U.PORTO

MESTRADO EM PSICOLOGIA
PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES, SOCIAL E DO TRABALHO

Boa Mãe, Boa Líder: (Sobre)Investimento no Trabalho e Conciliação Trabalho-Família

Beatriz Alexandra Silva Soares

M

2026

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

BOA MÃE, BOA LÍDER:
(SOBRE)INVESTIMENTO NO TRABALHO
E CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA

Beatriz Alexandra Silva Soares

Outubro 2026

Dissertação apresentada no Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora ***Marisa Matias*** (FPCEUP).

Avisos legais

O conteúdo desta dissertação reflete as perspetivas, o trabalho e as interpretações da autora no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto concetuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, a autora declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. A autora declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Sem prejuízo do disposto anteriormente, a autora declara que recorreu a ferramentas de Inteligência Artificial durante o processo de elaboração deste trabalho. Em particular, utilizou-se o ChatGPT para apoio à revisão linguística, à reformulação pontual de excertos e à organização e estruturação do texto. O recurso a estas ferramentas limitou-se aos usos descritos, mantendo-se as ideias, a análise, a interpretação dos resultados, a elaboração científica e a redação inicial da Dissertação integralmente da responsabilidade da autora.

Agradecimentos

Há conquistas que, embora tenham um nome escrito na capa, nunca pertencem inteiramente a uma só pessoa. Esta é uma delas. Ao longo deste caminho, foram muitas as mulheres que me ensinaram, inspiraram e ampararam. É, por isso, também a elas que pertence um pouco destas páginas.

Esta dissertação fala de mulheres e, talvez por isso, faça ainda mais sentido que tenha sido construída rodeada por tantas elas.

Primeiramente, à minha orientadora, Professora Doutora Marisa Matias, pela disponibilidade constante, pelo cuidado e pela segurança que me transmitiu ao longo deste percurso. Obrigada por nunca decidir por mim, mas por me dar a confiança necessária para tomar as minhas próprias decisões, por confiar no meu trabalho mesmo quando eu ainda procurava razões para duvidar dele. Levo comigo a admiração pela paixão com que fala sobre estes temas, que me motivou a aprofundá-los com ainda mais curiosidade e interesse.

Às treze mulheres que aceitaram confiar-me uma parte das suas histórias. Entrei em cada entrevista para compreender e saí de todas elas tendo também aprendido. De cada uma levo alguma coisa comigo, uma reflexão, uma força, uma forma diferente de olhar para o trabalho, para a maternidade e para aquilo que significa ser mulher. Espero ter conseguido devolver às vossas histórias, nestas páginas, pelo menos uma fração da riqueza e da honestidade com que mas confiaram.

Aos amigos que a licenciatura me deu, obrigada por terem feito da FPCEUP uma casa e por me terem dado espaço para descobrir quem queria ser. Por nunca terem largado a minha mão, por terem ficado em todas as tempestades e celebrado comigo cada arco-íris, por todas as gargalhadas, por todas as lágrimas e por todas as memórias que fomos construindo pelo caminho. Crescemos juntos de tantas formas que seria impossível separar aquilo que sou hoje de tudo aquilo que vivi convosco. A FPCEUP deu-me muito mais do que um diploma, deu-me pessoas que são família, que quero continuar a levar comigo nas costuras da minha capa, num canto do meu coração, muito depois de sairmos das suas paredes.

Aos amigos que o mestrado trouxe mais tarde, mas que chegaram exatamente no tempo certo, obrigada por me terem acolhido com a familiaridade de quem já estava por perto há muito mais tempo. Por cada partilha, cada desabafo, cada conquista celebrada e por tornarem o desconhecido um pouco menos assustador. Há muito que ainda não sei

sobre aquilo que vem a seguir, mas, entre todas essas incertezas, há uma certeza que levo comigo: não caminho sozinha.

À minha melhor amiga, Margarida, com quem tive a sorte de crescer e que, ao longo de mais de uma década, se tornou uma constante em todas as versões de mim. Crescemos, mudámos, errámos, sonhámos e descobrimos a vida juntas. Obrigada por acreditares em mim com uma certeza que tantas vezes chegou antes da minha e por me fazeres regressar, vezes sem conta, à versão de mim que sabe exatamente quem é e onde quer chegar. Sei que a vida nos levará por caminhos diferentes e que ambas iremos voar longe, como sempre sonhámos, mas é certo que, independentemente da distância ou do caminho, continuaremos a encontrar-nos algures entre a Lua e Saturno.

À minha família, uma mesa maioritariamente preenchida por mulheres, onde nunca faltaram garra, trabalho e cuidado. Foi à volta dessa mesa que aprendi que a força também está na forma como cuidamos, amamos e continuamos a aparecer uns pelos outros. E, em especial, à Mimi, a prima do campo para a prima da cidade, até que a vida nos fez encontrar na cidade Invicta, cada uma a construir o seu próprio caminho, mas com a certeza de que, aconteça o que acontecer, teremos sempre uma à outra.

À minha mãe, que sempre me disse para estudar para não acabar como ela. O que talvez nunca tenha percebido é que, se um dia conseguir ser metade da mulher que ela é, já terei chegado muito longe. Fomos sempre nós as duas, de mãos dadas, num apartamento cor-de-rosa onde cabiam sonhos muito maiores do que aquelas paredes conseguiam conter. Contigo aprendi o que é amar e ser amada incondicionalmente, a não desistir e a acreditar que o lugar de onde partimos nunca determina até onde podemos chegar. Mãe, ainda não cheguei ao destino, mas, onde quer que venha a chegar, sei que será graças a nós as duas, de mãos dadas, sempre. E, mesmo que fechasses os olhos para adivinhar, não sei se a distância daqui até à Lua e da Lua até aqui seria suficiente para medir o quanto eu gosto de ti.

E, por fim, à Bia, que sempre sonhou para além do que conhecia, e que continua a viver de sonho em sonho. Este é mais um deles que podes riscar da lista. Ainda há tanto por conquistar, e talvez seja precisamente essa a melhor parte. Ainda não chegámos a todas as estrelas que imaginámos, mas estamos cada vez mais perto.

Resumo

A articulação entre maternidade e carreira é especialmente complexa em mães em posições de liderança com elevado investimento profissional. Estes contextos caracterizam-se por intensas exigências laborais coexistindo com normas de género associadas ao cuidado marcadas por uma visão tradicional. Esta dissertação procurou compreender como mães que ocupam posições de liderança vivenciam e atribuem significado ao seu investimento no trabalho e à conciliação trabalho-família, considerando os significados do trabalho, as identidades materna e profissional, as estratégias e recursos mobilizados e as normas sociais de género. Foi desenvolvido um estudo qualitativo, de orientação interpretativa, com 13 mães profissionalmente ativas, entre os 34 e os 54 anos, em funções de liderança. Os dados foram recolhidos através de um questionário e entrevistas semiestruturadas e analisados com recurso à análise temática reflexiva. Os resultados evidenciam que o trabalho constitui uma dimensão relevante da identidade e uma fonte de propósito e realização, coexistindo com elevada intensidade, responsabilização e dificuldade de distanciamento psicológico. A maternidade conduz à reorganização de prioridades e à redefinição dos limites atribuídos ao trabalho. A conciliação emerge como um processo contínuo de gestão de fronteiras, prioridades e recursos, apoiado por recursos conjugais, familiares e organizacionais, mas frequentemente conseguido à custa do tempo pessoal e da menor atenção à recuperação. As experiências são atravessadas por desigualdades e normas de género que intensificam as exigências dirigidas às mulheres enquanto mães e líderes. Conclui-se que esta conciliação deve ser compreendida para além do tempo dedicado ao trabalho, considerando a intensidade do investimento, os recursos disponíveis, a recuperação e os contextos sociais e organizacionais em que ocorre.

Palavras-chave: Sobreinvestimento no trabalho; conciliação trabalho-família; maternidade; liderança; normas de género.

Abstract

The articulation of motherhood and career is especially complex for mothers in leadership roles with high levels of work investment. These contexts are characterized by intense work demands and gender norms surrounding caregiving that remain shaped by traditional expectations. This study sought to understand how mothers in leadership roles experience and make sense of their investment in work and the work–family interface, considering the meanings attributed to work, maternal and professional identities, the strategies and resources mobilised, and gender norms. A qualitative, interpretative study was conducted with 13 working mothers, aged 34 to 54, holding leadership positions. Data were collected through a questionnaire and semi-structured interviews and analysed using reflexive thematic analysis. The findings show that work constitutes a meaningful dimension of identity and a source of purpose and fulfilment, while coexisting with high work intensity, responsibility and difficulty psychologically detaching from work. Motherhood leads to a reorganisation of priorities and a redefinition of the boundaries assigned to work. The work–family interface emerges as an ongoing process of managing boundaries, priorities and resources, supported by partner support, family networks and organisational flexibility, but often achieved at the expense of personal time and reduced attention to recovery. These experiences are shaped by inequalities and gender norms that intensify the demands placed on women as mothers and leaders. It is concluded that the work–family interface should be understood beyond time spent working, considering the intensity of work investment, available resources, recovery, and the social and organisational contexts in which it occurs.

Keywords: Heavy work investment; work–family interface; motherhood; leadership; gender norms.

Índice

Introdução **1**

Enquadramento teórico **2**

Sobreinvestimento no trabalho 2

Conciliação trabalho-família 5

Método **8**

Estudo empírico 8

Procedimento de recolha e seleção das participantes 9

Participantes 10

Instrumentos de recolha de dados 12

Procedimento de análise de dados 12

Apresentação e Discussão de Resultados **14**

QI1 – Que significados atribuem as mulheres líderes ao trabalho e ao lugar que este ocupa nas suas vidas? 16

QI2 – Como é que as mulheres em cargos de liderança definem a sua identidade enquanto mães e profissionais? 18

QI3 – De que forma é que estas mães articulam os seus papéis profissionais e maternos, e quais as dinâmicas, recursos e experiências emocionais que emergem dessa articulação? 20

QI4 – Como é que as mães em cargos de liderança percecionam, experienciam e negoceiam as normas sociais de género associadas à maternidade, à liderança e à conciliação entre trabalho e família? 22

Conclusões, limitações e implicações **25**

Referências **30**

Apêndices **35**

Introdução

Contestando a tradicional alocação de papéis de género, os casais de duplo emprego representam atualmente uma maioria em Portugal (Matias, 2019), reflexo do aumento da participação feminina no mercado de trabalho, tanto a nível nacional como internacional (Clark et al., 2015a; Hünteler, 2024; Matias, 2019; Schwarz, 2025), bem como das crescentes exigências económicas para assegurar a estabilidade financeira dos agregados familiares.

Paralelamente, no decorrer das últimas décadas, o mundo do trabalho tem enfrentado transformações significativas, caracterizadas pela intensificação laboral, aumento da carga de trabalho, aceleração dos ritmos laborais, fragmentação das tarefas (Bunner et al., 2018), e aumento da competitividade e da pressão produtiva (Blanco-Donoso et al., 2023). Estas mudanças, impulsionadas pela evolução da tecnologia e pela aceleração da mudança social e do ritmo de vida (Ulferts et al., 2013), têm contribuído para uma cultura de maior disponibilidade e desempenho, reduzindo as oportunidades de recuperação e de distanciamento psicológico do trabalho, fundamentais para o bem-estar (Sonnentag, 2012), e podendo afetar negativamente a saúde física e emocional (Bunner et al., 2018).

Neste contexto, o sobreinvestimento no trabalho tem vindo a assumir crescente relevância na literatura enquanto fenómeno associado a elevados níveis de investimento temporal e energético na atividade laboral. Embora este investimento possa assumir formas mais positivas e adaptativas, pode também traduzir-se em padrões excessivos e compulsivos de envolvimento laboral, com impactos significativos na saúde e no bem-estar, podendo também comprometer o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, especialmente em grupos que acumulam e conciliam múltiplas responsabilidades em diversas esferas da sua vida (Snir & Harpaz, 2012).

Assim, o sobreinvestimento articula-se com outras exigências da vida quotidiana, nomeadamente com as responsabilidades familiares, podendo reduzir a disponibilidade temporal, emocional e mental para outros domínios da vida.

Esta problemática torna-se mais evidente no caso das mulheres e, em especial, das mães em cargos de liderança. Apesar da crescente participação feminina no mercado de trabalho, as experiências das mulheres continuam fortemente marcadas pelas normas tradicionais de género (Matias, 2019), assumindo estas maioritariamente as responsabilidades familiares e domésticas, sendo também quem tende a reestruturar a sua

carreira de modo a dar resposta às exigências familiares (Matias & Fontaine, 2014; Stier & Sella-Dotan, 2015; Torres et al., 2024). Neste sentido, quando o sobreinvestimento no trabalho se articula com a maternidade e com o exercício de cargos de liderança, a gestão dos papéis profissionais e familiares pode tornar-se mais exigente, uma vez que tanto a maternidade como a liderança implicam elevados níveis de disponibilidade, responsabilidade e compromisso (Hasson et al., 2024).

Deste modo, muitas mães líderes confrontam-se com exigências potencialmente contraditórias entre o ideal de "boa mãe", associado à disponibilidade emocional e familiar (Johnston & Swanson, 2006), e o ideal de "boa profissional" ou "boa líder", associado à disponibilidade permanente e elevado investimento profissional (Torres et al., 2024). Consequentemente, a articulação entre maternidade, liderança e sobreinvestimento no trabalho pode constituir uma fonte significativa de tensão emocional, conflito de papéis e desafios identitários.

Enquadramento teórico

Sobreinvestimento no trabalho

O sobreinvestimento no trabalho é um construto multidimensional de ordem superior, associado a elevados níveis de investimento temporal e energético na atividade laboral. Este conceito integra duas componentes: o investimento de tempo (compromisso temporal) e o investimento de esforço e energia (intensidade de trabalho). Desta forma, o sobreinvestimento não se limita ao número de horas trabalhadas, abrangendo também o nível de exigência física e cognitiva mobilizada no desempenho da atividade profissional (Snir & Harpaz, 2012; Shamai, 2015).

Segundo Snir e Harpaz (2012), um indivíduo apresenta elevado sobreinvestimento no trabalho quando coexistem níveis elevados de tempo e de esforço. Os autores distinguem ainda duas formas principais do sobreinvestimento no trabalho: uma de natureza situacional, associada a fatores externos como exigências económicas ou organizacionais, e outra de natureza disposicional, associada a características internas do indivíduo, como a motivação ou a relação que estabelece com o trabalho.

No âmbito da dimensão disposicional, Snir e Harpaz (2012) distinguem diferentes perfis de elevado investimento no trabalho, entre os quais o *workaholism* (adição ao trabalho) e o *work devotion* (devoção ao trabalho).

A adição ao trabalho caracteriza-se por uma tendência para trabalhar de forma excessiva e compulsiva, ultrapassando frequentemente aquilo que é esperado para responder às exigências impostas. Para além do elevado investimento temporal, os indivíduos com este perfil apresentam uma preocupação persistente com o trabalho, dedicando frequentemente tempo fora do seu horário laboral à atividade profissional e experienciando dificuldade em desligar-se mentalmente destas exigências (Schaufeli et al., 2008). Importa salientar que, embora a adição ao trabalho implique necessariamente o sobreinvestimento no trabalho, o inverso não se aplica, uma vez que nem todos os indivíduos com sobreinvestimento no trabalho são, de facto, pessoas com adição ao trabalho (Snir & Harpaz, 2012).

A literatura sobre a adição ao trabalho tem apontado possíveis enviesamentos de género dos instrumentos de avaliação, sugerindo que diferenças nas normas sociais e nas responsabilidades familiares podem influenciar a forma como este fenómeno é reportado e limitar a compreensão das especificidades do sobreinvestimento laboral feminino (Beiler-May et al., 2017).

Relativamente à devoção ao trabalho, esta dimensão tem sido conceptualizada no modelo de sobreinvestimento como *work engagement* (envolvimento face ao trabalho), na medida em que remete para uma forma mais positiva, motivada e significativa de envolvimento no trabalho (Harpaz, 2015; Schaufeli et al., 2002; Snir, 2015; Snir & Harpaz, 2012). Envolvimento no trabalho corresponde, assim, a um estado psicológico positivo associado ao trabalho, caracterizado por elevados níveis de vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). Deste modo, o presente estudo centra-se sobretudo na distinção entre adição ao trabalho e envolvimento no trabalho, ao permitir compreender diferentes formas de elevado investimento laboral, respetivamente associadas a uma lógica mais compulsiva e a uma experiência mais positiva de envolvimento com o trabalho (Di Stefano & Gaudiino, 2019; Gaudiino & Di Stefano, 2023; Snir & Harpaz, 2012; Taris et al., 2015). Contrariamente à adição no trabalho, o envolvimento no trabalho não assenta numa lógica compulsiva, mas sim, numa forte motivação intrínseca e numa experiência de realização pessoal (Schaufeli et al., 2006).

Embora ambos os perfis envolvam elevados níveis de investimento laboral, estes distinguem-se ao nível da qualidade da experiência psicológica e das consequências associadas. Enquanto a adição ao trabalho tende a relacionar-se com maior stress, menor satisfação e dificuldades de recuperação, o envolvimento no trabalho encontra-se, geralmente, relacionado com indicadores mais positivos de saúde, satisfação e bem-estar

(Clark et al., 2015b; Taris et al., 2015). No entanto, e embora o envolvimento no trabalho seja geralmente associado a consequências mais positivas, em contextos de elevada exigência profissional e acumulação de papéis, formas subjetivamente gratificantes de envolvimento laboral podem coexistir com desgaste, culpa ou dificuldade de delimitação de fronteiras (Clark et al., 2015b; Greenhaus & Beutell, 1985; Matias et al., 2023; Taris et al., 2015).

Assim, níveis elevados de investimento, sobretudo quando associados a longas horas de trabalho, podem ter consequências significativas ao nível da saúde física e psicológica, incluindo a privação de sono, dificuldades de recuperação, perturbações emocionais e diversas condições de saúde (Barton & Folkard, 1993; Caruso, 2006). Estes efeitos estendem-se igualmente ao contexto familiar, podendo fragilizar as relações interpessoais e comprometer o bem-estar neste contexto (Harpaz, 2015).

Quanto aos seus efeitos, a adição no trabalho encontra-se associada a maiores dificuldades na conciliação entre trabalho e vida pessoal e a consequências negativas ao nível do desempenho e das relações interpessoais, enquanto o envolvimento no trabalho tende a favorecer experiências de enriquecimento entre as diferentes áreas da vida, bem como melhores níveis de funcionamento individual e social (Clark et al., 2015b).

Para além desta dimensão disposicional, importa considerar que a experiência de sobreinvestimento no trabalho também pode ser influenciada por fatores situacionais, associados às características e exigências dos contextos profissionais em que os indivíduos se inserem (Harpaz, 2015; Snir & Harpaz, 2012). Embora o sobreinvestimento laboral não seja exclusivo dos cargos de liderança, estes cargos podem acentuar as suas manifestações, na medida em que tendem a exigir maior disponibilidade temporal, maior envolvimento psicológico e uma maior responsabilização pelos resultados, favorecendo padrões de elevada presença e investimento profissional.

No caso das mulheres em cargos de liderança, esta exigência ganha maior complexidade, uma vez que estas profissionais operam num contexto marcado por exigências simultâneas associadas ao exercício da liderança, ao desempenho profissional e às responsabilidades familiares, especialmente quando são mães (Cheung & Halpern, 2010; Hasson et al., 2024). Neste sentido, a coexistência entre elevado investimento profissional, responsabilidades familiares e expectativas associadas à maternidade pode acentuar esta tensão. Em alguns casos, a condição de ser mãe pode também ser associada a uma perceção de menor competência, disponibilidade ou compromisso profissional

(Torres et al., 2024), contribuindo, por sua vez, para a manutenção de desigualdades estruturais no acesso e progressão para posições de liderança (Cheung & Halpern, 2010).

Deste modo, o sobreinvestimento no trabalho, ao implicar elevados níveis de investimento temporal e energético e a extensão da atividade laboral para além dos seus limites formais, contribui para uma maior permeabilidade entre o domínio profissional e o domínio familiar, tornando mais desafiante a conciliação entre trabalho e família.

Conciliação trabalho-família

Ao longo das últimas décadas, as fronteiras entre a vida familiar e profissional têm-se tornado cada vez mais permeáveis, em consequência das novas formas de organização do trabalho e da evolução tecnológica (Allen et al., 2014; Clark et al., 2015a). Esta realidade tem sido associada à necessidade de uma disponibilidade mais contínua por parte dos trabalhadores, frequentemente potenciada pela utilização de dispositivos móveis que prolongam a atividade laboral para além do horário formal de trabalho. Embora esta flexibilidade possa facilitar a gestão de imprevistos e responsabilidades, pode também dificultar a separação entre exigências familiares e profissionais e associar-se a níveis mais elevados de conflito trabalho-família (Clark, 2000; Matias et al., 2023).

A conciliação trabalho-família pode assumir uma natureza dual, sendo simultaneamente associada a experiências de conflito e de enriquecimento entre domínios. Por um lado, o conflito emerge quando as exigências de diferentes esferas da vida se tornam incompatíveis, gerando tensão e sobrecarga (Greenhaus & Beutell, 1985). A permeabilidade entre os domínios pode intensificar esta interferência, contribuindo para o esgotamento dos recursos pessoais e para níveis mais elevados de conflito (Matias et al., 2023). Por outro, o enriquecimento refere-se à possibilidade de experiências num domínio contribuírem positivamente para o funcionamento do outro (Greenhaus & Powell, 2006; Matias & Fontaine, 2012).

No contexto do presente estudo, a conciliação trabalho-família é compreendida como uma dimensão diretamente afetada pelo sobreinvestimento no trabalho. A acumulação de exigências provenientes de diferentes esferas da vida contribui para o aumento do conflito de papéis, dificultando a conciliação entre trabalho, família e bem-estar pessoal (Harpaz, 2015). Assim, quando o trabalho ocupa uma posição central na organização do quotidiano e exige elevado investimento temporal e energético, a articulação entre as responsabilidades profissionais e familiares tende a tornar-se mais exigente.

Adicionalmente, a gestão simultânea das exigências profissionais e familiares é frequentemente encarada como uma responsabilidade individual, levando os trabalhadores a adotarem estratégias de adaptação que privilegiam as exigências laborais, contribuindo para o desequilíbrio entre as diferentes esferas da vida, com consequências negativas ao nível do bem-estar e da qualidade das relações familiares (Stier & Sella-Dotan, 2015).

Esta dificuldade de conciliação não se distribui de forma uniforme entre indivíduos, sendo mais acentuada no caso das mulheres, que tendem a experienciar uma maior sobrecarga na gestão das responsabilidades familiares e profissionais (Matias, 2019; Matias & Fontaine, 2014; Stier & Sella-Dotan, 2015; Torres et al., 2024). Apesar do aumento significativo da participação feminina no mercado de trabalho e da predominância das famílias de duplo emprego, a divisão das responsabilidades familiares e domésticas continua a refletir padrões tradicionais de género, sendo as mulheres quem continua a assegurar grande parte destas responsabilidades e a adaptar a carreira em função das exigências familiares (Fontaine et al., 2007; Matias et al., 2010; Matias et al., 2012; Matias & Fontaine, 2014; Matias & Fontaine, 2015; Poeschl, 2000; Stier & Sella-Dotan, 2015; Torres et al., 2024). Esta assimetria traduz-se numa sobrecarga adicional, frequentemente descrita como o "segundo turno", reforçando a ideia de que a conciliação entre trabalho e família envolve, de forma persistente, uma distribuição desigual dos encargos entre géneros (Hochschild & Machung, 1999).

Neste quadro, a coexistência de elevados níveis de exigência profissional e de responsabilidades familiares torna-se mais desafiante no caso das mulheres em cargos de liderança, uma vez que estes papéis implicam elevados níveis de disponibilidade, responsabilidade e compromisso profissional, frequentemente em tensão com as expectativas associadas ao cuidado familiar (Hasson et al., 2024). Ora, esta interação entre exigência laboral elevada e normas de género persistentes contribui para intensificar a dificuldade de articulação de papéis.

Face a estas exigências, as mães em cargos de liderança recorrem a estratégias de gestão do tempo, redefinição de prioridades e delimitação de fronteiras entre papéis, que nem sempre são suficientes para reduzir a sensação de sobrecarga (Baptiste et al., 2024).

Tornar-se mãe implica lidar com várias transformações pessoais, relacionais e sociais que podem conduzir a uma reavaliação de prioridades e da forma como a mulher gere o equilíbrio entre as diferentes esferas da vida (Lévesque et al., 2020; Hasson et al., 2024). Neste processo, a identidade materna pode ser fortemente condicionada por ideais normativos de maternidade, nomeadamente pela ideologia da "boa mãe", entendida como

um conjunto de crenças sociais que associa a maternidade à disponibilidade física e emocional, à centralidade das necessidades da criança e à responsabilização da mulher pelo cuidado, aproximando-se da ideologia da maternidade intensiva (Johnston & Swanson, 2006; Williamson et al., 2023; Zhou, 2017). Esta ideologia, enraizada em normas de género tradicionais, associa o cuidado a uma obrigação moral das mulheres e coloca a maternidade como elemento central da identidade feminina, podendo gerar tensões com a identidade profissional, sobretudo quando as exigências laborais implicam presença constante e elevada responsabilidade e compromisso (Zhou, 2017).

Neste sentido, as mães trabalhadoras continuam a enfrentar desafios na articulação entre a maternidade e a vida profissional, uma vez que as exigências de corresponder simultaneamente ao ideal socialmente construído de "boa mãe" e ao ideal de "boa profissional" podem gerar tensões difíceis de gerir e resolver (Hasson et al., 2024; Johnston & Swanson, 2006; Torres et al., 2024). A literatura ilustra este dilema ao afirmar que as mães se veem "entre a espada e a parede", no sentido em que para serem boas mães, devem priorizar a família, mas para serem boas profissionais e boas líderes, devem priorizar a sua carreira. Devido a estas exigências contraditórias, muitas mulheres optam por interromper temporariamente a sua carreira ou reduzir o horário laboral, ações que comprometem as suas possibilidades de progressão profissional (Torres et al., 2024).

A tentativa de conciliar as identidades materna e profissional pode então gerar sentimentos de ambivalência e de insuficiência, especialmente em contextos marcados pelo discurso da "supermulher", que exige que as mães sejam cuidadoras disponíveis sem abdicar do desempenho laboral (Garcia-Lorenzo et al., 2023).

A experiência simultânea de liderança e maternidade pode ainda contribuir para o desenvolvimento de competências valorizadas no contexto organizacional, como a capacidade de gestão de múltiplas exigências, empatia e flexibilidade cognitiva, embora estes efeitos positivos não anulem as pressões estruturais associadas à conciliação (Hasson et al., 2024).

Assim, no caso das mães líderes com sobreinvestimento no trabalho, a conciliação trabalho-família não corresponde apenas à gestão prática do tempo, mas também à negociação contínua entre papéis, expectativas e identidades potencialmente contraditórias. O elevado investimento laboral tende a reforçar a centralidade do trabalho e a exigência de disponibilidade, enquanto as expectativas sociais associadas à maternidade continuam a convocar uma presença familiar constante e emocionalmente disponível.

Apesar da crescente atenção a estas questões de conciliação trabalho-família, existe ainda uma lacuna no aprofundamento das experiências subjetivas das mulheres que acumulam responsabilidades profissionais e familiares em contextos de elevado investimento laboral. Esta lacuna ganha especial pertinência no contexto português, onde, apesar do aumento da participação feminina no mercado de trabalho e da existência de medidas orientadas para a promoção de uma representação mais equilibrada em cargos de decisão, a presença das mulheres em posições de liderança permanece desigual. Paralelamente, persistem normas sociais de género que associam as mulheres a uma responsabilidade acrescida pela esfera familiar e pelo cuidado. Deste modo, são ainda escassos os estudos que articulam o sobreinvestimento no trabalho, considerando os perfis de adição ao trabalho e envolvimento no trabalho, com as implicações emocionais, identitárias e de género vividas por mães em cargos de liderança.

Neste sentido, compreender as vivências de mães líderes com indicadores de elevado investimento no trabalho permite aprofundar a forma como estas mulheres interpretam e atribuem significado à articulação entre a carreira e a maternidade. Este conhecimento torna-se relevante para contribuir para a construção de contextos sociais e organizacionais mais ajustados às suas experiências, promovendo o bem-estar, a equidade e o reconhecimento da diversidade de trajetórias e identidades femininas.

Método

Atendendo à natureza exploratória do presente estudo e ao objetivo de compreender as vivências, perceções e significados atribuídos por mães em cargos de liderança ao seu investimento no trabalho e à articulação entre este, maternidade e vida familiar, optou-se por uma abordagem qualitativa de orientação interpretativa. Esta abordagem permite explorar fenómenos complexos e subjetivos, valorizando a diversidade das experiências das participantes. Os dados recolhidos foram analisados com recurso à análise temática, por esta permitir identificar, analisar e interpretar padrões de significado presentes nas narrativas.

Estudo empírico

A presente dissertação visa compreender de que modo as mães líderes vivenciam e atribuem significado ao seu investimento no trabalho e à conciliação entre a vida

profissional e familiar. Para responder a este objetivo, o presente estudo compreende as seguintes questões de investigação:

1. Que significados atribuem as mulheres líderes ao trabalho e ao lugar que este ocupa nas suas vidas?
2. Como é que as mulheres em cargos de liderança definem a sua identidade enquanto mães e profissionais?
3. De que forma é que estas mães articulam os seus papéis profissionais e maternos, e quais as dinâmicas, recursos e experiências emocionais que emergem dessa articulação?
4. Como é que as mães em cargos de liderança percecionam, experienciam e negoceiam as normas sociais de género associadas à maternidade, à liderança e à conciliação entre trabalho e família?

Procedimento de recolha e seleção das participantes

Após a obtenção do parecer favorável da Comissão de Ética da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto (Ref.ª 2025-11-03), procedeu-se ao recrutamento das participantes através da divulgação de uma publicação na plataforma LinkedIn (Apêndice A), por se tratar de uma rede profissional alinhada com a população-alvo do estudo. A publicação apresentava os objetivos da investigação e os principais critérios de participação, disponibilizando-se um link para obtenção de mais informações (Apêndice B). Adicionalmente, recorreu-se a uma estratégia de amostragem em bola de neve, na qual as participantes entrevistadas foram convidadas a divulgar o estudo junto de outras mulheres do seu círculo pessoal ou profissional que cumprissem os critérios definidos. Num primeiro momento, as mulheres interessadas preencheram um questionário prévio, disponibilizado online através da plataforma Microsoft Forms com os critérios de inclusão, caracterização sociodemográfica e alguns instrumentos de medida. Após a confirmação dos critérios formais de inclusão, foi estabelecido contacto individual com cada participante, com vista ao esclarecimento de eventuais dúvidas e ao agendamento da entrevista.

A seleção das participantes obedeceu a três critérios de inclusão: ser mãe, independentemente da configuração familiar, exercer um cargo de liderança, entendido como uma posição que envolvesse responsabilidades de coordenação, chefia ou gestão de pessoas, equipas ou projetos em qualquer setor de atividade e encontrar-se profissionalmente ativa no momento da participação no estudo. A diversidade de contextos profissionais foi considerada uma mais-valia para a compreensão das múltiplas formas de

vivenciar o investimento no trabalho, não tendo sido estabelecida qualquer restrição no que diz respeito à área de atuação ou à tipologia da organização. Procurou-se ainda recrutar mães líderes com indicadores de elevado investimento no trabalho, entendido de forma abrangente a partir de dimensões temporais, energéticas, subjetivas e contextuais. Dada a especificidade da população em estudo e a natureza qualitativa e exploratória do estudo, optou-se por não definir um ponto de corte nos níveis de sobreinvestimento como critério de inclusão. Assim, o elevado investimento no trabalho foi considerado uma dimensão a explorar na entrevista e não uma categoria classificatória prévia.

As entrevistas decorreram entre 10 de fevereiro e 13 de abril de 2026, em formato online ou presencial, de acordo com a preferência e disponibilidade das participantes. No total, nove entrevistas foram realizadas online e quatro presencialmente. Das entrevistas online, oito decorreram através da plataforma Microsoft Teams e uma através da plataforma Google Meet. As entrevistas tiveram uma duração variável, entre aproximadamente 20 minutos e uma hora. Estas foram conduzidas com base no guião semiestruturado, mantendo-se a flexibilidade necessária para aprofundar dimensões relevantes das narrativas das participantes.

Antes de cada entrevista, foram retomados os objetivos do estudo e as condições de participação e solicitada autorização para a gravação, destinada exclusivamente à posterior transcrição e análise dos dados. As gravações foram transcritas integralmente com recurso a *software* de apoio à transcrição, tendo todas as transcrições sido posteriormente revistas e corrigidas pela investigadora, através da reescuta das entrevistas, de modo a assegurar a fidelidade do material transcrito. Após a conclusão e verificação das transcrições, as gravações foram eliminadas.

Por fim, para proteger a identidade das participantes, foram atribuídos códigos alfanuméricos a cada uma, sendo omitidas ou alteradas informações potencialmente identificadoras nas transcrições e na apresentação dos resultados.

Participantes

Participaram neste estudo 13 mulheres, com idades compreendidas entre os 34 e os 54 anos, todas mães, profissionalmente ativas e a exercer funções de liderança no momento da recolha de dados. As participantes tinham entre um e três filhos, com idades compreendidas entre menos de um ano e 20 anos, encontrando-se, assim, em diferentes fases da maternidade. Relativamente à configuração familiar, a maioria das participantes era casada ou vivia em união de facto, sendo uma participante divorciada. Quanto ao nível

de escolaridade, as participantes apresentavam formação entre o ensino secundário e o doutoramento, sendo predominante a formação superior.

No plano profissional, as participantes ocupavam cargos com diferentes níveis de responsabilidade, em diversos setores de atividade. O número de pessoas coordenadas variava entre uma e 147, e a experiência total em funções de liderança variava entre um e 25 anos, refletindo a diversidade de trajetórias e responsabilidades profissionais presentes na amostra. As participantes reportaram cargas horárias semanais compreendidas entre 30 e 60 horas, sendo que a maioria indicou trabalhar 45 ou mais horas por semana. Importa, contudo, reconhecer que nem todas apresentavam o indicador temporal mais frequente associado ao sobreinvestimento no trabalho, nomeadamente trabalhar 48 ou mais horas por semana. Uma participante indicou 30 horas semanais, valor que correspondia a uma redução temporária por motivo de amamentação. A caracterização geral das participantes encontra-se apresentada na Tabela 1, podendo a caracterização sociodemográfica e profissional detalhada ser consultada no Apêndice C.

Tabela 1

Caracterização geral das participantes

Participante	Idade	Nº de filhos	Cargo/Função	Experiência em liderança	Horas de trabalho/semana
M1	54	2	Diretora de Qualidade	25 anos	50
M2	49	3	Diretora de Compras	6 anos	42
M3	40	1	CEO	13 anos	40
M4	41	2	Dirigente	3 anos	55
M5	35	1	Diretora de RH	4-5 anos	30
M6	41	2	Chefe de Divisão	8 anos	45
M7	36	3	Diretora Clínica e Administradora	7 anos	60
M8	43	2	Diretora Financeira	1 ano	45
M9	48	2	Coordenadora de Equipa	6 anos	45
M10	42	1	Diretora de RH	8 anos	45
M11	43	2	Diretora de Fábrica	10 anos	50
M12	38	2	Diretora de Gestão de Pessoas	6 anos	40
M13	34	1	Diretora de Marketing e Relações Públicas	2 anos e 6 meses	46-48

Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através de dois instrumentos principais: um questionário prévio e uma entrevista individual semiestruturada. O questionário foi aplicado online, através da plataforma Microsoft Forms, integrava o consentimento informado e recolhia informação sociodemográfica, familiar e profissional das participantes, bem como indicadores iniciais relativos à conciliação trabalho-família e ao sobreinvestimento no trabalho. Para este efeito, foram incluídos itens da versão breve da escala de conflito trabalho-família traduzida e adaptada para a população portuguesa por Vieira et al. (2014), respondidos numa escala tipo Likert de cinco pontos, e itens da versão portuguesa da *Heavy-Work Investment Scale* disponibilizada por Shkoler et al. (2021), respondidos numa escala tipo Likert de seis pontos. No presente estudo, estes itens não tiveram como finalidade classificar quantitativamente as participantes, mas antes apoiar a sua caracterização inicial e recolher indicadores contextuais posteriormente aprofundados nas entrevistas.

Por sua vez, a entrevista semiestruturada foi construída com base nos objetivos do estudo e nas questões de investigação, encontrando-se organizada em blocos temáticos relativos à vida profissional, identidade materna, conciliação entre papéis profissionais e familiares, normas sociais de género e reflexão final. A natureza semiestruturada do guião permitiu assegurar a abordagem de temas comuns a todas as participantes, mantendo simultaneamente a flexibilidade necessária para aprofundar dimensões não antecipadas nas suas narrativas.

O questionário prévio e o guião de entrevista encontram-se disponíveis nos Apêndices D e E, respetivamente.

Procedimento de análise de dados

A análise dos dados foi realizada com recurso à análise temática reflexiva, seguindo a abordagem proposta por Braun e Clarke (2006, 2022). Esta abordagem mostrou-se adequada aos objetivos do estudo, uma vez que permite identificar, analisar e interpretar padrões de significado em dados qualitativos, constituindo um método flexível para explorar experiências, perceções e significados atribuídos pelas participantes às suas vivências.

A análise acompanhou as seis fases propostas pelas autoras, incluindo a familiarização com os dados, a codificação inicial, a construção e revisão dos temas e a sua posterior definição e nomeação e a elaboração do relatório final. Estas fases foram

desenvolvidas de forma flexível e gradual, através de um movimento contínuo entre os dados, os códigos e os temas em construção.

O processo analítico assumiu uma orientação híbrida, combinando uma componente dedutiva, informada pelas questões de investigação e pela literatura previamente revista, com uma componente indutiva, aberta à construção de significados não previstos inicialmente, a partir das narrativas das participantes. Deste modo, embora a análise tenha sido guiada por dimensões centrais ao estudo, como o sobreinvestimento no trabalho, a maternidade, a liderança, a identidade, a conciliação trabalho-família e as normas sociais de género, os temas foram construídos e progressivamente refinados através do contacto sistemático com os dados.

Numa primeira fase, procedeu-se à familiarização com os dados, através da leitura repetida das transcrições e do registo de ideias iniciais relevantes. A análise iniciou-se com uma exploração aprofundada de quatro entrevistas que, numa primeira leitura, apresentavam maior diversidade e densidade de conteúdos relativamente aos fenómenos em estudo.

Posteriormente, o esboço inicial de códigos, subtemas e temas preliminares, construído a partir das quatro primeiras entrevistas, foi revisto e desenvolvido através da leitura e codificação da totalidade das 13 entrevistas, procurando identificar e interpretar segmentos relevantes em função dos objetivos do estudo e das questões de investigação, sem restringir a análise às dimensões inicialmente previstas. Este processo foi organizado com recurso ao Google Sheets, utilizado como ferramenta de apoio à sistematização dos excertos, códigos, subtemas e temas preliminares.

A construção dos temas implicou a identificação de padrões de significado transversais às entrevistas, bem como a revisão sucessiva da sua coerência interna, diferenciação e relevância face às questões de investigação. Esta revisão foi realizada num movimento iterativo entre os excertos codificados, os temas preliminares e o conjunto global dos dados, conduzindo à fusão, reformulação ou eliminação de categorias quando estas se revelavam redundantes, pouco sustentadas ou insuficientemente distintas. Ao longo deste processo, as categorias e os temas preliminares foram discutidos com outra investigadora, permitindo aprofundar a reflexão sobre a coerência analítica das decisões tomadas. Reconhecendo o caráter interpretativo da análise temática reflexiva, os temas foram entendidos como construções analíticas resultantes do processo de análise das narrativas das participantes e não como categorias diretamente extraídas dos dados. Por

fim, os temas foram definidos e nomeados, sendo selecionados excertos representativos das diferentes perspetivas identificadas para integrar a apresentação dos resultados.

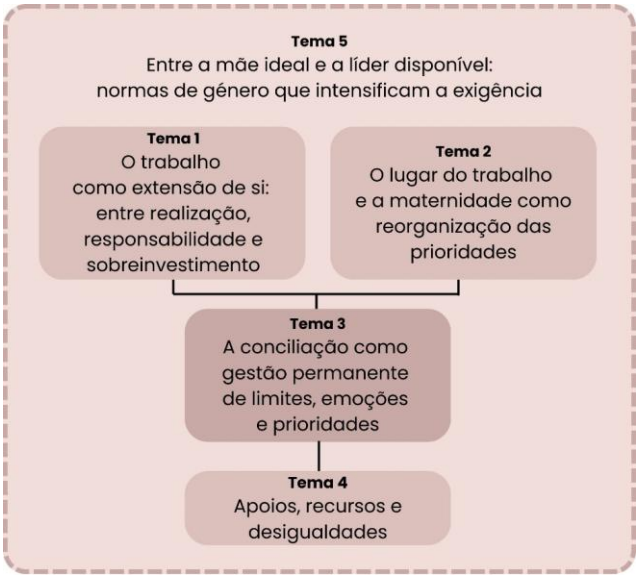
Apresentação e Discussão de Resultados

A presente secção apresenta e discute os resultados obtidos através do questionário prévio e das entrevistas semiestruturadas realizadas com as 13 participantes. Os resultados provenientes das escalas incluídas no questionário assumem uma função descritiva e contextual, permitindo caracterizar os níveis médios de conflito entre trabalho e família e os indicadores de investimento no trabalho presentes na amostra.

A análise temática reflexiva permitiu identificar cinco temas e 19 subtemas, que representam padrões de significado transversais às narrativas das participantes. A estrutura completa da análise temática, incluindo os temas, subtemas e respetivos excertos ilustrativos, encontra-se apresentada no Apêndice F. O mapa temático apresentado na Figura 1 procura representar não apenas os temas identificados, mas também as relações estabelecidas entre eles. Neste mapa, o significado e o lugar ocupado pelo trabalho articulam-se com a reorganização identitária e de prioridades associada à maternidade, convergindo na experiência quotidiana de conciliação. Esta experiência é, por sua vez, influenciada pelos apoios e recursos disponíveis e atravessada pelas desigualdades e normas sociais de género presentes nos diferentes domínios da vida das participantes.

Figura 1

Mapa temático dos resultados



Nota. As linhas contínuas representam a articulação entre os temas, sem implicarem uma sequência ou relação causal. O tracejado corresponde ao tema 5, refletindo o seu caráter transversal aos restantes temas.

Embora a apresentação dos resultados se encontre organizada de acordo com as quatro questões de investigação, a relação entre estas e os temas não é exclusiva nem linear. Um mesmo tema ou subtema pode contribuir para responder a mais de uma questão de investigação, refletindo a natureza interdependente das dimensões em análise. Assim, cada padrão de significado será desenvolvido sobretudo na secção relativa à questão para a qual assume maior centralidade analítica e, quando relevante, retomado nas restantes, evitando a fragmentação e a reiteração dos resultados. Em cada secção, os resultados serão ilustrados por excertos das entrevistas e discutidos à luz da literatura científica. Os excertos serão identificados pelos códigos atribuídos às participantes.

No que concerne ao conflito trabalho-família, as participantes apresentaram uma média global de 2,35, numa escala de um a cinco. Tanto o conflito na direção trabalho-família (M = 2,28) como o conflito na direção família-trabalho (M = 2,41) se situaram abaixo do ponto médio da escala, sugerindo uma perceção globalmente pouco acentuada de conflito entre os dois domínios. Contudo, estes valores não devem ser interpretados como evidência da ausência de dificuldades de conciliação, uma vez que as médias podem ocultar diferenças entre as experiências individuais e entre circunstâncias específicas da vida das participantes.

Relativamente ao investimento no trabalho, foi obtida uma média global de 4,09, numa escala de um a seis. Contudo, verificou-se uma diferença acentuada entre o compromisso temporal (M = 2,82), situado abaixo do ponto médio da escala, e a intensidade de trabalho (M = 5,37), próxima do limite superior. Assim, o padrão observado caracteriza-se sobretudo por níveis elevados de esforço e energia durante a atividade profissional, mais do que por um investimento temporal uniformemente elevado.

Ainda assim, a caracterização profissional das participantes permite enquadrar este resultado. Nove das 13 participantes reportaram trabalhar 45 ou mais horas por semana, ainda que se verificasse variabilidade entre os horários declarados. Estes dados não permitem, por si só, estabelecer a existência de sobreinvestimento no trabalho, mas evidenciam que, para várias participantes, o exercício profissional ocupava um número elevado de horas semanais, a par da elevada intensidade de trabalho identificada através da escala.

Esta diferença deve ser considerada na interpretação dos resultados, uma vez que o investimento no trabalho constitui um construto multidimensional que integra tanto o tempo dedicado à atividade profissional como a intensidade do esforço mobilizado (Shkoler et al., 2021; Snir & Harpaz, 2012). A análise exclusiva das horas de trabalho

poderia, portanto, não captar adequadamente o investimento profissional das participantes. Do mesmo modo, a média global não permite concluir que todas as participantes apresentem níveis elevados de investimento no trabalho, o que é coerente com a opção de considerar este investimento como uma dimensão a explorar, em vez de uma categoria definida através de um ponto de corte quantitativo rígido.

QI1 – Que significados atribuem as mulheres líderes ao trabalho e ao lugar que este ocupa nas suas vidas?

A resposta à primeira questão de investigação é sustentada sobretudo pelo tema **"O trabalho como extensão de si: entre realização, responsabilidade e sobreinvestimento"**. As narrativas mostram que o trabalho ocupa um lugar central na vida das participantes, constituindo uma dimensão da identidade e uma fonte de propósito, realização e impacto. Simultaneamente, surge associado a elevada exigência, responsabilização e dificuldade em desligar. A maternidade não elimina esta centralidade, mas conduz à redefinição dos limites do trabalho e à reorganização das prioridades.

O trabalho integra a forma como várias participantes se definem **(trabalho como dimensão identitária)**. M7 afirma que "o trabalho é muito uma identidade minha", revelando que a atividade profissional não é vivida apenas como uma função ou fonte de rendimento, mas como parte de si. Esta ligação articula-se com a procura de sentido e utilidade, M5 refere precisar de "sentir que existe, de facto, alguma utilidade visível naquilo que é o meu trabalho", enquanto M12 salienta que "a posição que eu ocupo muitas vezes muda a vida de pessoas". Assim, o valor atribuído ao trabalho está associado não apenas à realização pessoal, mas também à possibilidade de contribuir, criar valor e produzir impacto na vida de outras pessoas. Estes resultados aproximam-se da conceptualização do envolvimento no trabalho enquanto experiência positiva, marcada pela dedicação, pela motivação intrínseca e pela realização pessoal (Schaufeli et al., 2002, 2006). Contudo, esse significado positivo coexiste com elevados níveis de esforço, preocupação e dificuldade em estabelecer limites, o que reforça a importância de considerar a qualidade da experiência psicológica associada ao investimento, e não apenas a intensidade ou o tempo despendido (Clark et al., 2015b; Snir & Harpaz, 2012; Taris et al., 2015).

A centralidade do trabalho encontra-se também ligada às exigências das funções de liderança **(multiplicidade de responsabilidades e exigência)**. M10 afirma que "em última instância, a responsabilidade é sempre minha", evidenciando o peso associado às decisões, aos resultados e ao funcionamento das equipas. Esta responsabilidade abrange ainda a

gestão relacional e emocional das equipas, descrita por M9 como "a parte mais dura do nosso trabalho". Em alguns casos, os limites da função alargam-se informalmente, como ilustra M2 "aquelas áreas que não são de ninguém (…) mesmo não sendo minha responsabilidade, muitas vezes, acabo por fazer". Deste modo, a elevada responsabilização resulta da combinação entre exigências do cargo, padrões pessoais de autoexigência e disponibilidade para assumir tarefas adicionais, aproximando-se da articulação entre fatores disposicionais e situacionais proposta por Snir e Harpaz (2012).

O lugar ocupado pelo trabalho tornou-se igualmente visível na dificuldade em estabelecer um **distanciamento psicológico após o horário laboral**. As preocupações profissionais prolongam-se para além do espaço e do tempo de trabalho, permanecendo mentalmente presentes no contexto familiar. M11 sintetiza esta experiência ao afirmar "Eu levo as coisas para casa. Dentro da cabeça. Algumas vezes fisicamente", enquanto M9 descreve o trabalho como "algo que não dá para ligar e desligar o botão, portanto, acompanha-nos". Esta permanência não se restringe à realização de tarefas em casa, envolvendo pensamentos, preocupações e antecipação de problemas, o que pode dificultar a recuperação (Sonnentag, 2012). Em alguns casos, reflete-se também na relação com os filhos, M10 reconhece que pode influenciar "o meu humor e, consequentemente, a minha disponibilidade mental para eles". Este resultado é coerente com a literatura sobre a permeabilidade das fronteiras, segundo a qual as exigências profissionais podem prolongar-se para o contexto familiar e consumir recursos necessários ao desempenho dos papéis parentais (Matias et al., 2023) e ajuda a compreender por que motivo a intensidade de trabalho se apresenta elevada, apesar de o compromisso temporal médio ser menos expressivo.

Apesar da importância atribuída ao trabalho, a maternidade conduz à renegociação do lugar que este pode ocupar, dando sentido ao **Tema 2 – Reorganização de prioridades**. Em vez de representar uma perda de significado da atividade profissional, este processo traduz-se na **reordenação de prioridades e redefinição de limites do trabalho** perante modelos de disponibilidade ilimitada. M11 afirma "Eu não vou prejudicar a minha família a trabalhar de novo 70, 80 horas por semana", enquanto M10 identifica acontecimentos familiares inegociáveis, referindo que não faltaria "a uma festa da escola" por motivos profissionais. O trabalho mantém-se associado à identidade e à realização, mas passa a ser mais claramente delimitado pela proteção do tempo familiar. Esta reorganização é coerente com estudos que descrevem a maternidade como um processo de reavaliação das prioridades pessoais e profissionais (Hasson et al., 2024; Lévesque et al., 2020).

Em síntese, as participantes parecem atribuir ao trabalho significados simultaneamente positivos e exigentes. Este constitui uma dimensão central da identidade e uma fonte de propósito, utilidade e impacto, mas também um espaço de elevada responsabilização e permanência psicológica. A maternidade não retira importância à atividade profissional, mas conduz à redefinição dos seus limites e do lugar que ocupa na vida familiar.

QI2 – Como é que as mulheres em cargos de liderança definem a sua identidade enquanto mães e profissionais?

Esta segunda questão de investigação é sustentada sobretudo pelo tema 2, articulando-se ainda com o tema 1, no que concerne à centralidade do trabalho na identidade das participantes, e com o tema 5 relativo às normas sociais de género que atravessam as experiências maternas. As participantes definem-se através de identidades múltiplas e interdependentes, procurando integrar a maternidade, a dimensão profissional e outras dimensões pessoais. A maternidade transforma algumas formas de pensar e agir, mas não implica necessariamente o abandono ou a substituição da identidade profissional. Nesta reorganização de prioridades (tema 2), destaca-se o subtema **Presença e receio de falhar como mãe,** em que as participantes valorizam a presença física e emocional, o acompanhamento e a criação de oportunidades para os filhos. M3 sintetiza esta definição como "estar presente e dar-lhe oportunidades". Contudo, esta valorização da presença coexiste com dúvidas acerca do tempo disponibilizado. M12 refere já ter sofrido "com o número de horas que estou com eles, que são poucas", enquanto M7 questiona "Será que eles um dia vão dizer (…) a minha mãe só trabalhava". Assim, a identidade materna é construída em torno do cuidado e da disponibilidade, mas também é atravessada pelo receio de falhar ou de ser percecionada pelos filhos como insuficientemente presente.

As **experiências de transformação identitária** não são uniformes. M11 descreve "uma crise de identidade" e a necessidade de "nos encontrar de novo", evidenciando um processo de desorientação e reconstrução após a maternidade. Em contraste, M3 afirma "Eu continuo a ser a mesma pessoa", salientando a continuidade entre a identidade anterior e posterior ao nascimento dos filhos. Entre estas posições, várias participantes defendem a preservação de outras dimensões de si. M10 explica "Eu preciso de ser outras coisas que não só mãe para depois também ser uma boa mãe", e M12 afirma que "nunca poderia ser só mãe", por necessitar de "realização em vários domínios". Estes relatos mostram que a maternidade pode reorganizar a identidade sem a reduzir ao papel materno, sendo a

continuidade da vida profissional entendida como fonte de realização e também como condição para o bem-estar pessoal.

Como discutido na questão anterior, o trabalho constitui uma dimensão significativa da identidade das participantes. Esta centralidade ajuda a compreender por que motivo a maternidade não anula a identidade profissional. Os resultados são coerentes com a literatura que descreve a transição para a maternidade como um processo de reajustamento identitário e reavaliação de prioridades, cuja vivência pode ser mais positiva quando as mulheres preservam dimensões de si para além do papel materno (Lévesque et al., 2020; Williamson et al., 2023).

A relação entre os papéis materno e profissional também é descrita em termos de **aprendizagem e transferência de competências.** M6 refere existir "uma simbiose entre as competências que adquires de um lado e do outro", enquanto M12 afirma ter aprendido, com a maternidade, "mais sobre como seria uma boa líder". M13 associa ainda as capacidades desenvolvidas enquanto mãe ao seu percurso profissional, "O malabarismo que eu ganhei, graças à maternidade, permitiu-me chegar onde eu cheguei". A gestão de múltiplas exigências, a empatia, a negociação e a capacidade de lidar com imprevistos são reconhecidas como recursos que circulam entre os dois domínios. Este resultado contraria uma leitura exclusivamente centrada no conflito e aproxima-se da literatura que reconhece que a participação em múltiplos papéis pode favorecer o desenvolvimento de competências e o enriquecimento entre trabalho e família (Greenhaus & Powell, 2006; Hasson et al., 2024).

Esta integração identitária ocorre, contudo, num contexto de expectativas contraditórias. M7 sintetiza esta tensão ao afirmar que "os outros esperam que nós trabalhemos como se não tivéssemos filhos e tenhamos filhos como se não trabalhássemos". A construção da identidade enquanto mãe e profissional não depende apenas de escolhas individuais, é também influenciada por modelos sociais que exigem simultaneamente disponibilidade familiar e dedicação laboral. Esta dimensão será retomada na quarta questão de investigação.

Deste modo, as participantes definem-se através da articulação entre identidades maternas, profissionais e pessoais. A maternidade pode provocar transformação, desorientação ou continuidade, sem eliminar a necessidade de realização profissional e de preservação de outras dimensões de si. Além das tensões entre papéis, as narrativas evidenciam relações de aprendizagem e enriquecimento, mostrando que a maternidade

também pode contribuir para a forma como estas mulheres exercem e compreendem a liderança.

QI3 – De que forma é que estas mães articulam os seus papéis profissionais e maternos, e quais as dinâmicas, recursos e experiências emocionais que emergem dessa articulação?

A resposta à terceira questão de investigação é sustentada sobretudo pelo tema 3 **"A conciliação como gestão permanente de limites, emoções e prioridades"** e tema 4 **"Apoios, recursos e desigualdades".** As narrativas mostram que a articulação entre os papéis profissionais e maternos não corresponde a um equilíbrio estável, mas a um processo contínuo de adaptação, assente em escolhas, fronteiras e estratégias quotidianas. Este processo depende ainda de recursos conjugais, familiares, organizacionais e materiais, sendo muitas vezes alcançado à custa do descanso e do tempo pessoal.

A conciliação implica assim **consciência e aceitação das limitações,** isto é reconhecer que nem todas as exigências podem ser satisfeitas simultaneamente. M7 afirma que "não vamos sempre conseguir abraçar o mundo todo com as duas mãos (…) há algumas que vão ter que cair", enquanto M6 reconhece que "o meu tempo não estica". Esta consciência traduz-se numa seleção constante de prioridades, uma vez que, como refere M3, "a toda a hora uma pessoa tem que fazer escolhas". O equilíbrio é, assim, incerto e sujeito a alterações decorrentes de doenças dos filhos, mudanças profissionais ou outras circunstâncias familiares.

As participantes adotam estratégias distintas na **gestão das fronteiras**. Algumas defendem maior integração, como M13, para quem "nós não devemos separar a vida profissional da vida pessoal". Outras procuram segmentar claramente os domínios, M3 afirma que "*work-life integration* não existe (…) ou estou a trabalhar ou estou a ser mãe", e M9 prefere "trabalhar a um ritmo mais acelerado" durante o horário laboral para sair à hora definida. Estas experiências aproximam-se do contínuo entre integração e segmentação descrito por Clark (2000), dado que, enquanto M13 procura uma maior articulação entre os domínios, M3 e M9 procuram preservar fronteiras mais definidas entre trabalho e família, através da separação dos papéis e dos tempos alocados a cada um. Apesar destas diferenças, as fronteiras exigem uma gestão contínua em função das exigências de ambos os domínios.

As **estratégias de conciliação** incluem a proteção do tempo familiar, frequentemente conseguida através da deslocação do trabalho para períodos dedicados ao descanso ou ao tempo pessoal. M10 explica que, quando precisa de trabalhar mais, não

retira tempo dos filhos, mas "tempo só o meu", enquanto M4 retoma o serviço depois de "deixar as miúdas adormecerem". O conflito não desaparece, sendo frequentemente absorvido pelo tempo pessoal. O planeamento, as rotinas e as agendas ajudam a gerir esta pressão, M9 descreve "muito, muito planeamento", enquanto M13 salienta que "a gestão do tempo não existe, existem prioridades". A conciliação ultrapassa, assim, uma organização técnica do quotidiano, implicando decidir onde investir recursos limitados, uma vez que "a tua energia tem que ser doseada para aquilo que realmente te importa" (M6).

Por sua vez, a **experiência emocional da conciliação** é marcada por cansaço, culpa e desgaste, mas também por sentimentos de satisfação, paz, orgulho e realização. M3 afirma que a sua vida deixou de ser "uma questão de gestão de tempo" para passar a ser "uma questão de gestão de cansaço", enquanto algumas participantes descrevem o regresso a casa como um "segundo turno" (M9). O cansaço pode coexistir com culpa em ambas as direções, como evidencia M11, que sente que deveria investir mais no trabalho e, simultaneamente, que não disponibiliza tempo suficiente à família, M1 descreve estar fisicamente num domínio, mas "com a cabeça" no outro. Ainda assim, a experiência não é exclusivamente negativa, M8 descreve-a como cansativa, "mas (…) muito boa", inclusive ao nível da autoestima. Assim, emoções positivas e negativas coexistem na articulação dos papéis, em linha com a literatura que mostra que a participação em múltiplos domínios pode gerar conflito e desgaste, mas também realização e enriquecimento (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus & Powell, 2006; Matias & Fontaine, 2012; Matias et al., 2023).

Os apoios disponíveis assumem um papel decisivo. A **parceria conjugal e a divisão flexível de responsabilidades** são descritas pela maioria das participantes como um "trabalho em equipa". A **rede de apoio formal e informal** surge também como um recurso relevante, incluindo tanto o apoio da família alargada, como ilustra M1 ao identificar os próprios pais como "um suporte muito, muito grande nas alturas de aperto", como o recurso a apoio pago, descrito por M8 como uma forma de aliviar "a carga e a preocupação". No contexto profissional, a **autonomia e flexibilidade organizacional** permitem ajustar os horários e recursos às exigências familiares, sendo também valorizadas a confiança e a possibilidade de delegar. M8 refere que essa margem de decisão a ajuda "a conseguir conciliar tudo". Os cargos de liderança surgem, assim, de forma ambivalente, uma vez que aumentam a responsabilidade, mas podem proporcionar autonomia para gerir exigências familiares.

Não obstante, as participantes mostram-se conscientes de **privilégios e desigualdades no acesso a recursos materiais** que facilitam a conciliação. M6 descreve-se como estando "num contexto de privilégio", enquanto M11 e M13 salientam o custo elevado dos serviços que facilitam o quotidiano, reconhecendo que esta possibilidade não está acessível a todas as mulheres. A fragilidade das redes é resumida por M4 ao afirmar que, enquanto anteriormente as mães seriam apoiadas "por uma aldeia inteira", atualmente se encontram muitas vezes sozinhas neste papel.

Paralelamente, a **rigidez estrutural e adaptação contínua** tornam-se evidentes no desajustamento entre as exigências da vida familiar e a organização dos contextos laborais e escolares. M2 salienta a incompatibilidade entre as férias das filhas e as dos adultos, descrevendo "aquele sufoco de isto nunca mais acaba", enquanto M11 critica "construtos de trabalho (…) muito rígidos", que dificultam o ajustamento do trabalho às necessidades da vida familiar. M3 sintetiza este desajustamento ao afirmar "O mundo não está montado assim. O sistema educativo não está montado assim". Perante estas limitações, são as próprias mulheres que acabam por adaptar continuamente a organização do quotidiano às estruturas existentes.

Os resultados evidenciam que as participantes articulam os papéis profissionais e maternos através de uma gestão contínua de limites, prioridades e recursos. Esta conciliação é sustentada por planeamento, parceria conjugal, redes de apoio e flexibilidade organizacional, mas permanece vulnerável a alterações quotidianas e desigualdades no acesso a esses recursos. Embora possa promover realização e autoestima, implica também cansaço, culpa e redução do tempo pessoal, evidenciando que conciliar não depende apenas do esforço individual das mulheres.

QI4 – Como é que as mães em cargos de liderança percecionam, experienciam e negoceiam as normas sociais de género associadas à maternidade, à liderança e à conciliação entre trabalho e família?

Por fim, a resposta à quarta questão de investigação é sustentada sobretudo pelo tema **"Entre a mãe ideal e a líder disponível: normas de género que intensificam a exigência"**. As participantes reconhecem expectativas que lhes exigem corresponder simultaneamente ao ideal de mãe presente e disponível e ao modelo de líder competente, dedicada e acessível. Estas normas intensificam a autoexigência, a culpa e as desigualdades entre mães e pais, embora sejam interiorizadas, questionadas e negociadas de formas distintas.

A incompatibilidade entre as **expectativas associadas aos dois papéis** é expressa por M10, segundo a qual "uma boa mãe tem que estar sempre presente, sempre disponível para os filhos (…) e uma boa líder também", pelo que seria necessário "estar em dois sítios ao mesmo tempo". M2 salienta igualmente que a progressão profissional não liberta as mulheres das restantes exigências, pelo que "[a mulher] é líder, ainda bem, mas tem de ser boa mãe, tem de ser isto, tem de ser aquilo". Estes relatos aproximam-se dos ideais normativos de "boa mãe" e "boa profissional", que associam a maternidade à disponibilidade física e emocional e a liderança a um elevado compromisso profissional (Hasson et al., 2024; Johnston & Swanson, 2006; Torres et al., 2024).

O **ideal de supermulher** é experienciado de forma ambivalente. M13 afirma sentir que consegue "fazer tudo" e descreve-se como "a supermulher", expressando satisfação com a capacidade que desenvolveu para gerir as exigências dos diferentes domínios da sua vida. Em contraste, M12 reconhece os riscos desse padrão, "Se eu me armo aqui em supermulher, isto não vai correr bem (…) tirei a capa, guardei-a numa saquinha". A rejeição desta imagem representa uma forma de negociação das expectativas sociais, através do reconhecimento de limites e da recusa da obrigação de responder plenamente a todas as exigências. Esta tensão é coerente com a literatura que associa o discurso da supermulher a sentimentos de insuficiência e à expectativa de que as mães mantenham o desempenho profissional sem reduzirem a sua disponibilidade para o cuidado (Garcia-Lorenzo et al., 2023).

No domínio profissional, as participantes percecionam a expectativa de que a maternidade não alterasse o seu desempenho. M6 refere que é necessário "entregar ao nível que entregava antes [de ser mãe]", enquanto M4 se sente em desvantagem face a colegas sem filhos pequenos, por estas poderem apresentar maior disponibilidade (**normas de liderança e penalização das mulheres/mães).** A maternidade pode, assim, ser penalizadora quando os contextos profissionais valorizam modelos de dedicação contínua e pouco compatíveis com as responsabilidades familiares, contribuindo para limitar a progressão das mulheres (Torres et al., 2024).

As desigualdades experienciadas na liderança não se restringem à maternidade. M2 afirma que "a maior dificuldade aqui nem é ser mãe e ser líder, é ser mulher, acima de tudo". M11 acrescenta que algumas pessoas ainda consideram as mulheres líderes "um pouco mais fracas (…) porque temos mais a tendência de ouvir". Este resultado evidencia que características como a escuta podem ser confundidas com fragilidade, num contexto em que a liderança continua frequentemente associada a traços tradicionalmente

masculinos, como a assertividade e a competitividade (Cheung & Halpern, 2010; Hasson et al., 2024).

Na esfera familiar, as **expectativas parentais desiguais e o escrutínio da maternidade** manifestam-se através de exigências distintas dirigidas a mães e pais. M12 observa que "se um homem faz o que tem para fazer, é extraordinário, se uma mulher faz o que tem para fazer, em princípio, fez pouco", enquanto M8 refere que, quando veem um pai a assumir tarefas de cuidado, "acham que é *o* pai". Em simultâneo, as mulheres permanecem mais associadas à antecipação das necessidades familiares, como ilustra M9 ao descrever uma "carga emocional" que inclui saber quando comprar roupa ou responder a necessidades dos filhos, acrescentando que, perante a doença de uma criança, se espera frequentemente que seja a mãe a faltar ao trabalho. Para além disso, esta responsabilização acrescida é acompanhada por uma avaliação social constante da maternidade. M12 afirma que "toda a gente acha que tem uma opinião sobre o que é ser uma boa mãe", enquanto M4 mostra que tanto permanecer em casa como continuar a trabalhar pode ser questionado, "Se decidimos ficar em casa, porque é que decidimos ficar em casa? Se decidimos trabalhar, o que é que acontece às crianças quando estão longe das mães?". Estas experiências refletem, assim, a persistência de expectativas diferenciadas em função do género e a dificuldade em corresponder aos ideais normativos da maternidade (Hochschild & Machung, 1999; Johnston & Swanson, 2006; Matias, 2019; Williamson et al., 2023).

Apesar destas pressões, algumas participantes procuram tornar visíveis e legítimas as responsabilidades nos contextos profissionais. M10 refere anunciar que precisa de sair para ir buscar os filhos, não apenas por necessidade, mas também para "marcar uma posição" e "educar". M3 salienta ainda a importância de distinguir os "bloqueios internos" dos obstáculos impostos pela sociedade e pelos contextos. Estas estratégias mostram que as normas não são apenas interiorizadas, são também identificadas, contestadas e renegociadas através da definição de limites e da legitimação de modos mais compatíveis de exercer a maternidade e a liderança.

Os dados evidenciam, assim, que as participantes vivem entre expectativas de disponibilidade familiar e profissional difíceis de conciliar. Estas normas reforçam a autoexigência, a carga mental e a penalização associada à maternidade e à liderança feminina, mas são também alvo de reflexão e resistência. A negociação passa pelo reconhecimento dos próprios limites, pela aceitação, reformulação ou rejeição do ideal de supermulher e pela legitimação das responsabilidades familiares no espaço profissional.

Conclusões, limitações e implicações

Conciliar maternidade e liderança não parece traduzir-se, para as participantes deste estudo, na procura ou obtenção de um equilíbrio estável entre duas esferas independentes. Pelo contrário, os resultados evidenciam uma gestão contínua de exigências, prioridades, fronteiras e recursos, num contexto em que o trabalho ocupa um lugar significativo na identidade destas mulheres e em que persistem expectativas sociais variadas relativamente à maternidade e à liderança. Compreender esta experiência implica, portanto, considerar não apenas o tempo dedicado ao trabalho, mas também a intensidade com que este é vivido, os recursos disponíveis para conciliar diferentes papéis e os custos menos visíveis desta articulação. Efetivamente, um dos resultados mostrou uma diferença assinalável entre as dimensões do compromisso temporal, que era menos intenso, e a intensidade de trabalho. Embora estes indicadores não permitam classificar de forma homogénea as participantes como apresentando elevado sobreinvestimento em todas as suas dimensões, sugerem que, nesta amostra, o elevado investimento profissional manifesta-se de forma mais evidente através do esforço e da energia mobilizados do que através de um número elevado de horas trabalhadas. As entrevistas ajudam a dar significado a este resultado, mostrando experiências de elevada responsabilização, autoexigência, gestão relacional das equipas, extensão informal das responsabilidades e dificuldade em desligar mentalmente das preocupações profissionais.

O trabalho assume, simultaneamente, um significado positivo. Para várias participantes, constitui uma dimensão da identidade e uma fonte de propósito, realização, e utilidade e impacto. A maternidade não elimina esta centralidade, mas parece conduzir a uma renegociação do lugar que o trabalho pode ocupar, através da redefinição de prioridades e do estabelecimento de limites perante formas de disponibilidade profissional consideradas incompatíveis com a vida familiar. A relação entre os dois papéis também não se mostrou exclusivamente conflituante, dado que competências associadas à gestão de múltiplas exigências, à empatia ou à negociação foram reconhecidas como transferíveis entre a maternidade e a liderança. Os resultados reforçam, assim, uma leitura do investimento profissional que reconhece a coexistência entre realização e exigência, evitando reduzi-lo quer a uma experiência necessariamente prejudicial, quer a uma expressão exclusivamente positiva de envolvimento.

Esta coexistência torna-se igualmente visível na forma como as participantes conciliam os diferentes domínios. O planeamento, a priorização, a definição de limites e a

gestão de fronteiras surgem como estratégias quotidianas, embora assumam configurações distintas. Algumas mulheres aproximam-se de uma maior integração entre vida profissional e familiar, enquanto outras procuram preservar uma separação mais clara entre papéis e tempos. Em qualquer dos casos, a conciliação exige ajustamento e negociação contínuos e depende de condições que ultrapassam a capacidade individual de organização. A parceria conjugal, as redes familiares, a autonomia no trabalho, a flexibilidade organizacional e a possibilidade de recorrer a apoio pago constituem recursos relevantes, mas não estão igualmente acessíveis a todas as mulheres.

Neste sentido, um dos resultados mais significativos prende-se com o lugar ocupado pelo tempo pessoal. Em várias narrativas, proteger o tempo dedicado aos filhos não significava eliminar as exigências profissionais, mas deslocá-las para momentos anteriormente dedicados ao descanso ou a outras necessidades pessoais. Trabalhar depois dos filhos adormecerem, intensificar o ritmo durante o horário laboral ou retirar tempo a si próprias permitia preservar a presença familiar, mas podia fazê-lo à custa de oportunidades de descanso e recuperação. Esta dinâmica também contribui para compreender a coexistência entre indicadores relativamente baixos de conflito trabalho-família e relatos de cansaço, culpa e sobrecarga. Em vários casos, as participantes protegiam o tempo familiar deslocando o trabalho para o tempo pessoal ou de descanso, pelo que níveis menos elevados de conflito não significam necessariamente que esta conciliação seja isenta de consequências. Simultaneamente, a redução do tempo pessoal e a dificuldade em desligar psicologicamente do trabalho podem limitar as oportunidades de recuperação. Tal poderá ajudar a compreender por que motivo o investimento profissional se revelou mais expressivo ao nível da intensidade do trabalho do que do compromisso temporal, uma vez que as participantes nem sempre trabalhavam um número excessivo de horas, mas mobilizavam elevados níveis de esforço e energia, dispondo de menos tempo pessoal para recuperar dessa exigência.

A experiência destas mulheres é ainda atravessada por normas sociais de género que intensificam algumas destas exigências. A expectativa de disponibilidade materna coexistia com modelos de desempenho e disponibilidade profissional elevados, colocando as participantes perante exigências que nem sempre são compatíveis. A valorização diferenciada da participação de mães e pais nos cuidados, a persistência da carga mental feminina, a perceção de menor disponibilidade profissional associada à maternidade e alguns estereótipos relativos às mulheres em funções de liderança ilustram que a conciliação não ocorre num contexto social neutro. Ao mesmo tempo, as participantes não

se posicionavam de forma uniforme perante estas normas. Algumas reconheciam-se em determinados ideais, outras procuravam reformulá-los e outras estabeleciam limites ou contestavam explicitamente as expectativas que lhes eram dirigidas. As normas de género funcionam, assim, como um contexto transversal às experiências de maternidade, trabalho e liderança, sem determinarem de modo uniforme a forma como cada mulher constrói e negoceia esses papéis.

Estes resultados devem ser interpretados atendendo às limitações do estudo. A natureza qualitativa e interpretativa da investigação e a dimensão reduzida da amostra não permitem a generalização das conclusões para as mães em cargos de liderança, tendo o estudo procurado, antes, aprofundar os significados e a diversidade das experiências relatadas. O recurso ao LinkedIn e à amostragem em bola de neve poderá ter limitado a diversidade de perspetivas representadas, dado que o recrutamento através de redes pessoais e profissionais tende a favorecer a participação de indivíduos pertencentes a círculos próximos, potencialmente com experiências, recursos ou formas de interpretar estas questões semelhantes. Por outro lado, a heterogeneidade da amostra, ao nível das idades dos filhos, fases da maternidade, setores profissionais, experiências de liderança, níveis de responsabilidade e recursos disponíveis, constitui simultaneamente uma mais-valia e uma limitação, uma vez que permitiu captar diferentes trajetórias, mas não permite estabelecer comparações sistemáticas entre grupos.

Importa também considerar que não foi utilizado qualquer ponto de corte para definir o sobreinvestimento no trabalho, nem este constituiu um critério formal de inclusão/exclusão. O investimento no trabalho foi, assim, considerado como uma dimensão contínua a explorar, e não como uma categoria dicotómica a partir da qual as participantes fossem classificadas. Assim, a amostra apresenta variabilidade nas diferentes dimensões avaliadas, não sendo possível caracterizar de forma homogénea todas as participantes como mulheres com sobreinvestimento no trabalho. Esta opção exige, por isso, cautela na interpretação dos resultados, que devem ser entendidos à luz das experiências de investimento profissional relatadas pelas participantes e não como representativos de um grupo previamente definido por níveis elevados de sobreinvestimento. Para além disso, os dados baseiam-se nos autorrelatos das próprias participantes e foram recolhidos num único momento das suas trajetórias. Futuras investigações poderão, por isso, integrar as perspetivas dos parceiros e dos contextos profissionais, bem como recorrer a desenhos longitudinais que permitam acompanhar a evolução do investimento profissional, da

identidade e das estratégias de conciliação ao longo das diferentes fases da maternidade e da carreira.

A partir destas limitações, podem também delinear-se algumas pistas para investigação futura. Será relevante aprofundar a distinção entre formas de elevado investimento predominantemente temporais e formas caracterizadas sobretudo por elevada intensidade, analisando a sua relação com a recuperação, o distanciamento psicológico, o bem-estar e o conflito trabalho-família. Poderá ainda ser interessante comparar as experiências de conciliação de mães em cargos de liderança com as de mães sem funções de liderança, procurando compreender de que forma diferenças nas exigências profissionais, na autonomia e na responsabilidade se refletem no investimento no trabalho e na conciliação. Do mesmo modo, poderá ser útil explorar diferenças entre mães líderes com diferentes níveis de acesso a recursos materiais e redes de apoio analisando de que forma essas condições influenciam as estratégias disponíveis para articular o trabalho e a família.

No plano organizacional, os resultados sugerem que avaliar o investimento profissional apenas através da duração do trabalho poderá ocultar formas menos visíveis de exigência. A intensidade do esforço, a responsabilização e a permanência psicológica do trabalho constituem dimensões relevantes para pensar a saúde e o bem-estar das trabalhadoras. A flexibilidade e a autonomia podem representar recursos importantes, mas a sua eficácia depende da existência de culturas que legitimem limites e não transformem flexibilidade em disponibilidade permanente. Promover condições efetivas de recuperação, respeitar o tempo de não trabalho e reconhecer as responsabilidades familiares como legítimas poderão, deste modo, assumir importância equivalente à possibilidade formal de ajustar horários.

Os resultados apontam também para a necessidade de ultrapassar respostas centradas exclusivamente na capacidade individual das mulheres para gerir melhor o tempo ou estabelecer fronteiras. A rigidez dos horários laborais e escolares, a desigual distribuição do cuidado, as diferenças no acesso a recursos e as expectativas de género não podem ser resolvidas apenas através de estratégias individuais de adaptação. A promoção de uma participação mais equilibrada de mulheres e homens nas responsabilidades familiares, a normalização da parentalidade nos contextos profissionais e a redução de pressupostos que associam maternidade a menor compromisso profissional constituem, assim, dimensões relevantes para a construção de contextos de trabalho mais equitativos.

Compreender a conciliação vivida por mães em cargos de liderança exige olhar para além das horas de trabalho e da procura de um equilíbrio ideal entre família e profissão. A intensidade do investimento, a permeabilidade e gestão das fronteiras, os apoios disponíveis, as oportunidades de recuperação e as normas sociais de género articulam-se na forma como estas mulheres constroem quotidianamente a maternidade e a liderança. Conciliar não deveria significar preservar simultaneamente o trabalho e a família à custa do espaço pessoal da mulher. Criar condições para que mães em posições de liderança possam continuar a encontrar realização no trabalho e presença significativa na vida familiar implica reconhecer que esta articulação não depende apenas da sua capacidade individual de gerir múltiplas exigências, mas também dos contextos familiares, organizacionais e sociais em que essa gestão ocorre.

Referências

Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work-family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 99–121. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091330

Baptiste, J., Choudhury, L., Giubertoni, E., & Sum, N. (2024). A balancing act: successfully managing senior leadership roles and motherhood. *School Leadership & Management, 44*(5), 586–604. https://doi.org/10.1080/13632434.2024.2414255

Barton, J., & Folkard, S. (1993). Advancing versus delaying shift systems. *Ergonomics, 36*(1–3), 59–64. https://doi.org/10.1080/00140139308967855

Beiler-May, A., Williamson, R. L., Clark, M. A., & Carter, N. T. (2017). Gender bias in the measurement of workaholism. *Journal of Personality Assessment, 99*(1), 104–110. https://doi.org/10.1080/00223891.2016.1198795

Blanco-Donoso, L. M., Hodzic, S., Garrosa, E., Carmona-Cobo, I., & Kubicek, B. (2023). Work intensification and its effects on mental health: The role of workplace curiosity. *The Journal of Psychology, 157*(7), 423–450. https://doi.org/10.1080/00223980.2023.2235069

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology, 9*(1), 3–26. https://doi.org/10.1037/qup0000196

Bunner, J., Prem, R., & Korunka, C. (2018). How work intensification relates to organization level safety performance: The mediating roles of safety climate, safety motivation, and safety knowledge. *Frontiers in Psychology, 9*, 2575. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02575

Caruso, C. C. (2006). Possible broad impacts of long work hours. *Industrial Health, 44*(4), 531–536. https://doi.org/10.2486/INDHEALTH.44.531

Cheung, F. M., & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist, 65*(3), 182–193. https://doi.org/10.1037/a0017309

Clark, M. A., Beiler, A. A., Zimmerman, L. M. (2015a). Examining the work–family experience of workaholic women. In M. J. Mills (Ed.), *Gender and the work-family*

experience: An intersection of two domains (pp. 313–327). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08891-4_16

Clark, M. A., Michel, J. S., & Stevens, G. W. (2015b). Affective reactions and subsequent consequences of heavy work investments. In I. Harpaz & R. Snir (Eds.), *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions* (pp. 187–203). Routledge.

Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, *53*(6), 747-770. https://doi.org/10.1177/0018726700536001

Di Stefano, G., & Gaudiino, M. (2019). Workaholism and work engagement: How are they similar? How are they different? A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(3), 329–347. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1590337

Fontaine, A. M., Andrade, C., Matias, M., Gato, J., & Mendonça, M. (2007). Family and work division in Portuguese dual earner families. In U. Klammer, S. Letablier, & M. Ciccia (Eds.), *Gender mainstreaming and family policy in Europe: Perspectives, research and debates* (pp. 167–198). https://hdl.handle.net/10216/96040

Garcia-Lorenzo, L., Carrasco, L., Ahmed, Z., Morgan, A., Sznajder, K., & Eggert, L. (2023). The becoming of worker mothers: The untold narratives of an identity transition. *Gender, Work & Organization*. https://doi.org/10.1111/gwao.13098

Gaudiino, M., & Di Stefano, G. (2023). To detach or not to detach? The role of psychological detachment on the relationship between heavy work investment and well-being: A latent profile analysis. *Current Psychology, 42*(8), 6667–6681. https://doi.org/10.1007/s12144-021-01958-3

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76–88. https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352

Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72–92. https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625

Harpaz, I. (2015). The current state of heavy work investment and future developments. In I. Harpaz & R. Snir (Eds.), *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions* (pp. 361–373). Routledge.

Hasson, J., Money, K., & Sikes, O. (2024). The benefits and challenges of inhabiting the dual role of mother/leader. *Advancing Women in Leadership, 43*(1), 108–116.

Hochschild, A., & Machung, A. (1999). *The second shift: Working parents and revolution at home*. Avon.

Hünteler, B., Cass, A., & Wetzel, M. (2024). Flexible work policies and the division of housework and childcare in German cohabiting couples. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 76*, 897–932. https://doi.org/10.1007/s11577-024-00984-w

Johnston, D. D., & Swanson, D. H. (2006). Constructing the "good mother": The experience of mothering ideologies by work status. *Sex Roles, 54*, 509–519. https://doi.org/10.1007/s11199-006-9021-3

Lévesque, S., Bisson, V., Charton, L., & Fernet, M. (2020). Parenting and relational wellbeing during the transition to parenthood: Challenges for first-time parents. *Journal of Child and Family Studies, 29*(7), 1938–1956. https://doi.org/10.1007/s10826-020-01727-z

Matias, M. (2019). Género e papéis de género no fenómeno da conciliação trabalho-família: Revisões concetuais e estudos empíricos. In *Olhares sobre a psicologia diferencial* (pp. 141–162). Mais Leituras Editora. https://hdl.handle.net/10216/118785

Matias, M., Andrade, C., & Fontaine, A. M. (2012). The interplay of gender, work and family in Portuguese families. *Work Organisation, Labour & Globalisation, 6*(1), 11–26. https://doi.org/10.13169/workorgalaboglob.6.1.0011

Matias, M., Ferreira, T., & Matos, P. M. (2023). "Don't bring work home": How career orientation moderates permeable parenting boundaries in dual-earner couples. *Journal of Child and Family Studies, 32*(4), 1018–1031. https://doi.org/10.1007/s10826-022-02290-5

Matias, M., Fontaine, A. M., Simão, C., Oliveira, J., & Mendonça, M. (2010). A conciliação trabalho-família em casais de duplo-emprego. In *VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (pp. 963–977). Universidade do Porto. https://hdl.handle.net/10216/21494

Matias, M., & Fontaine, A. M. (2012). A conciliação de papéis profissionais e familiares: O mecanismo psicológico de spillover. *Psicologia: Teoria e Pesquisa, 28*(2), 235–244. https://doi.org/10.1590/S0102-37722012000200012

Matias, M., & Fontaine, A. M. (2014). Managing multiple roles: Development of the work-family conciliation strategies scale. *The Spanish Journal of Psychology, 17*, E56. https://doi.org/10.1017/sjp.2014.51

Matias, M., & Fontaine, A. M. (2015). Conciliação trabalho-família e habilidades sociais. In M. Del Prette & Z. A. P. Del Prette (Orgs.), *Habilidades sociais: Diálogos e intercâmbios sobre a pesquisa e prática* (pp. 250–272). https://hdl.handle.net/10216/100288

Poeschl, G. (2000). Trabalho doméstico e poder familiar: práticas, normas e ideais. *Análise Social, 35*(156), 695–719. https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/82409

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jekyll or Mr. Hyde?: On the differences between work engagement and workaholism. In R. J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp. 193–217). Elgar.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Bakker, A. B. (2008). It takes two to tango: Workaholism is working excessively and working compulsively. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The long work hours culture: Causes, consequences and choices* (pp. 203–226). Emerald.

Schwarz, A., & Abendroth, A. K. (2025). Is informal telework a threat to work–family reconciliation? Comparing the implications of formal and informal telework for work–family conflicts. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 79*, 1–11. https://doi.org/10.1007/s41449-024-00428-3

Shamai, O. (2015). The relationship between heavy work investment and employees' happiness. In I. Harpaz & R. Snir (Eds.), *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions* (pp. 204–216). Routledge.

Shkoler, O., Rabenu, E., Iqbal, M. Z., Ferrari, F., Hatipoglu, B., Roazzi, A., Kimura, T., Tabak, F., Moasa, H., Vasiliu, C., Tziner, A., & Lebron, M. J. (2021). Heavy-work investment: Its dimensionality, invariance across 9 countries and levels before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Work and Organizational Psychology, 37*(2), 67–83. https://doi.org/10.5093/jwop2021a8

Snir, R. (2015). Bring your parents to the job interview: Intergenerational similarity in (heavy) work investment. In I. Harpaz & R. Snir (Eds.), *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions* (pp. 342–360). Routledge.

Snir, R., & Harpaz, I. (2012). Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human Resource Management Review, 22*(3), 232–243. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.011

Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current Directions in Psychological Science, 21*(2), 114–118. https://doi.org/10.1177/0963721411434979

Stier, H., & Sella-Dotan, A. (2015). Work-family balance in the era of intensive work. In I. Harpaz & R. Snir (Eds.), *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions* (pp. 225–248). Routledge.

Taris, T. W., Van Beek, I., & Schaufeli, W. B. (2015). The beauty versus the beast: On the motives of engaged and workaholic employees. In I. Harpaz & R. Snir (Eds.), *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions* (pp. 121–139). Routledge.

Torres, A. J. C., Barbosa-Silva, L., Oliveira-Silva, L. C., Miziara, O. P. P., Guahy, U. C. R., Fisher, A. N., & Ryan, M. K. (2024). The impact of motherhood on women's career progression: A scoping review of evidence-based interventions. *Behavioral Sciences, 14*(4), 275. https://doi.org/10.3390/bs14040275

Ulferts, H., Korunka, C., & Kubicek, B. (2013). Acceleration in working life: An empirical test of a sociological framework. *Time & Society, 22*(2), 161–185. https://doi.org/10.1177/0961463X12471006

Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2014). Further validation of work-family conflict and work-family enrichment scales among Portuguese working parents. *Journal of Career Assessment, 22*(2), 329–344. https://doi.org/10.1177/1069072713493987

Williamson, T., Wagstaff, D. L., Goodwin, J., & Smith, N. (2023). Mothering ideology: A qualitative exploration of mothers' perceptions of navigating motherhood pressures and partner relationships. *Sex Roles, 88*(1–2), 101–117. https://doi.org/10.1007/s11199-022-01345-7

Zhou, M. (2017). Motherhood, employment, and the dynamics of women's gender attitudes. *Gender & Society, 31*(6), 751–776. https://doi.org/10.1177/0891243217732320

Apêndices

Apêndice A

Publicação de divulgação e recrutamento de participantes no LinkedIn

- Boa Mãe, Boa Líder –

No âmbito da minha dissertação de mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, estou a realizar um estudo sobre a forma como mães que exercem cargos de liderança vivenciam a conciliação entre vida profissional e familiar.

Para isso, procuro mulheres que se enquadrem nos seguintes critérios:

👩‍👧 Ser mãe de filhos menores a seu cuidado;

🏡 Independentemente da configuração familiar;

💡 Estar profissionalmente ativa no momento da entrevista;

💼 Exercer atualmente um cargo de liderança de topo, com responsabilidade sobre pessoas e equipas, em qualquer setor de atividade.

A participação consiste num breve questionário e uma entrevista. Toda a informação recolhida será tratada de forma confidencial e anónima.

📩 Se quiser saber mais sobre o estudo ou desejar participar, clique no link onde encontrará todos os detalhes. https://lnkd.in/eHGmipuS

A sua contribuição será essencial para aprofundar o conhecimento sobre esta realidade e apoiar futuras reflexões e práticas em contextos de liderança e conciliação trabalho-família.

Muito obrigada pelo seu contributo! ✨



Apêndice B

Ficha informativa de divulgação do estudo

Boa mãe Boa líder

O presente estudo tem como objetivo compreender de que forma mães que exercem cargos de liderança, com forte envolvimento profissional, vivenciam e atribuem significado à **conciliação entre a vida profissional e familiar**.
Pretende-se explorar a forma como estas experiências são percecionadas, bem como os fatores que influenciam o equilíbrio entre responsabilidades laborais e familiares.

Porquê participar?

A participação neste estudo é importante para aprofundar o conhecimento sobre a realidade de mães que desempenham cargos de liderança, contribuindo para uma maior compreensão dos desafios associados à conciliação entre vida profissional e familiar. O contributo das participantes permitirá identificar fatores que influenciam este equilíbrio, potenciando o desenvolvimento de estratégias e práticas organizacionais mais alinhadas com as necessidades das mulheres em contextos de liderança.

A sua colaboração ajudará a ampliar o conhecimento científico nesta área e poderá apoiar futuras intervenções ou políticas que promovam o bem-estar e a equidade no trabalho.

Confidencialidade

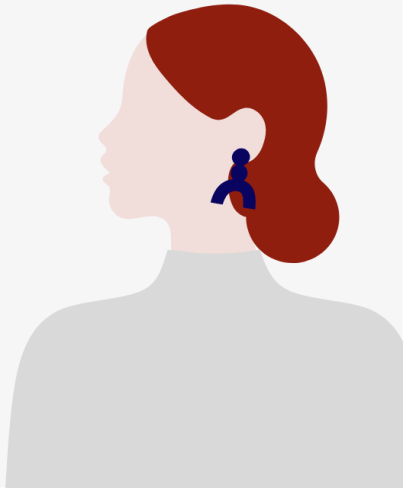
As informações recolhidas serão mantidas **confidenciais** e usadas apenas para **fins de investigação**. Todos os dados serão **anonimizados**, de modo a impedir a identificação das participantes. Os ficheiros serão guardados de forma segura e acessíveis apenas à equipa de investigação, sendo eliminados após a conclusão do estudo conforme as normas aplicáveis.

Critérios de Elegibilidade

Para participar deverá ser **maior de idade**, ter pelo menos um **filho menor a seu cuidado**, estar **profissionalmente ativa** no momento de entrevista e estar a exercer um **cargo de liderança de topo**, com responsabilidade sobre pessoas e equipas, em qualquer setor de atividade.

A participação é totalmente **voluntária**, podendo a participante desistir ou retirar o seu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificação ou qualquer prejuízo.

A participação envolve o preenchimento de um **breve questionário** (10 minutos) e uma **entrevista individual** semiestruturada, com duração prevista de 60 a 90 minutos.



Se estiver interessada em participar e cumprir os critérios de elegibilidade, preencha aqui

Beatriz Soares
up202107256@up.pt

Apêndice C

Caracterização sociodemográfica, familiar e profissional das participantes

Tabela C1

Caracterização sociodemográfica das participantes

Participante (P)	Idade	Escolaridade	Situação conjugal	Número de filhos	Número de filhos co-residentes
M1	54	12º ano	Casada/união de facto	2	1
M2	49	Licenciatura	Casada/união de facto	3	3
M3	40	Doutoramento	Divorciada	1	1
M4	41	Licenciatura	Casada/união de facto	2	2
M5	35	Mestrado	Casada/união de facto	1	1
M6	41	Mestrado	Casada/união de facto	2	2
M7	36	Mestrado	Casada/união de facto	3	3
M8	43	Licenciatura	Casada/união de facto	2	2
M9	48	Licenciatura	Casada/união de facto	2	2
M10	42	Mestrado	Casada/união de facto	1	1
M11	43	Mestrado	Casada/união de facto	2	2
M12	38	Mestrado	Casada/união de facto	2	2
M13	34	Mestrado	Casada/união de facto	1	1

Tabela C2

Caracterização familiar e dos cuidados aos filhos

P	Idade dos filhos co-residentes	Tempo diário com os filhos (horas)	Apoio nos cuidados	Fonte(s) de apoio
M1	18	3	Não	2
M2	20, 18 e 14	3	Sim	Cônjuge; familiares próximos
M3	5	5	Não	1
M4	5 e 11	4	Não	2
M5	< 1	4-5	Sim	Cônjuge; apoio institucional
M6	3 e 1	4	Sim	Cônjuge
M7	4, 7 e 9	6-7	Sim	Cônjuge; familiares; apoio pago
M8	2 e 8	6	Não	2
M9	10 e 12	4	Não	2
M10	5	5	Não	1
M11	4 e 6	3	Sim	Cônjuge; apoio institucional
M12	8 e 11	2	Não	2
M13	7	6	Não	1

Tabela C3

Caracterização profissional das participantes

P	Cargo/ função	Nº de pessoas coordenadas	Tempo na função atual (anos)	Experiência em liderança (anos)	Horas de trabalho/ semana
M1	Diretora de Qualidade	13	20	25	50
M2	Diretora de Compras	1	6	6	42
M3	CEO	30	13	13	40
M4	Dirigente	9	2	3	55
M5	Diretora de Recursos Humanos	2	3	4–5	30
M6	Chefe de Divisão	7	8	8	45
M7	Diretora Clínica e Administradora	25	4	7	60
M8	Diretora Financeira	2	1	1	45
M9	Coordenadora de Equipa	5	6	6	45
M10	Diretora de Recursos Humanos	1	8	8	45
M11	Diretora de Fábrica	8/147	1.75	10	50
M12	Diretora de Gestão de Pessoas	6	4	6	40
M13	Diretora de Marketing e Relações Públicas	4	0.67	2.5	46–48

Apêndice D

Questionário Prévio

I. Consentimento Informado

O presente estudo é desenvolvido no âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto e tem como objetivo compreender de que forma as mães que exercem cargos de liderança, com forte envolvimento profissional, vivenciam e atribuem significado à conciliação entre a vida profissional e familiar.

A investigação implica:

1. O preenchimento de um breve questionário prévio, destinado à recolha de dados sociodemográficos e profissionais;
2. Uma entrevista individual semiestruturada, com duração aproximada de 60-90 minutos realizada em plataforma online ou presencialmente, conforme preferência da participante.

Para participar deverá ser maior de idade, ter pelo menos um filho menor a seu cuidado, estar profissionalmente ativa no momento de entrevista e estar a exercer um cargo de liderança de topo, isto é exercer funções como diretora ou gestora de departamento/serviço, com responsabilidade sobre pessoas e equipas, em qualquer setor de atividade.

A participação é totalmente voluntária, e as participantes poderão desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem qualquer prejuízo pessoal ou profissional.

Procedimentos

Após a disponibilização do seu contacto telefónico ou email, as participantes serão contactadas pela autora do estudo para agendamento da entrevista e para preenchimento de um breve questionário online. A entrevista será gravada em áudio apenas para fins de transcrição e análise. As gravações serão eliminadas definitivamente após a conclusão do estudo.

Durante a entrevista poderão ser abordados temas relacionados com a experiência pessoal e profissional, conciliação entre papéis, emoções associadas e desafios vividos. Embora o estudo não envolva riscos acrescidos, reconhece-se que alguns temas poderão suscitar reflexões emocionalmente significativas. Caso tal ocorra, a participante poderá interromper ou terminar a entrevista a qualquer momento.

Confidencialidade e Proteção de Dados

Todos os dados recolhidos serão tratados de forma estritamente confidencial e anónima, em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (Regulamento (UE) 2016/679) e com a legislação nacional aplicável.

- As gravações serão transcritas e pseudonimizadas (ex.: "M1", "M2"), não permitindo identificar a participante.
- Apenas a autora do estudo terá acesso à correspondência entre os nomes e os códigos.
- Os dados serão armazenados num local seguro e utilizados exclusivamente para fins académicos e científicos.
- Os contactos (e-mail ou telefone) serão utilizados apenas para agendamento e, se solicitado, para o envio de um resumo dos resultados após a conclusão do estudo. Estes dados serão eliminados após esse contacto.

Os resultados poderão ser apresentados em trabalhos académicos, comunicações científicas ou publicações, apenas de forma agregada e anónima, sem qualquer possibilidade de identificação individual.

Riscos e Benefícios

A participação não envolve riscos físicos nem consequências negativas. Poderão surgir reflexões pessoais sobre a experiência de conciliação entre vida profissional e familiar. Embora não exista qualquer benefício direto, espera-se que o estudo contribua para uma maior compreensão das experiências de mães em cargos de liderança e para o desenvolvimento de práticas e políticas mais equilibradas e inclusivas nas organizações.

Devolução dos Resultados

As participantes poderão solicitar um resumo dos principais resultados do estudo, após a sua conclusão. Este resumo apresentará as conclusões de forma geral e anónima, valorizando o contributo de todas as participantes.

Se pretender esclarecer alguma questão, por favor, envie-me um email para up202107256@up.pt.

II. Declaração de Consentimento

Declaro que:

- Recebi informação clara sobre os objetivos, procedimentos e condições do estudo;

- Compreendi que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem qualquer prejuízo;
- Autorizo a gravação áudio da entrevista, compreendendo que os dados serão tratados de forma confidencial e anónima;
- Estou informada de que os meus dados pessoais serão protegidos nos termos do RGPD e utilizados apenas para fins científicos;
- Sei que posso contactar a investigadora responsável caso surjam dúvidas ou pretenda retirar o meu consentimento;
- Concordo em participar neste estudo, de acordo com as condições apresentadas.

Aceito participar no estudo e pretendo ser contactada:

□ Sim

□ Não

Se sim, por favor deixe aqui o seu nome e contacto preferencial (telefónico ou email): _____

Indique-nos ainda se tem preferência por uma entrevista em formato online ou presencial:

□ Online

□ Presencial

III. Caracterização Pessoal

a) Qual a sua idade?

b) Qual o seu nível de escolaridade?

c) Indique, por favor, o seu estado civil/situação familiar:

□ Casada / em união de facto

□ Solteira

□ Divorciada/separada

□ Viúva

□ Em regime de coparentalidade (sem coabitação com o outro progenitor)

□ Outro: _____

d) Quantos filhos tem?

e) Quantos filhos vivem consigo? (Considere os seus filhos biológicos e filhos do/a seu/sua parceiro/a, ainda que em residência alternada.)

f) Indique a idade (em anos) de cada um dos seus filhos que vivem consigo (Selecionar 0 se o seu filho tiver menos de um 1 ano.)

g) Em média, quantas horas por dia passa com os seus filhos? (Não considerar o período noturno, em que estão a dormir.)

h) Algum dos seus filhos teve ou tem alguma dificuldade de desenvolvimento ou problema de saúde crónico?

□ Não

□ Sim, pelo menos um tem algumas dificuldades ou situações de saúde de pouca gravidade

□ Sim, pelo menos um tem muitas dificuldades ou situações de saúde de bastante gravidade

i) No seu dia-a-dia, conta regularmente com apoio na prestação de cuidados aos filhos?

□ Sim

□ Não

j) Se sim, quem habitualmente a auxilia nessa prestação de cuidados? (pode assinalar mais do que uma opção)

□ Cônjuge/companheiro

□ Familiares próximos (e.g. avós da criança, tios)

□ Amigos

□ Apoio pago (e.g. baby-sitter, empregada doméstica, explicadores)

□ Apoio institucional (e.g. ATL; centros de estudos; academias)

□ Outro, qual? _____

IV. Caracterização Profissional

a) Qual o cargo que ocupa atualmente?

b) Quantas pessoas coordena/tem a seu cargo?

c) Há quanto tempo ocupa esta função de chefia? (anos/meses)

d) Qual o tempo total de experiência em cargos de chefia? (anos/meses)

e) Em média, quantas horas trabalha na sua atividade profissional por semana? Incluir aqui todo o tempo dedicado ao trabalho, incluindo trabalho em casa e/ou fora do horário.

f) Com que frequência trabalha fora do seu horário ou leva trabalho para casa?

□ Nunca

□ Raramente

□ Às vezes

□ Frequentemente

□ Sempre

V. Conciliação Trabalho-Família

De seguida encontram-se descritas algumas reações gerais que as pessoas têm ao tentar conciliar os papéis e responsabilidades nos domínios do trabalho e da família. Por favor, assinale a resposta que melhor a caracteriza, de acordo com as alternativas que se seguem.

Alternativas de resposta: 1 – Discordo fortemente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo nem discordo, 4 – Concordo, 5 – Concordo fortemente

	1	2	3	4	5
Tenho de faltar a atividades familiares devido ao tempo que tenho de dedicar ao trabalho.					
Quando chego a casa do trabalho estou frequentemente demasiado exausta para participar em atividades/responsabilidades familiares.					
O tipo de comportamentos que me levam a ser eficaz no trabalho não me ajudam a ser uma melhor mãe e esposa/companheira.					
Tenho de faltar a atividades de trabalho devido ao tempo que tenho de dedicar a responsabilidades familiares.					
Porque estou muitas vezes stressada com responsabilidades familiares, tenho dificuldades em concentrar-me no meu trabalho.					
O tipo de comportamentos que são eficazes e necessários para mim em casa não resultariam no trabalho.					

VI. Envolvimento Profissional

Por favor, leia as frases abaixo e indique até que ponto concorda com elas:

Alternativas de resposta: 1 – Discordo fortemente, 2 – Discordo, 3 – Discordo um pouco, 4 – Concordo um pouco, 5 – Concordo, 6 – Concordo fortemente

	1	2	3	4	5	6
Outras pessoas conhecem-me pelas longas horas que trabalho.						
Os meus clientes sabem que começo a trabalhar cedo e que termino sempre tarde.						
Entre os meus colegas, sou sempre o primeiro a chegar e o último a sair.						
Poucos dos meus colegas trabalham mais horas semanalmente do que eu.						
Coloco mais horas ao longo do ano do que a maioria dos meus colegas de trabalho.						
Esforço-me o máximo possível para ter sucesso no meu trabalho.						
Desempenho todas as minhas funções com a máxima capacidade.						

Quando há um trabalho para ser feito, dedico toda a minha energia a realizá-lo.						
Quando trabalho, esforço-me realmente ao máximo.						
Quando trabalho, faço-o com intensidade.						

Muito obrigada!

Agradecemos desde já a sua disponibilidade e colaboração neste estudo. A sua participação é muito importante para a compreensão da experiência de conciliação entre a vida profissional e familiar em contextos de liderança. Em breve, será contactada para proceder à marcação da entrevista, de acordo com a sua disponibilidade.

Apêndice E

Guião de entrevista semiestruturada

A. Introdução e Consentimento

- Apresentação;
- Contextualização do estudo;
- Esclarecimento sobre confidencialidade e voluntariedade;
- Pedido de consentimento para gravação.

B. Vida Profissional

Gostaria de começar por falar um pouco sobre o seu percurso profissional e o seu papel atual. O objetivo é perceber melhor o tipo de responsabilidades que tem e o modo como vive o seu trabalho no dia a dia e, por isso, …

1. Pedia-lhe para começar por descrever o seu cargo atual e as suas principais responsabilidades?
2. Como se descreve enquanto profissional?
    a. Que aspetos do seu trabalho sente que são mais centrais para si?
3. Como descreveria o seu grau de envolvimento com o trabalho?
4. Se tivesse de explicar as exigências do seu trabalho a alguém que não a conhece, como as descreveria?
5. Já sentiu que faz tarefas ou assume responsabilidades que, em teoria, não seriam da sua função? Alguma vez sentiu que o seu papel no trabalho vai além das suas obrigações formais?
6. Considera que é uma pessoa sobreinvestida no seu trabalho? Porquê?
    a. Sempre foi assim ou surgiu em algum momento específico?
7. Quais são as suas motivações para este investimento? (Apenas perguntar se a participante relatar sobreinvestimento)
8. Que impacto tem este envolvimento (ou teve) na sua vida pessoal ou familiar? (Apenas perguntar se a participante relatar sobreinvestimento)

C. Identidade Parental

Agora gostava de conhecer um pouco melhor o seu papel enquanto mãe e o que isso representa para si.

1. Como se descreve enquanto mãe?
2. O que é mais importante para si no seu papel como mãe?

D. Conciliação dos Papéis

Falando agora da forma como gere o dia a dia, gostava que me contasse…

1. Como tem sido, para si, a experiência de conjugar a maternidade com o trabalho?
2. Quais são as emoções que associa a esta conciliação?
1. A relação entre estes dois papéis foi sempre idêntica ao longo do tempo? Ou houve momentos em que uma teve mais ou menos preponderância?
    a. Como é que isso a fez sentir? Como geriu?
3. Como é que organiza o seu dia a dia de modo a gerir as exigências do trabalho e da maternidade?
    a. Que estratégias utiliza?
    b. O que considera ser mais desafiante?

4. Sente que houve momentos em que foi difícil articular os dois papéis? Pode dar exemplos?
5. Que tipo de apoios (familiares, profissionais, institucionais) fazem a diferença para si?
6. Já teve de abdicar de algo no trabalho por causa da família? Ou o contrário?
    a. Como se sentiu nesses momentos?
7. Na sua opinião, o facto de ter uma posição de liderança afeta o modo como concilia estes papeis? Em que medida?

E. Normas Sociais de Género

Vamos agora falar um pouco sobre a forma como a sociedade e os outros veem os papéis profissionais e familiares.

1. Sente que há expectativas sobre o que "deveria" ser uma boa mãe ou uma boa líder? Quais são essas expectativas? De que forma é que estas afetam a forma como gere ou pensa a sua vida?
2. Acha que existem expetativas face ao que deveria ser um bom pai/um bom líder? Quais são?

F. Perguntas extra

Para terminar, gostava de lhe pedir uma reflexão mais livre sobre a sua experiência e eventuais mudanças que gostaria de ver.

1. Se pudesse mudar alguma coisa na forma como a sua vida profissional e familiar se articulam, o que mudaria?
2. Há algo mais que gostaria de partilhar que ache relevante para este estudo?

Apêndice F

Grelha final da análise temática

Tabela F1

Tema 1 - O trabalho como extensão de si: entre realização, responsabilidade e sobreinvestimento

Subtema	Excertos
Trabalho como dimensão identitária, fonte de propósito e realização	"Eu preciso de (...) sentir que existe, de facto, alguma utilidade visível naquilo que é o meu trabalho" (M5); "O trabalho é muito uma identidade minha" (M7); "A posição que eu ocupo muitas vezes muda a vida de pessoas" (M12).
Multiplicidade de responsabilidades e exigência ampliada da liderança	"Aquelas áreas que não são de ninguém (...) mesmo não sendo minha responsabilidade, muitas vezes acabo por fazer" (M2); "A gestão das pessoas, das expectativas, dos conflitos (...) essa é a parte mais dura do nosso trabalho" (M9); "Em última instância a responsabilidade é sempre minha" (M10).
Dificuldade em desligar/distanciar do trabalho	"É algo que não dá para ligar e desligar o botão, portanto, acompanha-nos" (M9); "Isso é capaz de influenciar (...) o meu humor e, consequentemente, a minha disponibilidade mental para eles [os filhos]" (M10); "Eu levo as coisas para casa. Dentro da cabeça. Algumas vezes fisicamente" (M11).

Tabela F2

Tema 2 - O lugar do trabalho e a maternidade como reorganização das prioridades

Subtema	Excertos
Presença e receio de falhar como mãe	"É estar presente e dar-lhe oportunidades" (M3); "Será que eles um dia vão dizer (...) a minha mãe só trabalhava" (M7); "Já sofri muito com o número de horas que estou com eles, que são poucas" (M12).
Reordenação de prioridades e redefinição dos limites do trabalho	"Aquilo que para mim é prioritário é a minha família. O resto é acessório" (M6); "Há coisas que para mim são inegociáveis (...) eu não falto a uma festa da escola porque tenho não sei o quê no trabalho, nunca na vida" (M10); "Eu não vou prejudicar a minha família trabalhando de novo 70, 80 horas por semana" (M11).
Transformação e/ou preservação identitária	"Eu continuo a ser a mesma pessoa" (M3); "Eu preciso de ser outras coisas que não só mãe para depois também ser uma boa mãe" (M10); "Por uma crise de identidade que eu tinha (...) precisamos nos encontrar de novo" (M11); "Eu nunca poderia ser só mãe (...) é preciso termos realização em vários domínios (...) é ter vários papéis e conciliar esses vários papéis" (M12)."
Transferibilidade de competências	"Acaba por haver aqui uma simbiose entre as competências que adquires de um lado e do outro" (M6); "Aprendi mais sobre como seria uma boa líder [com a maternidade]" (M12); "O malabarismo que eu ganhei, graças à maternidade, me permitiu chegar onde eu cheguei" (M13);

Tabela F3

Tema 3 - A conciliação como gestão permanente de limites, emoções e prioridades

Subtema	Excertos
Consciência e aceitação das limitações	"A toda a hora uma pessoa tem que fazer escolhas" (M3); "Eu não vou chegar a tudo (...) o meu tempo não estica" (M6); "Não vamos sempre conseguir abraçar o mundo todo com as duas mãos (...) há algumas coisas que vão ter que cair" (M7).
Gestão ativa das fronteiras entre trabalho e família	"Para mim, work-life integration não existe (...) ou estou a trabalhar ou estou a ser mãe" (M3); "Prefiro trabalhar a um ritmo mais acelerado durante as minhas horas de trabalho, mas àquela hora eu saio" (M9); "Eu acho que nós não devemos separar a vida profissional da vida pessoal" (M13).
Estratégias de conciliação	"Deixar as miúdas adormecerem para depois voltar a pegar no serviço" (M4); "A tua energia tem que ser doseada para aquilo que realmente te importa" (M6); "Muito, muito planeamento. Eu planeio tudo (...) tenho que fazer o planeamento de tudo, seja a nível pessoal, seja a nível profissional" (M9); "Quando tenho que trabalhar extra, não trabalho quando estou com eles" (M10); "Não tiro tempo deles (...) mas tiro tempo só o meu" (M10); "A gestão do tempo não existe, existem prioridades" (M13).
Experiência emocional da conciliação	"Uma culpa (...) eu estou longe, mas estou sempre em contacto. Com a cabeça aqui. E o contrário é igual" (M1); "A minha vida antes era uma questão de gestão de tempo, a minha vida agora é uma questão de gestão de cansaço" (M3); "Eu muitas vezes sinto-me num colete de forças ou tipo dentro de uma gaiola" (M3); "Permite-me estar em paz, que para mim é essencial" (M4); "Ficamos cansados da cabeça (...) às vezes não tenho tanta paciência (...) e com as crianças é pior ainda" (M8) "Tem sido cansativo, claro, mas é bom, é muito bom (...) mesmo a nível de autoestima" (M8); "Vamos para o segundo turno (...) já estamos nós completamente estourados do dia de trabalho" (M9); "Um pouco de culpa dos dois lados (...) deveria ainda colocar mais aqui dentro desse trabalho (...) [e], no outro lado, a culpa de não ter o suficiente tempo" (M11).

Tabela F4

Tema 4 - Apoios, recursos e desigualdades

Subtema	Excertos
Parceria conjugal e divisão flexível de responsabilidades	"Ter em casa um pai que assume tudo, tal como eu (...) nós vamos nos equilibrando no trabalho em equipa" (M6); "Tem que ser mesmo tudo dividido. Porque senão não dá" (M8).
Rede de apoio formal e informal	"Os meus pais foram um suporte muito, muito grande nessas alturas de aperto" (M1); "Antigamente, as mães eram apoiadas por uma aldeia inteira (...) neste momento, estamos sozinhas nesse papel" (M4);

	"É um custo que pesa um bocadinho no orçamento familiar, mas é uma tranquilidade (...) acaba por nos aliviar um bocadinho a carga e a preocupação" (M8).
Autonomia e flexibilidade organizacional	"A autonomia, a flexibilidade e a confiança" (M5); "Tenho sempre a possibilidade de delegar (...) consigo gerir o tempo e os recursos (...) de modo a conseguir conciliar tudo" (M8); "Temos felizmente uma organização que respeita muito o nosso tempo individual" (M9).
Privilégios e recursos materiais	"Acho que sou um caso atípico (...) a realidade da maioria das mulheres em posições de liderança não é esta (...) estou num contexto de privilégio" (M6); "A vantagem é que talvez também sobra um pouco mais dinheiro para solicitar ajuda (...) para comprar serviços que em outras situações não seria possível" (M11); "Se nós não ganhássemos aquilo que ganhamos (...) [os recursos] custam, efetivamente, muito dinheiro" (M13).
Rigidez estrutural e adaptação contínua	"Elas [as filhas] têm muitas férias comparadas com as nossas (...) aquele sufoco de isto nunca mais acaba" (M2); "O mundo não está montado assim. O sistema educativo não está montado assim" (M3); "Os nossos construtos de trabalho são muito rígidos (...) não tem liberdade nenhuma para (...) ajustar o trabalho à necessidade de vida neste momento" (M11).

Tabela F5

Tema 5 - Entre a mãe ideal e a líder disponível: normas de género que intensificam a exigência

Subtema	**Excertos**
Expectativa de excelência e ideal de supermulher	"[A mulher] é líder, ainda bem, mas tem de ser boa mãe, tem de ser isto, tem de ser aquilo" (M2); "Temos que distinguir aquilo que são os nossos bloqueios internos daquilo que realmente é o bloqueio da sociedade e depois dos contextos" (M3) "Os outros esperam que nós trabalhemos como se não tivéssemos filhos e que tenhamos filhos como se não trabalhássemos." (M7); "Uma boa mãe tem que estar sempre presente, sempre disponível para os filhos (...) e uma boa líder também (...) teríamos que estar em dois sítios ao mesmo tempo" (M10); "Se eu me armo aqui em supermulher isto não vai correr bem (...) tirei a capa, guardei-a numa saquinha" (M12); "Acho que consigo fazer tudo, eu agora sinto-me muito a supermulher" (M13).
Normas de liderança e penalização das mulheres mães	"A maior dificuldade aqui nem é ser mãe e ser líder, é ser mulher, acima de tudo" (M2); "Às vezes acho que estou em desvantagem com outras colegas que não estão na mesma situação (...) não têm filhos ou filhos pequenos para poder ter tanta disponibilidade" (M4); "Tens que entregar ao nível que entregavas antes [de ser mãe]" (M6); "'Peço desculpa, tenho que sair, tenho que ir buscar os meus filhos' (...) faço isso um bocado quase para marcar uma posição e quase como educar" (M10) "Algumas pessoas ainda vejam mais mulheres em trabalhos de liderança um pouco mais fracas (...) porque temos mais a tendência de ouvir" (M11).

Expectativas parentais desiguais e escrutínio da maternidade	"Se decidimos ficar em casa, porque é que decidimos ficar em casa? Se decidimos trabalhar, o que é que acontece às crianças que estão longe das mães?" (M4); "Quando veem o pai fazer alguma coisa, acham que é *o* pai" (M8); "A carga emocional não é comparável (...) é a mãe que sabe que é preciso comprar umas sapatilhas" (M9); "Se está um filho doente, ninguém espera que seja o pai a ficar em casa (...) em 99% dos casos é a mulher que falta" (M9); "Se um homem faz o que tem para fazer, é extraordinário. Se uma mulher faz o que tem para fazer, em princípio, fez pouco" (M12); "Toda a gente acha que tem uma opinião sobre o que é ser uma boa mãe" (M12).