

O VELHO DILEMA DAS MULHERES BRASILEIRAS EM NOVAS FACETAS: TRABALHO, MATERNIDADE E LIDERANÇA FEMININA NA ATUALIDADE

 <https://doi.org/10.56238/arev7n5-097>

Data de submissão: 06/04/2025

Data de publicação: 06/05/2025

Amanda Pereira Freitas

Mestra em Psicologia pelo Programa de Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem, da Faculdade de Ciências (UNESP - Bauru). Doutoranda em Psicologia pelo Programa de Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem, da Faculdade de Ciências (UNESP - Bauru). Docente do Curso de Psicologia das Faculdades Integradas de Jahu (FIJ) e Consultora de Desenvolvimento Humano e Organizacional com ênfase em Gestão Estratégica de Pessoas. Membro do grupo de pesquisa CNPQ-Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho” e do LaborPOT – Laboratório de Pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho (FC-UNESP).

E-mail: amanda.p.freitas@unesp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5666-5023>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2835545245411430>

Marianne Ramos Feijó

Doutora em Psicologia, com Pós-doutorado pela UNIFESP (Psicobiologia). Professora Assistente Doutora e Supervisora de Estágio na graduação e na pós-graduação em Psicologia na UNESP Bauru.

Orienta Mestrado e Doutorado na Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem e TCC na Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional e do Trabalho da UNESP Bauru. É Supervisora do Centro de Psicologia Aplicada e Vice-coordenadora do CEP – Comitê de Ética em Pesquisas (FC-UNESP).

E-mail: marianne.r.feijó@unesp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6036-9884>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2394858284625316>

Hugo Ferrari Cardoso

Doutor em Psicologia, com Pós-doutorado (ênfase em Avaliação Psicológica) pela Universidade São Francisco. Professor Assistente Doutor da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) dos cursos de Psicologia (Graduação e Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem - UNESP/FC); bolsista produtividade em pesquisa do CNPq (PQ-Nível 2); membro da diretoria do Instituto Brasileiro de Avaliação Psicológica (IBAP - gestão 2019-2021 e 2021-2023) e participante do grupo de trabalho da ANPEPP (GT Pesquisa em Avaliação Psicológica).

E-mail: hugo.cardoso@unesp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1960-2936>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9043800166191561>

Mário Lázaro Camargo

Doutor em Psicologia pela USP - FFCLRP. Professor Assistente Doutor no Departamento de Psicologia da Faculdade de Ciências da Unesp, campus Bauru. Coordenador do Curso de Psicologia e Supervisor de Estágio na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho. Docente credenciado junto ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem da Faculdade de Ciências. Membro do grupo de pesquisa CNPQ-Unesp “Psicologia Organizacional e do Trabalho”. Coordenador do LaborPOT – Laboratório de Pesquisa em Psicologia Organizacional e do Trabalho (FC-UNESP).

E-mail: mario.camargo@unesp.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1802-2382>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5738546925684617>

Vera Lúcia Messias Fialho Capellini

Doutora em Educação Especial pela Universidade Federal de São Carlos, com Pós-doutorado em Educação Inclusa pela Universidade de Alcalá (Espanha). Professora Titular do Departamento de Educação, do Programa de Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento e Aprendizagem e do Programa de Mestrado Profissional em Docência para a Educação Básica, da Faculdade de Ciências - FC/UNESP-Bauru. Diretora da Faculdade de Ciências - FC/UNESP-Bauru (2021-2025). Líder do Grupo de Pesquisa: A inclusão da pessoa com deficiência, TGD e superdotação e os contextos de aprendizagem e desenvolvimento.

E-mail: vera.capellini@unesp.br

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6238-8624>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9928758732344366>

RESUMO

A desigualdade de gênero, fruto de uma cultura patriarcal presente e atuante há séculos, estrutura as relações sociais até o presente momento em várias nações do globo, violentando as mulheres em diversos âmbitos da vida, principalmente nos espaços de trabalho. Ser mulher-mãe-líder expressa os desafios impostos pelo machismo. A maternidade tem sido apontada como barreira para a ascensão na carreira, ou mesmo para a permanência das mulheres em posições de liderança nas organizações de trabalho, além de justificativa para a diferença salarial em relação a homens que ocupam postos de trabalho semelhantes, mas não necessariamente com a mesma qualificação profissional. Atrelado a isso, o conflito trabalho-família aparece sob a forma de dilema para muitas mulheres que são atravessadas pelos estereótipos e preconceitos produzidos pelos papéis sociais de gênero. Diante deste contexto, esse estudo buscou analisar as publicações científicas recentes que versam sobre a maternidade como um desafio à liderança feminina. Utilizamo-nos do método da revisão integrativa de literatura para o alcance dos dados, com a aplicação dos descritores: “liderança”, “carreira”, “liderança feminina”, “maternidade” e “mulheres”, nas bases de dados: PePSIC, SciELO e Scholar Google, considerando a produção em português dos últimos cinco anos. Tal busca, resultou em 18 textos analisados que apontaram para o dilema da mulher pós-moderna expresso no conflito trabalho-família-lazer. Ora a maternidade aparece como um dificultador da ascensão ou permanência na carreira, ora atribui às mulheres-líderes estereótipos de “docilidade”, “cuidado”, “sensibilidade” ou “autoritarismo”. Conclui-se que apesar do aumento dos estudos voltados para a temática do protagonismo feminino, alguns deles ainda mantêm estereótipos que reproduzem a discriminação das mulheres, enquanto outros trabalhos possibilitam discussões atuais sobre os desafios e potencialidades das mulheres-mães-líderes.

Palavras-chave: Psicologia Organizacional e do Trabalho. Liderança Feminina. Maternidade. Desigualdade de Gênero. Estereótipos de Gênero.

1 INTRODUÇÃO

A desigualdade de gênero tem sido tema de diversos debates sociais, culturais, econômicos e políticos, os quais incidem sobre os campos e práticas da vida cotidiana, especialmente, aqueles nos quais se inserem as mulheres. A Organização das Nações Unidas, em parceria com diversos países signatários, traçou 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para serem alcançados até 2030, dentre eles o ODS 5¹ intitulado “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”.

No Brasil, pretende-se alcançar o ODS 5 por meio de outras metas que o constituem, seja pelo reconhecimento e valorização do trabalho doméstico e de cuidado não remunerado, assim como a “promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família”. Outra meta se traduz pela participação das mulheres nas posições de liderança nos campos político e econômico. Dessa maneira, compreende-se que o empoderamento feminino é um aspecto imprescindível ao desenvolvimento humano, social, econômico e político (Bendia, 2020).

Ainda assim, sabe-se que é comum as mulheres serem as principais responsáveis pelo cuidado dos filhos e de, eventualmente, outras pessoas vulneráveis da família – acometidas por adoecimentos ou idosas, por exemplo – e também pelas atividades de cuidados domésticos. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, com dados do ano de 2019 (IBGE, 2021), as mulheres trabalharam nessas atividades não remuneradas quase o dobro em tempo (cerca de 21 horas semanais) quando comparadas aos homens (cerca de 11 horas semanais). Em contrapartida, elas trabalham também fora de casa, exercendo atividades remuneradas, vinculadas a uma organização e/ou de forma autônoma, que, muitas vezes, é precarizada e vulnerável economicamente. O IBGE divulgou que cerca de 54,5% das mulheres participam da força de trabalho no Brasil, enquanto os homens representam 73,7% (IBGE, 2021).

Historicamente, as representações sociais acerca do conceito de família, do papel e função das mulheres e homens nela inseridos, foram mudando ao longo dos novos rearranjos de sociedades (Beauvoir, 1949; Badinter, 1985; Scavone, 2001), ou seja, o papel social atribuído aos homens como provedores do lar e, às mulheres, como cuidadoras da casa e dos filhos, é datado pelo marco de transição da Idade Média para a Modernidade, em que as famílias extensas passam a ser denominadas por famílias nucleares e burguesas; com ele, estrutura-se a divisão sexual do trabalho, no qual às mulheres relega-se o lugar social privado e aos homens a esfera pública e política (Beauvoir, 1949; Badinter, 1985).

¹ Informações retiradas do *site* das Nações Unidas Brasil, disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>.

Essa realidade da divisão sexual do trabalho, apesar de amplamente difundida e pouco questionada, vem sendo construída há séculos, e evidencia a centralidade da organização familiar como papel inerente à mulher (Beauvoir, 1949; Badinter, 1985; Scavone, 2001; Nunes, 2011; Eleutério, 2018; Cavalli, 2019; Coelho, 2019; Bendia, 2020; Bittar; Portes, 2018;). Beauvoir (1949-2019) já dizia que essas atividades dadas como inerentes às mulheres as privam da liberdade de se desenvolverem plenamente, buscando aquilo que desejam para suas vidas. Um exemplo disso é a forma como a maternidade é imposta e postulada como exercício inato ao feminino. Ao longo dos tempos e do desenrolar da história, esses saberes que ditam posições sociais (Foucault, 1988), atribuíram determinadas formas de ser, agir, pensar e sentir às mulheres. Por tal razão a idealização da maternidade foi e continua sendo uma delas (Badinter, 1985; Scavone, 2001; Coelho, 2019; Bendia, 2020; Michel; Visentini, 2021; Nunes, 2022).

Apesar das representações sociais e dos estereótipos de gênero ainda atribuírem socialmente o papel de provedor aos homens e de cuidado da casa e dos filhos às mulheres, a realidade brasileira é outra. As mulheres, hoje, constituem-se, para a maior parte das famílias, como suas chefes, de tal modo que além da responsabilidade integral pelos afazeres domésticos e cuidado com os filhos, possuem também o papel, a função e a necessidade de prover financeiramente o sustento da casa (Coelho, 2019; Bendia, 2020; Visentini, 2021).

Nesse ínterim, a maternidade de mulheres trabalhadoras, como subtema do conflito trabalho-família (Bendia, 2020), se apresentou como um constructo de vivência homogeneizada, com características que contribuíram para a concepção de que seria uma vivência essencialmente positiva, gratificante, sagrada e isenta do mal-estar físico e subjetivo às mesmas (Badinter, 1985; Leal, 2019; Moura; Araujo, 2004; Neder, 2016; Nunes, 2011).

A maternidade, nesse contexto, pode ser considerada como uma construção social, para a qual se atribuíram múltiplas características, a depender das relações e contextos estabelecidos pelas pessoas – individual e coletivamente. Badinter (1985) argumenta que a idealização da maternidade, expressa na lógica do instinto “amor materno”, foi fruto de discursos econômicos e filosóficos. O discurso econômico arregimentava a concepção de que a mortalidade infantil levaria a Europa a uma derrocada populacional e que as disposições demográficas decaídas produziriam significativos prejuízos aos países (Badinter, 1985; Moura; Araújo, 2004). Muito atrelado a esse discurso – só que no campo mais filosófico – apresentavam-se os ideais burgueses de liberdade, igualdade e fraternidade, caucionados no liberalismo econômico, que individualizava o fenômeno (Moura; Araújo, 2004). É desta maneira que se situa “as mulheres como intermediárias e interlocutoras entre o Estado e a família, localizando-as como responsáveis pelo futuro das nações” (Moreira; Nardi, 2009, p. 572).

Alguns pesquisadores apontam que essa idealização é responsável, em interdependência com outros fatores, pelo adoecimento psíquico, físico e social sofrido por diversas mulheres que tentam equilibrar os múltiplos papéis e expectativas desejados ou não por elas (Feijó *et al.*, 2017; Cavalli, 2019; Theisges, 2021; Michel; Nunes, 2022). A pós-modernidade incrementou as exigências postas pelos discursos sociopolíticos dos séculos XVIII e XIX, e eis que surge um novo ideal feminino: “ser bonita, magra de preferência, bem-sucedida profissional e financeiramente ao mesmo tempo que mãe e esposa dedicada” (Nunes, 2011, p. 111).

Administrar as expectativas relacionadas à maternidade e ao trabalho é um grande desafio para muitas mulheres pós-modernas. Por conseguinte, os estudos sobre os conflitos trabalho-família apontam para a necessidade de compreensão dos diversos fatores que implicam no processo de adoecimento e também de saúde dos(as) trabalhadores(as), uma vez que trabalho e família são duas instituições sociais importantes para os indivíduos e coletivos (Bernal, 2010; Feijó *et al.*, 2017).

Diante dos desafios nas relações trabalho-família, ao considerarmos as questões de gênero e a desigualdade, podemos perceber os impactos dos estereótipos que, muitas vezes, culminam em preconceitos e discriminações nos espaços de trabalho, atingindo mulheres, homens e pessoas LGBTQIAP+ (Frabetti *et al.*, 2015; Feijó *et al.*, 2017; Lima *et al.*, 2017). Os estereótipos de gênero, sejam eles positivos ou negativos, reproduzem expectativas sobre as pessoas, posto que “em função de seu gênero espera-se determinado tipo de comportamento” (Batista *et al.*, 2022, p. 6). Espera-se determinadas formas de ser, pensar e agir das mulheres, principalmente nos espaços familiares e de trabalho, e é neste contexto que se inscreve a maternidade como uma barreira para o equilíbrio trabalho-família para muitas mulheres (Portes, 2018; Santos, 2018; Coelho, 2019; Araújo, 2020; Bendia, 2020; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Michel; Nunes, 2022; Visentini, 2021). Em outras colocações, importa pensar que

papéis conjugais e parentais continuam a ser estruturados em função do gênero e, portanto, perpetua-se a crença de que os cuidados com os filhos e com a casa estão ligados essencialmente à feminilidade, impedindo uma repartição igualitária das tarefas (Santos, 2018, p. 42).

Os estereótipos de gênero não só delimitam o trabalho não remunerado ou trabalho reprodutivo, como também atravessam as relações de trabalho remunerado formal, seja pelos modos como se dão as relações entre colegas de equipe, liderança e equipe, ou líder e liderado(a), ou mesmo as condições de trabalho, e como se perpetuam a cultura e o clima organizacional (Zanelli; Silva, 2008; Gomide Júnior; Siqueira, 2014; Cardoso; Feijó; Camargo, 2018). No contexto do trabalho formal, as mulheres têm experienciado uma série de dificuldades e desafios, a começar pelas expectativas sociais

relacionadas ao tipo de profissão (Frabetti *et al.*, 2015; Lima *et al.*, 2017), de campo de atuação (Portes, 2018; Batista *et al.*, 2022) e também às posições nas organizações, como as de liderança (Bittar; Eleutério, 2018; João, 2020; Michel; Pazin; Theisges, 2021; Nunes, 2022).

Batista *et al.* (2022) apontam que, no agronegócio, por exemplo, grande parte dos líderes de empresas são homens, em contrapartida, as mulheres são as chefes de família. Na indústria há um cenário parecido (Batista *et al.*, 2022), assim como na formação e atuação nas áreas STEM (*science, technology, engineering, and mathematics*) e em posições de liderança, especialmente na alta liderança, nas quais há uma sub-representação feminina (Lima *et al.*, 2017; Bittar; Eleutério, 2018; Boffi; Oliveira-Silva, 2021).

Apesar dos desafios no processo de inserção das mulheres nos espaços de trabalho e de ascensão na carreira, algumas mulheres têm conseguido acessar cargos políticos e econômicos em organizações públicas e privadas, ainda que nestes espaços a presença masculina seja maior no que se refere à liderança e ampliação da carreira (Araújo, 2020; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020). Contudo, os desafios são acentuados no processo das mulheres se manterem nessas posições (Travisan; Augusto, 2018; Pazin; João, 2020; Michel; Nunes, 2022;), tais como: os estereótipos de gênero associados à liderança “feminina” e “masculina”, o conflito trabalho-família, a maternidade, a disparidade salarial, o assédio moral e sexual, a sobrecarga de trabalho, o adoecimento mental e físico, as condições inadequadas de trabalho, entre outros aspectos (Feijó *et al.*, 2017; Cavalli, 2019; Theisges, 2021).

Muito embora haja desconstruções promovidas pelos movimentos feministas e pelas ciências humanas e sociais que estudam o tema e a evolução das concepções e práticas em Psicologia Organizacional e do Trabalho, existe ainda a lógica da culpabilização e centralização do cuidado materno que incide sobre as mulheres, enquanto a paternidade é invisibilizada, inclusive nos espaços de trabalho (Coelho, 2018). A invisibilidade e desresponsabilização paterna contribuiu para a sobrecarga das mulheres-mães-trabalhadoras (Bendia, 2020). Esses processos são também fomentados pelos estereótipos de gênero, que atribuem características de empatia, cuidado, afeto, delicadeza às mulheres, e aos homens determinação, autonomia, agressividade, firmeza e autoridade (Santos, 2018; Pazin; João, 2020; Theisges, 2021; Michel; Nunes, 2022).

Dessa maneira, conforme apontado, espera-se que as mulheres como trabalhadoras ou como líderes ajam a partir desses estereótipos, o que não condiz com o imaginário social em torno da liderança – que aqui entende-se como exercício de poder e tomada de decisão com vistas às transformações das pessoas e dos espaços de trabalho para o bem coletivo (Capra, 2005; Mariotti, 2007; Travisan; Augusto, 2018). Em outras palavras, quando são feitas referências à “imagem do líder”

ou à representação social de lideranças, via de regra, não é a figura de uma mulher que é lembrada, e sim, a figura de um homem cisgênero, heterossexual, branco, determinado, firme e agressivo (Santos, 2018; Pazin; João, 2020; Theisges, 2021; Michel; Nunes, 2022).

Esse olhar social influencia no modo como as pesquisas acadêmico-científicas são construídas e publicadas desde a Graduação até a Pós-Graduação *Lato e Stricto Sensu*. Muitos estudos, ao tentarem justificar a importância de as mulheres serem empoderadas, de ocuparem posições de liderança e obterem condições para melhor equilibrarem suas relações trabalho-família, acabam por reverberar estereótipos de gênero (Santos, 2018; Travisan; Augusto, 2018; Pazin; João, 2020; Theisges, 2021; Michel; Nunes, 2022). Alguns estudos sugerem que as mulheres deveriam ser líderes porque são mais detalhistas, empáticas e delicadas, e que este “estilo de liderança” tem influência da habilidade natural materna de cuidar das pessoas (Portes, 2018; Michel; Nunes, 2022).

Por outro lado, existem estudos que promovem um pensamento mais amplo e integrador, que compreendem os desafios das relações humanas de forma mais sistêmica e complexa, menos simplista e reducionista (Capra, 2005; Zanelli; Silva, 2008; Morin, 2015; Feijó *et al.*, 2017). Algumas pesquisas propõem um olhar sobre a relação entre maternidade e liderança feminina com base na compreensão de carreiras sustentáveis, que, por sua vez, ultrapassam o conceito de carreira embasado na divisão sexual do trabalho e que escamoteia os estereótipos de gênero. Isto é, o modelo de carreira sustentável compreende que o conflito trabalho-família não é inerente às mulheres, assim como a busca por desafios e crescimento profissional não diz respeito apenas aos homens. Além disso, essa perspectiva sobre carreira parte de uma concepção integrativa e dinâmica, “contribuindo para ampliar o entendimento de carreiras ao abarcar a complexidade da inter-relação entre o indivíduo e o contexto” (Visentini, 2021, p. 29).

Diante do exposto, e considerando a abundância de estudos sobre os desafios, dificuldades e barreiras enfrentados por mulheres nos processos de ascensão e manutenção da carreira em posições de liderança, este estudo propõe realizar uma análise da literatura que relaciona e aprofunda o principal desafio enfrentado pela vivência da liderança feminina, de acordo com os estudos mais recentes: a conciliação entre carreira e maternidade (Cavalcante, 2018; Portes, 2018; Coelho, 2019; Araújo, 2020; Bendia, 2020; Visentini, 2021; Michel; Nunes, 2022).

2 OBJETIVOS

Este estudo emerge do cenário social e científico acima descrito. Seu problema principal se compõe pelos questionamentos: como a literatura científica tem evidenciado os desafios das mulheres-mães-líderes (?); será que os estudos já realizados e publicados discutem o tema com profundidade,

trazendo as potencialidades e dificuldades vividas por essas mulheres em face ao contexto do trabalho e sua desafiadora conciliação com a vida privada (família, maternidade, relacionamentos, etc.) (?); será que as mulheres que são líderes, a partir dos estudos já realizados, ainda enfrentam o dilema: maternidade *versus* carreira (?).

Diante dessa problemática, partiu-se da compreensão de que o trabalho pode ser fonte de satisfação e realização pessoal e coletiva, assim como possibilitador do desenvolvimento humano, seja nos níveis psíquicos, físicos e sociais, quando ele é exercido com sentido e com condições favoráveis a esses processos (Zanelli; Silva, 2008; Bernal, 2010; Gomide Júnior; Siqueira, 2014; Cardoso; Feijó; Camargo, 2018; Feijó *et al.*, 2017). Considerou-se também a relevância da interseccionalidade nos estudos que são atravessados pelas relações de gênero, unindo-as aos marcadores sociais de raça e classe, esses três aspectos que, balizados pela sociedade desigual, patriarcal e racista, podem atuar na reprodução da lógica da dominação e exploração dos corpos femininos (Theisges, 2021; Cavalli, 2019).

Frente a esses aspectos, este estudo teve como objetivo analisar as publicações científicas recentes que versavam sobre a maternidade como um desafio à liderança feminina, no período de 2018 a 2022. Além disso, como objetivos específicos, estabeleceu-se também: (a) analisar o modo como a imagem social e os discursos em torno da mulher-mãe-líder têm sido apresentados pelas pesquisas nacionais; além de (b) verificar se há discussões sobre os modos de enfrentamento do conflito trabalho-família nessa literatura publicada nos últimos cinco anos.

3 MÉTODO

Este estudo caracterizou-se por uma pesquisa qualitativa (Minayo, 2000; Del-Masso, 2012), de caráter descritivo (Gil, 1999; Del-Masso, 2012), cuja técnica de construção de informações foi a Revisão de Literatura Integrativa (Cordeiro *et al.*, 2007; Galvão; Ricarte, 2019). Foram aplicados os descritores e operadores booleanos: liderança *or* carreira *or* liderança feminina *and* maternidade *and* mulheres, nas bases de dados: PePSIC, SciELO e *Scholar Google*. Além disso, considerou-se o período (delimitação histórica) para os últimos cinco anos, ou seja, de 2018 a 2022, com produções científicas publicadas em português (delimitação geográfica e cultural). Obteve-se, com isso, cerca de 480 resultados, considerando as três bases de dados supracitadas. A busca foi realizada em julho/2022.

A partir da leitura dos títulos, selecionou-se 100 resultados. Para essa primeira seleção, foram considerados como critérios de inclusão: 1) títulos com dois ou mais descritores presentes; 2) títulos com descritores semelhantes presentes, por exemplo: em vez de “liderança”, o termo “gestão” ou

“executiva”. Os títulos que não se relacionavam ao problema e objetivos do estudo, foram desconsiderados.

Para a última etapa de seleção dos textos, considerou-se a leitura dos títulos articulada à leitura dos resumos, além de uma análise prévia da estrutura do texto, examinando elementos importantes para um texto científico com qualidade, tais como: resumo consistente, introdução, problema de pesquisa, objetivos, método, aprovação em Comitê de Ética (para aqueles que envolveram pesquisas diretas com seres humanos), resultados e discussões, considerações finais e referências bibliográficas. Após a leitura dos resumos e análise dos elementos textuais, selecionou-se 20 textos, que citavam em seus resumos, ao menos, a associação entre “liderança feminina” e “maternidade”. Os textos que versavam sobre desafios da liderança feminina em geral, por não atenderem aos objetivos deste estudo, foram desconsiderados.

Ainda assim, após a leitura completa de todos os textos encontrados por meio deste procedimento, apenas 18 textos foram incorporados ao nosso *corpus* de análise e foram, portanto, considerados para a composição dos resultados e discussões. Os dois textos excluídos não contemplavam, em sua íntegra, discussões acerca dos desafios da maternidade para a ascensão à liderança ou sua manutenção.

Utilizou-se da técnica de Análise de Conteúdo Temática (Minayo, 2000) com a finalidade de melhor apresentar as compreensões realizadas a partir da leitura dos textos. Com isso, foram reunidas em quatro categorias, as principais informações discutidas pelos autores que atendiam aos objetivos da pesquisa. Estas categorias, além de sintetizar os assuntos mais relevantes de cada texto, constitui também a contribuição social e científica deste trabalho sobre a temática proposta, respondendo ao problema de pesquisa exposto anteriormente.

As categorias contemplam, de forma integrada: 1) estereótipos de gênero: reforçamento ou desconstrução; 2) principais desafios enfrentados por mulheres-líderes, além da maternidade; 3) compreensões sobre a relação entre maternidade e liderança feminina; 4) e estratégias de transformação da realidade das mulheres-mães-líderes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No Quadro 1, apresentamos os textos selecionados para os resultados e discussões, sendo que o estruturamos de modo a clarificar, para além do título e autores, ano de publicação e as modalidades de texto, que variaram entre: 7 monografias de conclusão de curso (graduação ou pós-graduação *lato sensu*), 6 dissertações de mestrado, 4 artigos científicos publicados em periódicos e 1 trabalho completo apresentado em evento científico (anais).

Quadro 1 – Textos selecionados apóis buscas nas bases de dados.

Título	Autores(as)	Tipo
Mulheres e liderança: um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de Maringá	Travisan; Augusto, 2018	Artigo
Mulheres na gestão da saúde: marcas e atravessamentos de gênero	Portes, 2018	Dissertação
Mulheres em posição de poder: um estudo com mulheres que atuam na gestão do setor privado em João Pessoa-PB	Santos, 2018	Monografia
Conciliação trabalho-família no cotidiano de mulheres executivas: uma perspectiva de gênero	Cavalcante, 2018	Dissertação
Gestão de carreira e liderança feminina no setor bancário: oportunidades e desafios	Westphal, 2018	Monografia
Gênero e liderança: as motivações de mulheres que declinaram de cargos de liderança	Bittar; Eleutério, 2018	Monografia
Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas organizações	Cavalli, 2019	Monografia
Mulheres gestoras e mães sozinhas: desafios e estratégias na conciliação entre carreira e maternidade	Coelho, 2019	Dissertação
O vidro invisível que corta mulheres dos cargos de decisão: a escassez da presença feminina em posições de liderança	Araújo, 2020	Monografia
Os desafios da carreira executiva feminina	Pazin; João, 2020	Trabalho completo apresentado em evento (anais)
Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho	Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020	Artigo
Grandes empresas, equidade de gênero e maternidade: um estudo a partir da percepção dos gestores de diversidade e inclusão	Bendia, 2020	Dissertação
Liderança feminina no poder legislativo – estudo de caso no senado federal	Soares, 2021	Monografia
Mulheres em transição de carreira: significados para a saída de carreiras corporativas	Visentini, 2021	Dissertação
Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas	Cardoso, 2021	Dissertação
A percepção de mulheres sobre a maternidade e a influência do gênero no exercício de cargos de liderança sob o contexto provocado pela pandemia da Covid-19	Theisges, 2021	Monografia
Legitimização da liderança e capitais mobilizados: história de vida de lideranças femininas de uma agroindústria de grande porte	Batista <i>et al.</i> , 2022	Artigo
Mães gestoras – Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes	Michel; Nunes, 2022	Artigo

Fonte: Os autores.

Dos textos selecionados, lidos e analisados, a partir das buscas já descritas, percebeu-se que há maior quantidade de publicações no ano de 2018, com seis das 18. Nos anos de 2020 e 2021, houve um decréscimo de publicações sobre o tema, com quatro publicações em cada ano. Já entre os anos 2019 e 2022, considerando os resultados encontrados neste estudo, foi o período que menos houve estudos que contemplavam a temática dos desafios encontrados por mulheres-líderes na conciliação entre liderança e maternidade, com dois estudos em 2019, e também dois em 2022. Pode-se destacar também a maior quantidade de textos que versavam sobre essa temática em monografias (cursos de

Graduação ou Pós-Graduações *Lato Sensu*) e dissertações (Pós-Graduação *Stricto Sensu* – Mestrado Acadêmico, em especial), e a baixa publicação em revistas, no formato de artigos científicos, isto é, encontramos apenas quatro publicados nos últimos cinco anos. Não se encontrou teses – fruto de pesquisas de doutorado, portanto – nessa busca.

Todos os textos citam e discutem, em menor ou maior grau, os desafios da conciliação do exercício da maternidade e das atividades de trabalho remunerado e, geralmente, fazem referência à dupla ou tripla jornada enfrentada pelas mulheres-mães-trabalhadoras. Entretanto, no que tange à relação liderança-maternidade, notou-se que apenas sete textos, de fato, discutem os desafios desta conciliação, os demais tocam na temática maternidade, mas não se aprofundam na discussão de seus impactos para as mulheres que são líderes ou que desejam tornar-se líderes (Cavalcante, 2018; Portes, 2018; Coelho, 2019; Araújo, 2020; Bendia, 2020; Visentini, 2021; Michel; Nunes, 2022).

Passaremos agora à apresentação dos resultados sob a forma de categorias temáticas e suas subsequentes análises.

4.1 ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO: REFORÇAMENTO OU DESCONSTRUÇÃO

Parte dos textos analisados neste trabalho, corroboram estereótipos de gênero – enquanto rótulos construídos socialmente (Frabetti *et al.*, 2015) – ao considerarem que as mulheres se diferenciam dos homens por “habilidades naturais” (Travisan; Augusto, 2018), culminando em uma essencialização do que se entende das definições e relações binárias de gênero – feminino e masculino. Esses textos argumentam que as mulheres são mais sensíveis, empáticas, flexíveis e dóceis (Augusto, 2018; Coelho, 2019; Travisan; Theisges, 2021), ou que são também atenciosas, cuidadosas e multitarefas, além de terem a capacidade de tomar decisões por serem mães, e, por isso, possuem um “dom natural” (Portes, 2018; Michel; Nunes, 2022). Outros autores afirmam que elas se colocam como mais dedicadas, comedidas, humildes ou descontroladas emocionalmente (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020).

Nesse mesmo caminho, outro texto coloca: “a mulher é capaz de utilizar habilidades femininas para concluir tarefas e liderar equipes” (Michel; Nunes, 2022, p. 35). Ao mesmo tempo, imagina-se a mulher associada a comportamentos de “bondade, carinho, delicadeza, atenção e relacionamento interpessoal” (Pazin; João, 2020, p. 205). Por outro lado, socialmente, dos homens se espera a agressividade, a competitividade e ambição (Santos, 2018; Coelho, 2019; Theisges, 2021), além da racionalidade, critério e poder de decisão estratégica (Pazin; João, 2020).

A desigualdade de gênero é reverberada por meio dos estereótipos construídos a partir dos contextos sociais e culturais, e aparecem nos textos em trechos que polarizam as diferenças entre as

pessoas, por exemplo: “homens como mais práticos, objetivos e diretos, enquanto as mulheres como mais prolixas, enroladas e sensíveis” (Portes, 2018, p. 50). Neste raciocínio, cabe pontuar que, não raras vezes, as próprias mulheres acabam assumindo esses estereótipos ao “se definirem como mulheres, valorizarem a maternidade (tendo ou não filhos), e assumirem como suas melhores características aquelas associadas ao cuidado e à sensibilidade” (Cardoso, 2021, p. 102).

Não se trata de desconsiderar o processo de desenvolvimento e aprendizagem pelo qual cada mulher que se torna mãe pode passar, muito menos de deslegitimar as competências aprendidas ao longo do processo de gestar, parir, cuidar e educar um(a) filho(a). A discussão que pautamos aqui é sobre o motivo pelo qual os textos reproduzem estereótipos de gênero, que contemplam algumas características e excluem outras. De modo mais claro, muitas mulheres poderiam pontuar que aprenderam a ser mais autônomas, confiantes e firmes na vivência da maternidade, características estas que foram elencadas como “masculinas” em alguns trabalhos (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Pazin; João, 2020; Theisges, 2021; Batista *et al.*, 2022).

Todavia, os autores preferem postular que a maternidade “ensina” mulheres a serem mais delicadas, sensíveis, responsáveis, bondosas e empáticas, características estas consideradas “femininas”, porém, também fracas, frágeis, inferiores ou menos importantes (Coelho, 2019; Pazin; João, 2020; Batista *et al.*, 2022). Um exemplo disso é destacado no trecho a seguir: “a mulher tem uma relação interpessoal e um lado materno que colabora muito mais para o funcionamento de uma empresa. O lado sensitivo a leva a mais acertos. Mesmo que com pressão, essa consegue se sair melhor” (Pazin; João, 2020, p. 212). Essa ideia de que a mulher, sendo mãe ou não, é capaz de ser sensível e realizar diversas tarefas ao mesmo tempo (Michel; Nunes, 2022), pode ser apontada como um dos fatores que levam à sobrecarga de trabalho para muitas mulheres (Araújo, 2020; Bendia, 2020).

Alguns textos também argumentam que as mulheres são naturalmente mais voltadas para pessoas e relações, enquanto os homens são voltados para resultados, processos e tarefas (Travisan; Augusto, 2018; Coelho, 2019; Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022). É possível dizer que por ter sido atribuído historicamente à mulher o cuidado dos filhos e das atividades domésticas, associa-se a elas o cuidado com as pessoas em geral, especialmente nas posições de liderança (Santos, 2018). Noutras palavras, espera-se que as mulheres saibam cuidar de pessoas, afinal, socialmente, diz-se que elas possuem o instinto materno que as torna sensitivas, amorosas, cuidadosas e detalhistas (Theisges, 2021; Michel; Nunes, 2022). Neste esteio, encontra-se também o argumento de que trabalhar contribui para que a mulher exerça suas “habilidades maternais” (Batista *et al.*, 2022, p. 16), corroborando essa ideia de instinto materno feminino.

Quando algumas mulheres não correspondem a esse ideal, sendo mais firmes e autoritárias em suas atitudes e decisões, são tidas como “masculinas”, o que neste caso surge como um estereótipo negativo para elas (Santos, 2018; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Theisges, 2021; Batista *et al.*, 2022). Assim, ser mulher e ter atitudes firmes e autoritárias é uma equação negativa do ponto de vista social, cultural e organizacional, enquanto ser homem e ter atitudes firmes e autoritárias é desejável para o exercício da liderança.

Assim sendo, algumas características, por serem “femininas”, são tidas como inferiores e fracas, enquanto as características ditas masculinas, são as almejadas, fortes e superiores. Nos textos, isso apareceu nas discussões que pautam, nas entrelinhas, a submissão e abnegação feminina quando tratam da autoconfiança e autoestima como algo meramente masculino, e como características que as mulheres não conseguem alcançar (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Batista *et al.*, 2022). E quando elas tentam, com o objetivo de serem mais respeitadas e vistas como competentes por suas equipes e alta liderança, passam-se por mulheres “masculinizadas” (Santos, 2018; Coelho, 2019; Pazin; João, 2020; Theisges, 2021). Uma forma de visualizar essa contradição imposta a muitas mulheres se expressa neste trecho de um dos trabalhos:

[...] a mulher, para ter ascensão no emprego tem que assumir uma postura considerada “masculina” como forma de mostrar autoridade e adquirir o respeito dos subordinados. Para ser respeitada, tem que pensar, agir e trabalhar “como homem”. Porém, não pode deixar de ter uma postura “feminina”, de docilidade e delicadeza (Pazin; João, 2020, p. 211-212).

Embora alguns textos reforcem os estereótipos de gênero, outros problematizam esses processos culpabilizadores e produtores de adoecimento nos espaços de trabalho (Araújo, 2020; Bendia, 2020). Doravante, afirmam que as organizações ao difundirem a ideia de que as mulheres são sensíveis, democráticas e atenciosas, enquanto os homens são independentes, assertivos, competitivos e analíticos, corroboram o sistema patriarcal que embasa a desigualdade de gênero perpetuada socialmente (Araújo, 2020). Muitas vezes, as mulheres são colocadas em posições subalternas para “cuidar” do chefe, sendo indicadas como secretárias, por exemplo, atualmente, com nomes de cargos atualizados, mas ainda com o mesmo intuito: “assistentes pessoais”, “assistente de diretoria”, “assistente administrativo”, entre outros.

Pode-se afirmar que competências como cooperação, sensibilidade, trabalho em equipe, flexibilidade, respeito ao outro, comunicação assertiva e não-violenta, gestão participativa, relacionamento interpessoal não são inerentes ao gênero feminino, apesar de importantes para o desenvolvimento e sustentabilidade organizacional (Capra, 2005; Mariotti, 2007; Frabetti *et al.*, 2015; Lima *et al.*, 2017; Campos, 2022). Essas competências são tidas como desejáveis, a depender do

contexto macro, meso e micro nos quais elas são encontradas, isto é, algumas sociedades, organizações, grupos, famílias e indivíduos podem, por exemplo, valorizar mais a gestão participativa, enquanto outras podem acreditar que o melhor caminho para o exercício da liderança é por meio de decisões verticalizadas e não consultivas – fator partícipe da cultura organizacional (meso) ou de um dado contexto social (macro) ou familiar (micro), por exemplo.

4.2 PRINCIPAIS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES-LÍDERES, ALÉM DA MATERNIDADE

Conforme discutiu-se anteriormente, os estereótipos de gênero como marcadores sociais que atravessam os contextos e relações e, portanto, os indivíduos, promovem ideias e imagens que influenciam em práticas preconceituosas e discriminatórias em diversos espaços sociais, inclusive os de trabalho. Nesta concepção, alguns dos textos aqui analisados discutem sobre as diferentes formas de discriminação que promovem barreiras e desafios para as mulheres nas organizações (Bittar; Eleutério, 2018; Portes, 2018; Santos, 2018; Trvisan; Augusto, 2018; Westphal, 2018; Cavalli, 2019; Coelho, 2019; Araújo, 2020; Bedia, 2020; Pazin; João, 2020; Theisges, 2021; Visentini, 2021; Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022). Destacou-se dois grandes grupos de desafios que aparecem nesses textos. O primeiro se dá por meio daquele que aparece diante da oportunidade ou da falta dela para *ascensão na carreira*, e o segundo grupo discute desafios voltados para a *manutenção das posições de liderança* alcançadas por algumas mulheres.

Das barreiras e desafios que dificultam a ascensão de mulheres às posições de liderança, vários estudos mencionam os estereótipos e preconceitos machistas, os quais discutimos na categoria anterior. Entretanto, cabe ainda destacar que em decorrência dessas perspectivas estereotipadas e preconceituosas, muitas mulheres são vistas como inadequadas para o exercício da liderança, ainda que demonstrem as competências necessárias para o cargo (Trvisan; Augusto, 2018; Coelho, 2019; Araújo, 2020).

Alguns estudos mencionam o *glass ceiling* ou “teto de vidro” (Trvisan; Augusto, 2018; Araújo, 2020), que pode ser compreendido como “uma barreira invisível diferente que impede as mulheres de progredir profissionalmente ou de obter posições de liderança no trabalho” (Silva, 2020, p. 157). O teto de vidro pode ser fomentado, a partir dos estudos analisados, pelos estereótipos de gênero, de forma que as mulheres sejam invisibilizadas e percam oportunidades na carreira por elas desejadas. Exemplos desse processo expressam-se em piadas e falas pejorativas que colocam a mulher como “sexo frágil” e, por isso, muitas delas não são levadas a sério ou não são ouvidas (Trvisan; Augusto, 2018).

Nesse contexto, o assédio moral e sexual, e as violências contra as mulheres também aparecem como um desafio de ascensão feminina, de acordo com alguns textos (Travisan; Augusto, 2018; Theisges, 2021). Além disso, a divisão sexual do trabalho, chamada de desigual e sexista em alguns estudos, acaba por arregimentar os estereótipos de gênero, que delimitam os espaços privados às mulheres e os públicos aos homens (Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022).

Diante disso, a maternidade surge como uma barreira à ascensão feminina porque coloca algumas mulheres diante de um dilema: postergar a carreira, perdendo oportunidades de trabalho e renda; ou postergar a maternidade e correr o risco de não ter filhos biológicos (Travisan; Augusto, 2018; Westphal, 2018; Cavalli, 2019; Coelho, 2019; Bendia, 2020; Visentini, 2021; Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022). Esse dilema pode ser vivido como fracasso individual, inclusive, alguns textos argumentam que esse desafio vivenciado por muitas mulheres ocorre devido à falta de gestão do tempo e planejamento pessoal e familiar (Cavalli, 2019; Michel; Nunes, 2022), e impõe a algumas o estado civil de solteira e a abdicação da maternidade (Batista *et al.*, 2022). Um dos trechos lidos expressa o modo como lidam com essa situação dilemática:

Consideram que têm que pagar, de certo modo, por este sucesso profissional com um menor sucesso na ordem doméstica (divórcio, casamento tardio, dificuldades ou fracassos com os filhos), ou ao contrário, que o sucesso na vida doméstica teria por contrapartida uma renúncia parcial ou total ao sucesso profissional (Coelho, 2019, p. 37).

Dessa maneira, em relação à carreira e formação acadêmica, as mulheres desistem mais de suas profissões que os homens, para lidarem com os desafios da conjugalidade e da educação dos filhos (Portes, 2018), seja pelo fato de terem mais dificuldades de mobilidade (viagens a trabalho, mudança de cidade, etc.) ou pela falta de flexibilidade e disponibilidade diante das diversas tarefas a serem conciliadas (Cavalli, 2019). De forma complementar, um estudo apontou, a partir de uma revisão de literatura, que há três fatores que podem causar o conflito trabalho-família, os quais fomentam a tripla jornada de trabalho das mulheres e demonstram mais um desafio à ascensão e manutenção de posições de liderança em suas carreiras. Tais fatores, em síntese, se expressam nos conflitos de tempo, exaustão e exigências de comportamentos, no que se refere ao âmbito familiar e do trabalho (Goulart Júnior *et al.*, 2013).

Diante disso, as mulheres enfrentam um cenário com diversos outros desafios cotidianos: a desigualdade salarial entre homens e mulheres nos mesmos cargos (Cavalli, 2019; Theisges, 2021), a lentificação ou injustiça dos processos seletivos que promovem mulheres (Araújo, 2020; Theisges, 2021), a desvalorização do trabalho não remunerado exercido por muitas delas em suas famílias

(Araújo, 2020; Bendia, 2020), a ausência ou ineficiência da rede de apoio (Travisan; Augusto, 2018; Michel; Nunes, 2022).

Outro desafio enfrentado por algumas daquelas após ascenderem à liderança e, portanto, na manutenção de sua posição, é a dificuldade em ser aceita e respeitada por sua equipe, principalmente se for constituída por homens mais velhos ou homens que um dia estiveram na mesma posição que ela, isto é, já foram parte de uma mesma equipe – na condição se pares (Coelho, 2019; Theisges, 2021).

Outrossim, a falta de representatividade feminina na alta liderança ou mesmo em posições de liderança intermediária e operacional, se constitui em outro desafio, uma vez que seu pioneirismo na posição ou mesmo na área (por exemplo, agronegócio, indústria, STEM) pode ser vivenciado sem apoio e de forma solitária (Batista *et al.*, 2022). Essa vivência, assim como a descrita anteriormente (desrespeito da equipe), pode gerar o que a literatura vem apontando como autoquestionamento feminino constante ou mesmo a “Síndrome da Impostora”, isto é, não raras vezes, as mulheres-líderes não se sentem competentes ou qualificadas o suficiente para a posição que ocupam (Araújo, 2020; Visentini, 2021; Batista *et al.*, 2022).

Não é incomum que as mulheres, como discutiu-se na categoria anterior, coloquem para elas mesmas, por influência dos contextos e das relações, a necessidade de serem multifuncionais e de exercerem multitarefas com perfeição, ainda que para isso tenham que trabalhar e se dedicar por muito mais tempo ao trabalho e, portanto, lhes gerando sobrecarga (Travisan; Augusto, 2018; Michel; Nunes, 2022). É dessa forma que o conflito trabalho-família se estende para o conflito trabalho-família-lazer, culminando na impossibilidade de vivenciar adequadamente o lazer, o descanso e o ócio, o que, por sua vez, pode gerar estresse mental e físico, em portanto, adoecimento (Bittar; Eleutério, 2018; Coelho, 2019; Pazin; João, 2020; Theisges, 2021; Visentini, 2021).

Nesse ínterim, percebeu-se que os desafios vivenciados por mulheres e discutidos nesses trabalhos, nem sempre se fazem presentes apenas em um dos grupos citados, uma vez que, primeiramente, esta divisão é apenas didática, e também pelo fato de que alguns desafios permeiam tanto a ascensão, quanto a manutenção dessas posições de liderança feminina. O principal exemplo dessa articulação é a maternidade, que discutir-se-á na próxima categoria de análise. Porém, é possível destacá-la como principal desafio vivido e enfrentado por muitas mulheres frente ao conflito trabalho-família.

Mesmo que se tornem líderes, continua sendo um desafio o cuidado dos(as) filhos(as), gerando relações conflituosas no trabalho, seja pela necessidade de ausência para levar o filho ao médico, ou pelo medo de queda na produtividade ou desligamento após licença maternidade (Pazin; João, 2020), infelizmente, prática comum para algumas organizações. Em síntese, os principais desafios apontados

pelos textos no que se refere à relação liderança-maternidade, considerando também as mulheres-mães-solo, são: conciliar as atividades do trabalho com as atividades do bebê ou criança (por exemplo, amamentar, levar ao médico pediatra periodicamente, organizar a rotina, entre outras); não ter tempo e espaço para si mesma, apenas para o filho; sobrecarga devido à ausência do(a) companheiro(a); não ter com quem deixar os filhos para ir ao trabalho; medo de não saber mais exercer a profissão como antes da maternidade (Portes, 2018; Westphal, 2018; Coelho, 2019; Araújo, 2020; Theisges, 2021; Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022;).

Além desses, também são desafios: o sentimento de culpa constante e o medo de não ser uma “boa mãe”; medo de não conseguir suprir as necessidades financeiras da família; dificuldade de mobilidade para outras cidades tendo filhos pequenos e exercendo gestão; ausência de recursos financeiros para terceirização do cuidado para outras mulheres; dificuldade de estabelecer novas relações amorosas por conta dos filhos; abdicar-se dos estudos (Coelho, 2019; Araújo, 2020).

4.3 COMPREENSÕES SOBRE A RELAÇÃO ENTRE MATERNIDADE E LIDERANÇA FEMININA

Grande parte dos autores apontaram a maternidade como principal desafio da carreira, na ascensão e manutenção em posições de liderança nas organizações de muitas mulheres brasileiras (Portes, 2018; Santos, 2018; Cavalli, 2019; Araújo, 2020; Theisges, 2021; Visentini, 2021; Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022), principalmente pelo fato de que a relação maternidade-carreira/liderança é atravessada pelo conflito trabalho-família. Este conflito vivenciado por muitas delas, tem a maternidade como aspecto preponderante (Santos, 2018; Araújo, 2020; Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022). Por outro lado, os estudos não fazem referência à dificuldade de desempenhar a maternidade por conta do trabalho e desenvolvimento profissional. Isso porque o desenvolvimento das carreiras femininas as coloca diante de uma incompatibilidade relacionada ao tempo: idade fértil *versus* idade profissionalmente ativa (Cavalli, 2019; Michel; Nunes, 2022).

Alguns autores apontam que muitas mulheres se veem diante de um dilema que se associa ao que socialmente convencionou-se em chamar de “idade fértil” ou período de maior probabilidade de fertilidade e reprodução humana, geralmente, entre 18 e 35 anos (Martins; Menezes, 2022), idade esta que seria também o momento de maior aproveitamento e desenvolvimento da carreira (Santos, 2018; Araújo, 2020; Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022). Apesar disso, algumas pesquisas da área de ciências biomédicas e da saúde apontam que a referida “idade fértil” não necessariamente se coloca como regra (Martins; Menezes, 2022) e existe uma crítica de que há, por trás dessa ideia, uma

movimentação mercadológica que fomenta a indústria da (in)fertilidade feminina por meio das Técnicas em Reprodução Assistida (Faria, 2016).

Há ainda uma crença social que aduz a uma idade ideal para se ter filhos, por volta dos 30 anos, que provoca um senso de urgência para muitas mulheres que querem ter filhos por vias biológicas. Atrelados a esse ideal de idade, surge ainda: a quantidade ideal de filhos e preocupações quanto as condições financeiras ideais para tê-los. Esses três aspectos concatenam a nova (ou atualizada) idealização da maternidade pós-moderna (Moreira; Nardi, 2009).

Muitas mulheres vivenciam esse dilema, que as colocam diante de decisões complexas, isto é, esperar os filhos crescerem e se tornarem independentes para, então, investir na carreira, ou, desistir do cargo diante da impossibilidade de conciliação. Noutra perspectiva, quando assumem cargos de liderança, sentem culpa por conta da “ausência” na vida dos filhos, por terem que se dedicar mais ao trabalho (Portes, 2018; Cavalli, 2019; Araújo, 2020; Theisges, 2021). Neste sentido, um dos trabalhos apontou que a dedicação à maternidade acaba provocando períodos decrescentes nas carreiras de mulheres-mães (Batista *et al.*, 2022).

Além de gerar dúvidas e insatisfações nas mulheres que enfrentam esse dilema atualmente posto, não é incomum que após o período de licença maternidade, muitas delas sejam demitidas (Santos, 2018; Araújo, 2020; Batista *et al.*, 2022). Mesmo assim, a saída das mulheres do mundo do trabalho formal, de maneira voluntária ou involuntária, a fim de desenvolverem atividades empreendedoras e informais, nem sempre é ocasionada pela chegada dos filhos (Theisges, 2021; Visentini, 2021). Há outros motivos para essa saída ou transição de carreira: as mudanças familiares ou necessidade de cuidar de outros membros da família (pais, mães, avós etc.), a perda de identificação com os valores organizacionais, busca por novos conhecimentos e desafios profissionais, o interesse em uma atuação mais significativa para si e para os outros, o desejo de fazer a diferença no trabalho, o interesse em empreender (Visentini, 2021). Há também aquelas que acreditam que não há relação conflituosa entre maternidade e carreira/liderança; apenas um estudo apontou essa ideia (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020). Isso porque, em sua maioria, são mulheres brancas e de classes socioeconômicas elevadas, com poder aquisitivo para contratação de outras mulheres para o trabalho de cuidado com a casa e os filhos, evidenciando a terceirização do cuidado às mulheres vulneráveis socioeconomicamente, pretas e pardas (Carneiro, 2011; Bento, 2022).

Diante desse cenário, alguns autores argumentam que a invisibilidade paterna possibilita a potencialização do conflito trabalho-família vivenciado por muitas mulheres, especialmente no que tange à maternidade (Santos, 2018; Coelho, 2019), isto é, os homens-pais ou não assumem a paternidade ou, mesmo quando assumem, não são exigidos ou reconhecidos em seu papel de pai, e

isso reverbera nas relações de trabalho e organizacionais (Coelho, 2019; Araújo, 2020; Bendia, 2020). Em resumo,

[...] embora os trabalhadores homens se sintam valorizados como empregados, as empresas frequentemente ignoram o papel que desempenham enquanto pais, de modo que a invisibilidade dispensada aos pais continua a deixar as mulheres em situação de maior vulnerabilidade à discriminação no mercado de trabalho (Santos, 2018, p. 46).

Um dos trabalhos argumentam que o sofrimento vivido por algumas mulheres frente aos desafios da conciliação maternidade-liderança se dá pela ausência psicológica relacionada aos filhos (Batista *et al.*, 2022), aspecto este que pode ser real para essas mulheres, contudo, em nenhum estudo aqui analisado há um questionamento quanto à ausência daqueles que são pais e também trabalham ou exercem liderança. Apenas uma pesquisa problematiza que apesar de o conflito trabalho-família incidir sobre pessoas independentemente de gênero, há preponderância nas mulheres, que se expressa na preocupação “com a quantidade e a idade dos filhos, enquanto para o homem não há esse problema” (Bittar; Eleutério, 2018, p. 26).

Sendo assim, espera-se socialmente que a mulher seja mãe, profissional e esposa, de maneira que tenha sucesso no exercício de cada papel (Nunes, 2011; Coelho, 2019; Araújo, 2020; Bendia, 2020). Na vida cotidiana, essas expectativas são se concretizam em grande parte das vezes, o que pode gerar para algumas mulheres uma tensão constante no processo de equilibrar todos esses papéis (Araújo, 2020; Bendia, 2020; Batista *et al.*, 2022). No contexto organizacional, a vivência de uma gestação por mulheres-líderes pode ser um exemplo dessa tensão, seja pela busca contínua por saúde, a fim de demonstrar-se saudável, produtiva e, portanto, útil para o exercício das atividades laborais, ou pela omissão dos desconfortos sentidos (Araújo, 2020; Bendia, 2020).

Em outras colocações, há uma expectativa social que emerge nos espaços de trabalho sobre o que é e como deve ser o “corpo materno”, tanto físico, como também o subjetivo. Um dos trabalhos apresentou essa ideia por meio do conceito de *maternal body work* (Bendia, 2020). Outro trabalho, apesar de não citar este conceito, expõe que muitas pessoas ainda associam as mulheres-mães a estereótipos de gênero, isto é, assumem “uma correlação entre maternidade e menor dedicação ao trabalho, além dos corpos de mulheres grávidas serem frequentemente vistos com desconfiança e associados à irracionalidade e saúde debilitada” (Santos, 2018, p. 47).

Todas essas discussões têm como pano de fundo a concepção de *instinto materno*, conforme problematizou-se em momentos anteriores. De outro modo, a ideia de que o destino das mulheres é a maternidade, cujo amor pelos filhos nasce junto com ela sob a compreensão hegemônica de “amor incondicional materno”, é especialmente responsável pela idealização da maternidade. Assim, é

comum que as mulheres sejam impelidas ao desejo de serem mães, porque caso demonstrem o não desejo por este processo, acabam sendo vistas como doentes, cruéis, insensíveis e egoístas, frente à “maternolatria” – ou idolatria da maternidade (Neder, 2016). Este conceito discutido por Neder (2016), assim como já por Badinter (1985), implica que a maternidade, antes ignorada, passa a ganhar uma importância cabível para o momento dos séculos XVIII e XIX, mas exacerbada pela idealização e exigência de perfeição no período pós-industrial (Moreira; Nardi, 2009; Neder, 2016).

Apenas um dos estudos aqui discutidos faz menção ao mito do amor materno, embora o faça de forma breve e sintética (Araújo, 2020). Outros estudos, porém, ao relacionarem a maternidade ao exercício da liderança, ressaltam a idealização e a busca por perfeição como aspectos que levam algumas mulheres ao adoecimento físico e mental (Coelho, 2019; Araújo, 2020; Bendia, 2020). Alguns autores apontaram também que essa idealização gera um constante sentimento de culpa, pela busca desenfreada por completude e pela expectativa muitas vezes frustrada de “dar conta de tudo” (Portes, 2018; Santos, 2018; Coelho, 2019; Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022).

Cabe pontuar, ainda, que o mito do amor materno que influencia a emergência da idealização da maternidade incide também sobre as mulheres que não são mães ou que não querem ter filhos, porque o lugar de cuidado e reprodução é também atribuído a elas (Coelho, 2019; Bendia, 2020; Visentini, 2021). A forma como a maternidade foi e continua sendo construída reforça os estereótipos relacionados à feminilidade, portanto, o que se espera de uma mulher com ou sem filhos é atravessado pela expectativa do *ser feminino* ou o que se denomina “essência feminina” (Portes, 2018; Batista *et al.*, 2022), aspectos estes discutidos na primeira categoria. Em síntese, as concepções sobre maternidade construídas de maneira sócio-histórica determinam formas de ser, agir e pensar de mulheres-mães ou mulheres-não-mães (Portes, 2018).

Dessa maneira, alguns estudos qualitativos que realizaram entrevistas com mulheres-mães-líderes demonstram que além dos estereótipos de gênero associados à imagem da mulher-mãe, há as próprias crenças e concepções dessas mulheres, que também são influenciadas pelos contextos sócio-históricos (Michel; Nunes, 2022). Nos espaços de trabalho, essas concepções externas e internas, de forma interdependente, criam expectativas sobre o que é ser mulher, mãe e líder, de forma que essas três instâncias passem a ser balizadas pelos estereótipos “maternais”, ou seja, algumas pesquisas apontaram uma série de características relacionadas à maternidade como associadas ao que se espera da mulher enquanto líder nas organizações de trabalho (Portes, 2018; Pazin; João, 2020; Michel; Nunes, 2022).

Exemplos disso se expressam em enunciados que apontam para a habilidade de tomada de decisão de mulheres-líderes como “dom natural” provenientes do *instinto materno* (Portes, 2018).

Melhor dizendo, alguns estudos corroboram essa ideia por meio de afirmações e conclusões que conduzem a um pensamento de que a liderança deve ser exercida por mulheres porque elas possuem essas “habilidades naturais” (Portes, 2018; Trvisan; Augusto, 2018).

Em outras pesquisas, as próprias mulheres-mães-líderes acreditam ter competências especiais por serem mães, por possuírem uma “essência feminina” (Trvisan; Augusto, 2018; Pazin; João, 2020; Michel; Nunes, 2022). A maternidade como modo de subjetivação que se efetiva através da ética do cuidado acaba por atribuir à mulher esse lugar em relação ao outro. De forma mais explícita: “devido à sensibilidade maternal, essas mulheres conseguem liderar de forma diferenciada, pois tendem a ver além do problema, percebem o ser humano que fez a ação” (Michel; Nunes, 2022, p. 47).

Outrossim, o processo de maternidade como parte do desenvolvimento humano possibilita diversas aprendizagens, a depender do modo como ele é vivido e das condições para isso. A problematização posta, objetiva desconstruir as relações estereotipadas de gênero que, como afirmou-se, podem ser causa de adoecimento para muitas mulheres, sem com isso ignorar as habilidades aprendidas no processo de tornar-se mãe e os impactos da maternidade sobre o exercício da liderança. Um estudo, ao questionar esse movimento, propôs estas perguntas: se as mulheres possuem características especiais por serem mães, o mesmo ocorre com os homens que são pais (?); existem “habilidades paternais” que auxiliem no processo de liderança (?) (Portes, 2018).

Algumas das habilidades citadas em alguns trabalhos foram: gestão do tempo, planejamento e sensibilidade em relação à equipe (Michel; Nunes, 2022; Portes, 2018). No mundo do trabalho atual, essas habilidades ou competências são necessárias e até esperadas não só de gestores(as), mas dos(as) trabalhadores(as) em geral (Campos, 2022). Entretanto, nos últimos anos a lógica neoliberal, no processo de precarização do trabalho, forja uma pretensa flexibilidade, em troca de muitas horas de trabalho, além daquelas previstas em contrato formal, gerando sobrecarga de trabalho e o adoecimento do(a) trabalhador(a) (Antunes, 2018; Franco; Druck; Seligmann-Silva, 2010).

Em suma, a gestão do tempo e o planejamento, embora sejam habilidades importantes, também podem ser compreendidas como um movimento de culpabilização do indivíduo, em vez de corresponsabilização para que o exercício da maternidade em conciliação com as atividades laborais satisfaça as necessidades das mulheres-mães-líderes, como também das organizações. De maneira mais clara, os desafios do exercício da maternidade e das relações trabalho-família está para além de escolhas unicamente individuais, é preciso ter condições favoráveis para que o equilíbrio seja possível (Feijó, 2017). O trecho a seguir, de um dos estudos, demonstra como essa culpabilização individual reverbera nas mulheres-mães-líderes:

Por ser julgada no passado como incompetente e incapaz, a mulher desenvolveu a necessidade de ser perfeita em todos os aspectos de sua vida, comparando-se com homens que trabalham e dedicam o maior tempo de sua vida a carreira, como exemplo de profissional de sucesso (Michel; Nunes, p. 42)

4.4 ESTRATÉGIAS DE TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE DAS MULHERES-MÃES-LÍDERES

A partir desta pesquisa, considerando suas limitações, encontrou-se 13 estudos que trouxeram propostas e estratégias de transformação da realidade no que se refere aos desafios vivenciados por mulheres-mães-líderes, ainda que alguns não as discutam com profundidade (Bittar; Eleutério, 2018; Portes, 2018; Santos, 2018; Travisani; Augusto, 2018; Westphal, 2018; Cavalli, 2019; Coelho, 2019; Araújo, 2020; Bendia, 2020; Pazin; João, 2020; Visentini, 2021; Batista *et al.*, 2022; Michel; Nunes, 2022).

Alguns trabalhos, reproduzem uma lógica de culpabilização do indivíduo, por meio de estratégias que não contemplam a complexidade do fenômeno, por exemplo, um dos estudos menciona que a ampliação de conhecimentos é importante para que as mulheres-mães possam tornar-se líderes ou se manterem em suas posições (Travisani; Augusto, 2018). Contudo, a literatura da área aponta que as mulheres, não raras vezes, possuem formações e competências necessárias para o exercício da liderança, além disso, são mais qualificadas que os homens, em muitos casos (Silva; Berrá, 2018; Rodrigues; Dewes, 2019; Santos; Diógenes, 2019). Ainda assim, em decorrência dos estereótipos de gênero e da falta de condições adequadas para o equilíbrio trabalho-família, há barreiras que as impedem de ascender na carreira e mantê-la (Santos, 2018).

Uma maneira de melhor compreender essa lógica é verificar a discussão feita por alguns autores acerca da chamada “terceirização do cuidado” (Bittar; Eleutério, 2018; Cavalli, 2019; Bendia, 2020). Isto é, sem apoio do(a) companheiro(a), muitas mulheres se veem impelidas a pagar creches ou escolas em tempo integral para seus(uas) filhos(as), ou contratam babás, bem como a contratação de empregadas domésticas (Bittar; Eleutério, 2018; Santos, 2018). Alguns trabalhos problematizam esse movimento realizado por poucas mulheres, já que despende um alto gasto financeiro e, que, portanto, depende de um poder aquisitivo significativo (Santos, 2018; Pazin; João, 2020). Considera-se ainda que “mulheres executivas somente podem trabalhar à medida que outras mulheres, mais pobres, assumem tais tarefas” (Santos, 2018, p. 43).

Haveria, portanto, uma desigualdade entre as próprias mulheres, atravessada pelos marcadores sociais e interseccionais de raça e classe? Algumas autoras dizem que sim, e questionam: ser líder em detrimento da precarização da vida de outra mulher é empoderamento? Essa lógica corrobora a essencialização do feminino, através da ética do cuidado como inerente às mulheres, a diferença

estabelecida nessa terceirização é a precarização das condições de trabalho e vida de outras mulheres, na maioria das vezes negras (pretas e pardas) e de classes menos favorecidas ou vulneráveis socioeconomicamente (Santos, 2018; Bendia, 2020;). Em poucas palavras:

[...] e um lado, mulheres que precisam da forma de trabalho de outras para exercerem suas funções no mercado de trabalho; do outro lado, mulheres em diferentes níveis de precarização competindo por tais funções, muitas vezes distantes da própria família (Santos, 2018, p. 43).

Ainda assim, parte dos estudos apontou a rede de apoio como uma das formas de maior conciliação trabalho-família-lazer e com menores chances de adoecimento e sobrecarga para mulheres-mães (Portes, 2018; Bittar; Eleutério, 2018; Cavalli, 2019; Pazin; João, 2020; Batista *et al.*, 2022). Essa rede de apoio se dá por meio de compartilhamento e divisão mais equitativa de atividades relacionadas ao cuidado dos(as) filhos(as), demais familiares vulneráveis e das tarefas domésticas (Cavalli, 2019; Bendia, 2020; Bittar; Eleutério, 2018; Santos, 2018;).

Muito atrelada a essa estratégia, há também o que alguns autores apontam como ampliação das políticas públicas acerca do cuidado materno-infantil e familiar, de maneira que a licença maternidade, por exemplo, tenha uma duração maior, e que a licença paternidade também acompanhe esse aumento de tempo (Coelho, 2019; Bendia, 2020; Michel; Nunes, 2022). Neste esteio, há também a necessidade de criação de políticas organizacionais que além de considerarem as mencionadas políticas públicas, também considerem as particularidades de cada organização, ou seja, é importante a criação de Comitês de Diversidade e Inclusão que sejam representativos das minorias e também deliberativos e executivos, os quais possam identificar, diagnosticar, propor diversas ações e estratégias que favoreçam as minorias nos espaços de trabalho, tais como as mulheres-mães (Bendia, 2020).

Esses Comitês de Diversidade e Inclusão podem, também, realizar discussões sobre paternidade ativa, que fomentem a necessidade e também a visibilidade do exercício paterno (Bendia, 2020). Além de poderem propor políticas e estratégias que visem à flexibilidade de horários e local de trabalho, auxílio creche, apoio ao planejamento familiar e diminuição de carga horária, entre diversas outras possibilidades (Coelho, 2019; Bendia, 2020; Michel; Nunes, 2022). Sobre esta última, apesar de polêmica, observou-se a partir de um estudo realizado com mulheres-líderes do setor bancário, as quais, embora também enfrentem desafios na ascensão e manutenção da carreira, não veem dificuldades no que tange à carga horária, já que trabalham seis horas diárias, sem prejuízo da produtividade. Isso corrobora outros estudos que discutem a importância da redução da jornada de trabalho para que seja possível o equilíbrio trabalho-família-lazer (Bernal, 2010; Westphal, 2018).

Nesse sentido, os movimentos econômico-políticos devem reconhecer a importância dessa pauta, considerando os benefícios para a sociedade em suas diversas instâncias, assim como devem

possibilitar o acesso a creches e escolas públicas com educação e segurança de qualidade e em tempo integral (Santos, 2018; Coelho, 2019; Bendia, 2020).

Ainda assim, cabe notar que alguns textos trouxeram o *home office* como uma possibilidade para mulheres-mães com filhos(as) pequenos(as) que desejam e/ou precisam continuar trabalhando (Coelho, 2019; Bendia, 2020). Em nenhum momento esses textos discutem a iminência de sobrecarga mental e física, advinda do insustentável aumento e acúmulo de atividades que essas mulheres viveriam em uma situação pandêmica, por exemplo. O único texto que discutiu sobre essa sobrecarga, no contexto da pandemia do Covid-19, evidenciou também que as condições de trabalho não são equitativas para todos(as), por isso, para algumas mulheres, além de não haver condições de espaço e recursos, não havia condições de tempo, o que gerou sobrecarga de trabalho e de vida para muitas delas (Theisges, 2021).

Outra autora argumentou também que o *home office* teve efeitos diferentes para mulheres-mães, enquanto para as mulheres sem filhos a virtualização das atividades de trabalho foi um fator positivo, para aquelas, devido à naturalização da divisão sexual do trabalho, os desafios aumentaram, gerando ainda mais sobrecarga do trabalho, do cuidado com os filhos (e/ou com outros familiares) e das atividades domésticas (Visentini, 2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos, geral e específicos, foram alcançados ao realizar-se uma compreensão sobre como a literatura científica tem estudado e publicado o fenômeno da relação trabalho-família, que aqui se expressa nos desafios enfrentados por mulheres-mães-líderes. Considerou-se, portanto, que mesmo no âmbito acadêmico-científico há ainda alguns estudos que corroboram estereótipos de gênero, que conforme discutido, tem como base a sociedade patriarcal, a desigualdade de gênero e, em especial, a profusão da concepção de *instinto materno* caucionado no mito do amor materno.

Diante desses impasses, cabe a proposta de uma perspectiva integradora das relações e contextos, também articuladas com as particularidades dos indivíduos, famílias e organizações de trabalho. Sendo assim, é necessário cuidar das relações e fomentar práticas que partam da equidade de gênero, como um objetivo coletivo importante para um mundo mais respeitoso, justo e sustentável. Para isso, a ampliação de políticas públicas e políticas organizacionais relacionadas ao fomento da conscientização social, da proteção de mulheres (inclui-se, mulheres-mães), e do espaço possível para crescimento e desenvolvimento de suas carreiras e famílias.

Muitas propostas trazidas pelos estudos aqui analisados não são novas, porém, conforme já apontado, carecem de atualização e ampliação, além da importância de fazer vigorar algumas práticas

já preconizadas por políticas públicas, assim como fiscalizar a implementação dessas políticas nos espaços que constituem a vida cotidiana. Ademais, a realização de pesquisas que associem, por exemplo, liderança, maternidade e puerpério podem ser relevantes, dada a invisibilidade da vulnerabilidade psíquica do puerpério. E, cabe pontuar, a necessidade de um cuidado especial no que se refere às produções científicas sobre esses temas que são atravessados por marcadores interseccionais e sociais, de forma que não haja a continuidade de (re)produção estereótipos de gênero, por exemplo.

Pesquisas e discussões, científica, social e eticamente fundamentadas, devem continuar a se desenvolver sobre o tema, sobretudo avaliando as ressonâncias das poucas ações afirmativas do Estado – ou a sua ausência – em relação ao contexto do trabalho feminino no Brasil, para que possamos, no futuro, assistir a mudanças neste cenário que de longa data alija a mulher de seus direitos.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.

ARAÚJO, M. *O vidro invisível que corta mulheres dos cargos de decisão: a escassez da presença feminina em posições de liderança*. Orientadora: Profa. Dra. Natasha Fogaça. 2020, 70fl. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília – UnB. Brasília-DF, 2020.

BADINTER, E. *Um Amor Conquistado: O Mito do Amor Materno*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

BATISTA, C.; BENCKE, F. F.; ROMAN, J. D.; PADILHA, L. S. *Legitimação da liderança e capitais mobilizados: história de vida de lideranças femininas de uma agroindústria de grande porte*. REUNA, Belo Horizonte - MG, v. 27, n. 1, p. 01-23, 2022. Disponível: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1315>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BEAUVOIR, S. *O segundo sexo: a experiência vivida*. São Paulo: Nova Fronteira. 2019. Edição comemorativa.

BENDIA, L. B. *Grandes empresas, equidade de gênero e maternidade: um estudo a partir da percepção dos gestores de diversidade e inclusão*. Prof. Dr. Fernando Burgos Pimentel dos Santos. 2020, 94fl. Dissertação (Mestrado em Gestão para Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas – FGV. São Paulo-SP, 2020.

BENTO, C. *O pacto da branquitude*. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BERNAL, A. O. *Significado do trabalho na sociedade contemporânea*. In: _____. *Psicologia do trabalho em um mundo globalizado: como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 13-36.

BITTAR, A. T. F.; ELEUTÉRIO, F. B. *Gênero e liderança: as motivações de mulheres que declinaram de cargos de liderança*. Orientadora: Profa. Dra. Helena Kuerten de Salles Uglione. 2018, 91fl. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis-SC, 2018.

BOFFI, L. C.; OLIVEIRA-SILVA, L. C. *Enfrentando as estatísticas: estratégias para permanência de mulheres em STEM Gerais*, Rev. Interinst. Psicol., Belo Horizonte, v. 14, n. esp, pág. 1-27, dez. 2021. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202021000300003&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 11 set. 2022.

CAMPOS, D. C. *Gestão de desenvolvimento profissional por competências, seguido de Dicionário de competências pessoas e profissionais*. São Paulo: Cultura Acadêmica Editora, 2022.

CAPRA, F. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARDOSO, H. F.; FEIJÓ, M. R.; CAMARGO, M. L. O papel do Psicólogo Organizacional e do Trabalho (POT) na prevenção dos fatores psicossociais de risco. In: SCHMIDT, M. L. G.; CASTRO, M. F.; CASADORE, M. M. (Org.). Fatores psicossociais e o processo saúde/doença no trabalho: aspectos teóricos, metodológicos, interventivos e preventivos. São Paulo: FioCzar, 2018. p. 111- 136.

CARDOSO, M. O. Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas. Orientador: Prof. Dr. Gustavo Andrey Fernandes. 2021, 131fl. Dissertação (Mestrado em Gestão para Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas – FGV. São Paulo-SP, 2021.

CARNEIRO, S. Racismo, sexismo e desigualdade de gênero no Brasil. São Paulo: Selo Negro, 2011.

CAVALCANTE, M. B. R. Conciliação trabalho-família no cotidiano de mulheres executivas: uma perspectiva de gênero. Orientador: Prof. Dr. Marcelo Afonso Ribeiro. 2018, 104fl. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo – USP. São Paulo-SP, 2018.

CAVALLI, F. Liderança feminina: a luta pela igualdade de gênero nas organizações. Orientadora: Profa. Ma. Jussania de Fátima Albé. 2019, 67fl. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Universidade de Caxias do Sul – UCS. Caxias do Sul-RS, 2019.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. Revista de Ciências da Administração, S. 1, v. 22 n. 57, p. 57-67, Ago. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/78116>. Acesso em: 04 set. 2022.

COELHO, A. de O. Mulheres gestoras e mães sozinhas: desafios e estratégias na conciliação entre carreira e maternidade. Orientador: Prof. Dr. Luís Santos. 2019, 108fl. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa – UFP. Porto-PT, 2019.

CORDEIRO, A. M. *et al.* Revisão sistemática: uma revisão narrativa. Rev. Col. Bras. Cir., Rio de Janeiro, v. 34, n. 6, p. 428-431, dez. 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-69912007000600012&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 mar. 2021.

DEL-MASSO, M. C. S. Metodologia do trabalho científico: aspectos introdutórios. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2012.

FARIA, H. Muito além do risco de trombose: relações entre saúde, política, meio-ambiente e contracepção. In: _____. Blog Halana Faria: Ginecologia Feminista. [S. l.], 30 jul. 2016. Disponível em: <http://www.halanafaria.med.br/muito-alem-do-risco-de-trombose-relacoes-entre-saude-politica-meio-ambiente-e-contracepcao/>. Acesso em: 22 set. 2022.

FEIJÓ, M. R. *et al.* Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. Pensando fam., Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 105-119, jul. 2017. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2017000100009&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 03 abr. 2022.

FOUCAULT, M. História da sexualidade I: vontade de saber. 13. ed. Brasil: Edições Graal, 1988.

FRABETTI, K. C. *et al.* Práticas Narrativas e Orientação Profissional: a possibilidade de desconstrução de estereótipos ligados às profissões. Nova Perspectiva Sistêmica, [S. l.], v. 24, n. 53, p. 41-55, 2015. Disponível em: <https://www.revistanps.com.br/nps/article/view/145>. Acesso em: 29 jun. 2022.

FRANCO, Tânia; DRUCK, Graça; SELIGMANN-SILVA, Edith. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. Rev. bras. saúde ocup., São Paulo, v. 35, n. 122, p. 229-248, dez. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572010000200006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 03. abr. 2021.

GALVÃO, M. C. B.; RICARTE, I. L. M. Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. Logeion: Filosofia da Informação, v. 6, n. 1, p. 57-73, set. 2019. Disponível em: <http://revista.ibict.br/fiinf/article/view/4835/4187>. Acesso em: 21 mar. 2021.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMIDE JÚNIOR, S.; SIQUEIRA, M. M. M. Vínculos do indivíduo com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; ANDRADE-BORGES, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. 2. ed. Artmed: Porto Alegre, 2014. p. 316-348.

GOULART JUNIOR, E. *et al.* Exigências familiares e do trabalho: um equilíbrio necessário para a saúde de trabalhadores e organizações. Pensando fam., Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 110-122, jul. 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2013000100011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 21 set. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

LEAL, F. A. A tristeza comum da mãe: reflexões sobre o estado psíquico do pós-parto. Curitiba: CRV, 2019.

LIMA, F. I. A. de *et al.* A influência da construção de papéis sociais de gênero na escolha profissional. DOXA: Revista Brasileira de Psicologia e Educação, Araraquara, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2017. DOI: 10.30715/rbpe, v. 19, n. 1, 2017, p.108-18. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/doxa/article/view/10818>. Acesso em: 3 abr. 2022.

MARIOTTI, H. Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, P. L.; MENEZES, R. A. Gestação em idade avançada e aconselhamento genético: um estudo em torno das concepções de risco. Physis: Revista de Saúde Coletiva [online], Rio de Janeiro, v. 32, n. 2, p. 1-21, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/H4WmkwwRJhyh73tP4c79PPc/#>. Acesso em: 22 set. 2022.

MICHEL, K. D.; NUNES, M. P. Mães gestoras – Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes. Espacio Abierto, S. I., v. 31, n. 1, p. 30-54, 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12270216002>. Acesso em: 04 set. 2022.

MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 7.ed. Rio de Janeiro: ABRASCO, 2000.

MOREIRA, L. E.; NARDI, H. C. Mãe é tudo igual? Enunciados produzindo maternidade(s) contemporânea(s). *Rev. Estud. Fem.*, Florianópolis, v. 17, n. 2, p. 569-594, ago. 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2009000200015&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 mai. 2020.

MORIN, E. Introdução ao pensamento complexo. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MOURA, S. M. S. R. de; ARAUJO, M. de F. A maternidade na história e a história dos cuidados maternos. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 24, n. 1, p. 44-55, mar. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932004000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 set. 2018.

NEDER, M. Os filhos da mãe: como viver a maternidade sem culpa e sem o mito da perfeição. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2016.

NUNES, S. A. Afinal, o que querem as mulheres? Maternidade e mal-estar. *Psicologia Clínica*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, p. 101-115, 2011. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291022027007>. Acesso em: 01 nov. 2021.

PAZIN, L. D.; JOÃO, B. N. Os desafios da carreira executiva feminina. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA E ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO, 2020, São Paulo. Anais [...]. São Paulo-SP: Pontifícia Universidade Católica, 2020, p. 202-214.

PORTE, V. de M. Mulheres na gestão da saúde: marcas e atravessamentos de gênero. Orientadora: Profa. Dra. Izabella Barison Matos. 2018, 83fl. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre-RS, 2018.

RODRIGUES, P. A. M.; DEWES, F. Percepções de gestores masculinos sobre liderança feminina. *Revista de Administração de Empresas Eletrônica*, n. 11, p. 152-172, 2019. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1572/1029>. Acesso em: 31 out. 2021.

SANTOS, J. da S. Mulheres em posição de poder: um estudo com mulheres que atuam na gestão do setor privado em João Pessoa-PB. Orientadora: Profa. Dra. Lucimeiry Batista da Silva. 2018, 36fl. Monografia (Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba – UFP. João Pessoa-PB, 2018.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. *Revista Uniaraguaia*, Goiânia, v. 14, n. 2, p. 91-102, mai./ago. 2019. Disponível em: <http://www.faculdadearaguaia.edu.br/sipe/index.php/REVISTAUNIARAGUAIA/article/view/900>. Acesso em: 31 out. 2021.

SCAVONE, L. A maternidade e o feminismo: diálogo com as ciências sociais. *Cad. Pagu*, Campinas, n. 16, p. 137-150, 2001.

SILVA, F. B. da; BERRÁ, L. Desafios das mulheres em cargos de liderança. *Destaques Acadêmicos*, Lajeado, v. 10, n. 1, p. 166-185, 2018. Disponível em: <http://www.mEEP.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/download/1750/1315>. Acesso em: 31 out. 2021.

SILVA, M. R. R. Mulheres no comando: Uma revisão na literatura sobre liderança feminina no campo do trabalho no Brasil. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração, /S. I.J*, v. 4, n. 3, 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/10902>. Acesso em: 21 set. 2022.

SOARES, C. S. Liderança feminina no poder legislativo – estudo de caso no senado federal. Orientadora: Profa. Ma. Elizânia de Araújo Gonçalves. 2021, 22fl. Monografia (MBA em Gestão de Pessoas) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília – UnB. Brasília-DF, 2021.

THEISGES, G. dos S. A percepção de mulheres sobre a maternidade e a influência do gênero no exercício de cargos de liderança sob o contexto provocado pela pandemia da Covid-19. Orientadora: Orientador(a): Profª. Dra. Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos. 2021, 71fl. Monografia (Graduação em Administração) – Departamento de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis-SC, 2021.

TRAVISAN, B. C.; AUGUSTO, C. A. Mulheres e liderança: um estudo das barreiras enfrentadas em suas carreiras em hospitais privados de Maringá. *Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação*, v. 3, n. 1, p. 4 - 18, 10 jun. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufabc.edu.br/index.php/reni/article/view/168/115>. Acesso em: 14 ago. 2022.

VISENTINI, A. P. Mulheres em transição de carreira: significados para a saída de carreiras corporativas. Orientadora: Profa. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer. 2021, 139fl. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre-RS, 2021.

WESTPHAL, J. Gestão de carreira e liderança feminina no setor bancário: oportunidades e desafios. Orientadora: Profa. Ma. Audrey Hausschildt Merlin. 2018, 58fl. Monografia (MBA em Recursos Humanos) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Pato Branco-PR, 2018.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. Liderança, participação e formação de equipes. In: *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. p. 71 – 88.