analysis of work–family conflict and social support. **Psychological bulletin**, v. 144, n. 3, p. 284, 2018.
- GRANGEIRO, R. da R.; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, 2021.
- GREENHAUS, J. H.; Beutell, N. J. Sources of conflict between work and family roles. **Academy management Review**, v.10, p.76-8, 1985.
- HEILBORN, M. L. RODRIGUES, C. Gênero: breve história de um conceito. **Aprender Caderno de Filosofia e Psicologia da Educação**, n. 20, 2018.
- HIRATA, H. Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparada. **Friedrich Ebert Stiftung Brasil**, n.7, p. 4-20, 2015.
- HIRSCHI, A.; SHOCKLEY, K. M.; ZACHER, H. Achieving work-family balance: An action regulation model. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 1, p. 150-171, 2019.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. **Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2ª ed., n.38. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. 26p.: il.
- LEMOES, A. H. da C.; BARBOSA, A. de O.; MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 388-399, 2021.
- MARTINS, S. dos S. V. et al. Entre a casa e o trabalho: dilemas e conciliações na perspectiva dos casais de dupla jornada. In: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 10 abril de 2023.
- MENDES-DA-SILVA, W. Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 1-11, 2019.
- OLIVEIRA, L. B. de; CAVAZOTTE, F. de S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. **RAC**, v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013.
- PADAVIC, I.; ELY, R. J.; REID, E. M. Explaining the persistence of gender inequality: The work–family narrative as a social defense against the 24/7 work culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 65, n. 1, p. 61-111, 2020.
- PERRY-JENKINS, Maureen; GERSTEL, Naomi. Work and family in the second decade of the 21st century. **Journal of Marriage and Family**, v. 82, n. 1, p. 420-453, 2020.
- PISZCZEK, M. M. Reciprocal Relationships Between Workplace Childcare Initiatives and Collective Turnover Rates of Men and Women. **Journal of Management**, v. 46, n. 3, p. 470-494, 2020.
- RADCLIFFE, L. et al. Work-family habits? Exploring the persistence of traditional work-family decision making in dual-earner couples. **Journal of Vocational Behavior**, v.145, 2023.

- ROBERTSON, M. M., EBY, L. T. To grandmother's house you go: A cross-lagged test of the association between grandchild care and work-family conflict. **Journal of Vocational Behavior**, v. 129, n.4, p. 1-14, 2021.
- SCAVONE, L. Estudos de gênero: uma sociologia feminista? **Estudos Feministas**, v. 16, n. 1, p 173-186, 2008.
- SCHULZ-KNAPPE, C., TER HOEVEN, C. Family-Specific Social Support at Work: The Role of Open and Trustworthy Communication. **International Journal of Business Communication**, v. 60, n.3, p. 751-776, 2023.
- SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade, Porto Alegre**, v. 16, n.2, p. 5-22, 1990.
- SILVEIRA, S. S.; BENDASSOLLI, P. F. Estratégias de conciliação trabalho-família de professores universitários em uma capital do Nordeste brasileiro. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 3, p. 422-429, 2018.
- SOUZA, E. M. de. Mães Podem ser Heróis? Maternidade e Maternal Body Work nos Bombeiros Militares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n.1, p. 1-13, 2022.
- SOUZA, E. de., BALDWIN, J. R.; ROSA, F. H. da. A Construção Social dos Papéis Sexuais Femininos. **Psicologia, Reflexão e Crítica**, v. 13, n. 3, p. 485-496, 2000.
- VAN DER LIPPE, T.; LIPPÉNYI, Z. Beyond formal access: Organizational context, working from home, and work–family conflict of men and women in European workplaces. **Social indicators research**, v. 151, n. 2, p. 383-402, 2020.
- VIGANO, S. de M. M.; LAFFIN, M. H. L. F. Mulheres, políticas públicas e combate à violência de gênero. **História (São Paulo)**, v.38, p. 1-18, 2019.
- ZHANG, R. P., BOWEN, P. Work-family conflict (WFC) – Examining a model of the work-family interface of construction professionals. **Safety Science**, p. 1-12, 2021.