



Da Maternidade à Liderança: Os Desafios das Mulheres no Desenvolvimento de Carreira

From Maternity to Leadership: Women's Challenges in Career Development

Amanda Guidi Marques Ferreira

Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Araraquara – São Paulo – Brasil

Kawane Santos de Freitas

Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Araraquara – São Paulo – Brasil

Elvio Carlos da Costa

Orientador Prof. Dr. Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Araraquara – São Paulo – Brasil

Resumo: O presente estudo investiga os desafios da maternidade no desenvolvimento de carreira e na ascensão feminina à liderança, ao abordar esse tema, espera-se contribuir para uma reflexão crítica sobre as estruturas organizacionais e os estereótipos que influenciam na experiência das mães no mundo corporativo. Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é explorar como a experiência da maternidade influencia no desenvolvimento de carreira das mulheres e sua trajetória em direção a posições de liderança, visando indicar possíveis alternativas para promover uma maior conciliação entre estes dois aspectos. Metodologicamente a pesquisa foi baseada em uma revisão bibliográfica e como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário composto por quinze questões abertas e fechadas, sendo que as participantes foram 30 mulheres. Os resultados mostram que muitas mães enfrentam discriminação e perda de oportunidades, pois a maternidade ainda é vista como um entrave profissional. No entanto, habilidades como inteligência emocional, gestão de tempo e resolução de problemas são aprimoradas nessa experiência. As participantes destacam a necessidade de políticas inclusivas, como flexibilidade de horário e programas de reintegração. Conclui-se que o reconhecimento dessas competências e a implementação de medidas de apoio são fundamentais para um mercado de trabalho mais justo e diverso.

Palavras-chave: maternidade; carreira feminina; liderança; equidade de gênero; políticas empresariais.

Abstract: This study investigates the challenges of motherhood in career development and women's rise to leadership. By addressing this topic, we hope to contribute to a critical reflection on organizational structures and stereotypes that influence mothers' experience in the corporate world. Therefore, the general objective of this work is to explore how the experience of motherhood influences women's career development and their trajectory towards leadership positions, aiming to indicate possible alternatives to promote greater conciliation between these two aspects. Methodologically, the research was based on a literature review and a questionnaire consisting of fifteen open and closed questions was used as a data collection instrument. The participants were 30 women. The results show that many mothers face discrimination and loss of opportunities, as motherhood is still seen as a professional obstacle. However, skills such as emotional intelligence, time management and problem-solving are improved through this experience. The participants highlighted the need for inclusive policies, such as flexible working hours and reintegration programs. It was concluded that the recognition of these skills and the implementation of support measures are essential for a fairer and more diverse labor market.

Keywords: motherhood; women's careers; leadership; gender equity; company policies.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da carreira feminina é uma jornada marcada por desafios e conquistas que vão além do campo profissional. Neste sentido, Schlickmann e Pizarro (2013) enfatizam que ao longo do tempo, mais evidentemente na década de 1970, as mulheres deixaram de se limitar a papéis domésticos, como esposas e mães, passando a ocupar posições mais prestigiadas e desafiadoras, como a política, o que representou um grande passo em frente para os direitos das mulheres.

Por mais que as mulheres continuem buscando desenvolver sua carreira e lutando para conquistar cada vez mais espaços, o ambiente profissional ainda é um desafio para aquelas que precisam conciliar suas vidas laborais, pessoais e familiares (Reigada *et al.*, 2021). Destaca-se que no momento em que se tornam mães, mais difícil se torna o caminho até a liderança. Esse contexto revela os estereótipos de gênero, evidenciando a crença de que uma posição de líder eficaz está diretamente ligada à figura masculina (Duarte *et al.*, 2009).

Mesmo que seja difícil, a maternidade pode ensinar às mulheres habilidades importantes para ocuparem cargos de liderança. De acordo com Silva e Lima (2020), a experiência de ser mãe pode desenvolver competências essenciais, como a empatia e a gestão de crises, fundamentais no ambiente corporativo.

Portanto, ao abordar a conexão entre maternidade e liderança, este estudo procura enfatizar não somente os obstáculos que as mulheres enfrentam, mas também reconhecer as habilidades únicas que surgem dessa vivência. A compreensão desses processos é essencial para identificar a maternidade como um elemento enriquecedor no caminho de desenvolvimento de carreira, buscando incentivar um ambiente de trabalho mais inclusivo e justo, onde as mulheres possam progredir e atingir níveis mais altos em suas profissões.

A motivação para a elaboração deste artigo surge da necessidade de investigar o desenvolvimento de carreira das mulheres que, ao se tornarem mães, se deparam com desafios consideráveis em suas trajetórias profissionais. Apesar da sociedade ter evoluído em questões de igualdade de gênero, as mães ainda enfrentam estigmas e preconceitos que tornam difícil sua ascensão a posições de liderança.

Ao abordar esse tema, espera-se contribuir para uma reflexão crítica sobre as estruturas organizacionais e os estereótipos que influenciam na experiência das mães no mundo corporativo. Assim, busca-se incentivar a valorização das habilidades desenvolvidas através da maternidade, ressaltando a importância de apoiar essas profissionais em suas jornadas de carreira e, ao mesmo tempo, contribuir para a quebra de preconceitos e estigmas que ainda existem no ambiente de trabalho.

O desenvolvimento da carreira feminina enfrenta desafios únicos, sobretudo quando as mulheres assumem o papel de mães. O ambiente corporativo ainda

é predominantemente estruturado sob paradigmas masculinos, dificultando a progressão de mulheres em cargos de liderança. Estudos indicam que, após a maternidade, as mulheres encontram mais obstáculos para avançar na carreira, em grande parte devido à percepção de que a dedicação ao trabalho diminui com a responsabilidade familiar (Duarte *et al.*, 2009). No entanto, há uma crescente conscientização de que a maternidade pode contribuir para o desenvolvimento de habilidades essenciais para a liderança, como gestão de tempo, resolução de problemas e inteligência emocional (Half, 2022).

O presente trabalho é relevante por investigar como essas habilidades adquiridas pela vivência materna podem ser aproveitadas no ambiente de trabalho, desafiando estereótipos de gênero que subestimam o potencial das mães como líderes. Além disso, este estudo contribuirá para uma discussão mais ampla sobre equidade de gênero, oferecendo evidências que fundamentam políticas organizacionais inclusivas. A pesquisa não apenas aborda os desafios enfrentados pelas mulheres, mas também reconhece e valoriza as competências únicas que a maternidade pode oferecer ao desenvolvimento de carreira.

Diante disso, o objetivo geral deste trabalho é explorar como a experiência da maternidade influencia no desenvolvimento de carreira das mulheres e sua trajetória em direção a posições de liderança, visando indicar possíveis alternativas para promover uma maior conciliação entre estes dois aspectos. Os objetivos específicos são: 1) identificar os principais desafios e barreiras que as mães enfrentam no ambiente de trabalho que impactam sua progressão para cargos de liderança; 2) levantar as habilidades e competências desenvolvidas durante a maternidade que podem ser benéficas na gestão e na liderança; 3) investigar as percepções e posturas empresariais em relação à maternidade, e como essas influenciam a promoção de mulheres a posições executivas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Impactos da Maternidade no Desenvolvimento de Carreira

A maternidade, sem dúvida, é um marco significativo na vida de muitas mulheres, mas também representa um ponto de transição no desenvolvimento de sua carreira profissional. O processo de conciliar a rotina com os filhos às demandas do trabalho geram desafios complexos, que vão desde o ajuste do tempo até a redefinição de prioridades. A psicóloga e autora do livro “Vença a síndrome do degrau quebrado — Como conciliar carreira, maternidade e revolucionar o mundo”, Monique Stony, diz que na nossa sociedade, a mulher frequentemente assume o papel de principal cuidadora, onde a falta de suporte adequado e a sobrecarga de responsabilidades podem resultar na sua exclusão do mercado de trabalho. Ela ainda acrescenta, que quando se tornam mães, muitas mulheres veem seus projetos profissionais interrompidos, evidenciando a existência de um obstáculo na trajetória profissional, um “degrau quebrado”, que dificulta o avanço das mulheres até as posições mais altas nas organizações (Stony, 2023).

Um dos principais impactos da maternidade na carreira diz respeito à percepção de competências e ao posicionamento no mercado de trabalho, tornando-se uma discriminação sofrida pelas mulheres. Para Küster (2024), essa discriminação se dá pelo estigma da produtividade reduzida, que parte da ideia de que as mulheres, ao se tornarem mães, ficam menos comprometidas para suas funções profissionais. A autora também aponta que tal discriminação também pode ser percebida quando elas são excluídas de promoções com a justificativa de que a maternidade pode afetar sua dedicação ao trabalho. Essa exclusão, muitas vezes implícita, reforça a desigualdade salarial entre gêneros e entre mulheres com e sem filhos (Küster, 2024).

Por outro lado, o ato de maternar também pode trazer aspectos positivos para o desenvolvimento de carreira, como o fortalecimento de habilidades interpessoais e a capacidade de resolução de problemas, que capacitam a mulher a enfrentar desafios cotidianos e situações conflitantes. Uma pesquisa realizada por Robert Half, mostrou que dos 693 profissionais entrevistados, 66% indicaram que a maternidade contribui para o desenvolvimento da inteligência emocional, uma competência que se destaca no mercado de trabalho (Half, 2022).

Desta maneira, além de suas funções profissionais, as mulheres continuam a ser sobrecarregadas pelas expectativas de cuidar da casa e dos filhos, o que exige delas uma gestão intensa de múltiplos papéis. Lidar com os impactos de conciliar a maternidade e a carreira se torna mais viável quando as organizações oferecem apoio adequado, visto que em muitos casos, os empregadores começam a desacreditar das capacidades das mulheres assim que a gravidez é anunciada, sem considerar os talentos, a diversidade e as contribuições valiosas que essas profissionais podem trazer para a empresa (Azevedo; Aichinger, 2024). Assim, pode-se refletir que a chave está em encontrar o suporte necessário e adaptar-se às circunstâncias, de modo a permitir que a mulher se realize tanto no papel de mãe quanto no de profissional.

Desafios e barreiras até a liderança

A caminhada até a liderança é frequentemente mais complexa para as mulheres, especialmente para aquelas que são mães. A “penalidade da maternidade”, um conceito discutido amplamente, reflete o impacto negativo que a maternidade pode ter na percepção de produtividade e compromisso das mulheres no trabalho. Dados indicam que mães enfrentam discriminação, sendo muitas vezes vistas como menos dedicadas, o que prejudica seu avanço profissional e acesso a posições de liderança (Forbes, 2024; O Povo, 2024).

Além disso, a baixa representatividade feminina em cargos sêniores cria um ciclo de exclusão, onde as chances de ascender são percebidas como limitadas em comparação aos homens. A falta de políticas inclusivas e de apoio no ambiente corporativo intensifica esses desafios, tornando a jornada para a liderança mais exigente para as mulheres (Mais Que Isso, 2024).

Habilidades e Competências Desenvolvidas na Maternidade

A maternidade é uma vivência que contribui significativamente para o desenvolvimento de habilidades e competências, as chamadas *soft skills* ou habilidades socioemocionais (Half, 2022). Essas competências desempenham um papel fundamental no impulso ao desenvolvimento de habilidades essenciais no ambiente de trabalho, contribuindo para a melhoria do desenvolvimento profissional e o aprimoramento contínuo das capacidades exigidas no mercado.

O equilíbrio entre responsabilidades familiares e profissionais aprimora a gestão do tempo, enquanto a resolução de problemas se fortalece ao vivenciar a rotina de ser mãe. A comunicação efetiva é enriquecida pela interação com os filhos, e a resiliência é cultivada ao lidar com as complexidades da vida familiar. Além disso, habilidades como negociação, tomada de decisões assertivas, empatia, adaptabilidade e gerenciamento de estresse são constantemente desenvolvidas, à medida que as mães gerenciam dinâmicas familiares e lidam com a pressão e as mudanças do cotidiano. A liderança, muitas vezes exercida no contexto familiar, e a capacidade de multitarefa, tornam-se competências naturais, contribuindo significativamente para o sucesso profissional das mulheres (Azevedo; Aichinger, 2024).

Perspectivas das Empresas Sobre Maternidade e Liderança

Empresas começam a reconhecer o valor das habilidades adquiridas pela maternidade, como resiliência e multitarefa, e seu impacto positivo na liderança. Organizações que adotam políticas inclusivas, como flexibilidade de horário e auxílio-creche, tendem a criar ambientes mais acolhedores, onde as mães se sentem valorizadas e motivadas a contribuir em posições de destaque (Umanni Blog, 2024)

Contudo, muitos empregadores ainda veem a maternidade como uma barreira à continuidade profissional das mulheres, reforçando estigmas que limitam seu crescimento (LG Blog, 2024).

Promover uma cultura que veja a maternidade como diferencial positivo é essencial para empresas que buscam igualdade de oportunidades e maior diversidade em posições de liderança (O POVO, 2024).

Eficiência de políticas empresariais à maternidade

Para que as empresas obtenham melhores resultados, é fundamental implementar políticas de apoio bem estruturadas. Flexibilidade de horário, licença parental estendida e programas de reintegração pós-licença são exemplos de ações que podem beneficiar não apenas as mães, mas toda a organização. Quando efetivas, essas práticas aumentam a retenção de talentos, promovem engajamento e reduzem a rotatividade (Mais Que Isso, 2024; Umanni Blog, 2024).

Destaca-se que organizações que investem em uma cultura inclusiva e no desenvolvimento profissional das mães colhem benefícios como maior diversidade, inovação e melhoria no clima organizacional (LG Blog, 2024).

O efeito da discriminação de gênero no ambiente de trabalho

A discriminação sofrida pelas mulheres traz impactos negativos tanto para as elas mesmas, quanto para as empresas. Ao passar por isso, as mulheres podem desenvolver estresse, ansiedade, baixa autoestima e dificuldades financeiras. Além disso, a exclusão de talentos femininos devido à discriminação relacionada à maternidade reduz a diversidade e representa uma perda significativa para as empresas, afetando aspectos como criatividade, inovação e habilidades (Youssef, 2023).

No ambiente de trabalho, esta discriminação se torna um obstáculo significativo para o desenvolvimento de carreira. Ela cria barreiras, muitas vezes invisíveis, que dificultam a participação plena nas decisões estratégicas das empresas e o acesso das mulheres a cargos de liderança, já que frequentemente, são desconsideradas para posições de alto nível, mesmo quando possuem as mesmas qualificações ou experiência do que os homens. Segundo pesquisa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), realizada com dados de 2023, as mulheres ocupavam 39,1% dos cargos de liderança no Brasil (cargos como diretoras, dirigentes, gerentes ou supervisoras). Ainda neste levantamento, foi mostrado que mesmo com tempo de estudo maior que os homens, as mulheres estão em desvantagem na ocupação destes cargos. Enquanto elas estudaram por 2 anos, em média, os colaboradores masculinos 10,7 anos, em média (CNI, 2023).

Para Eagly e Carli (2007), o caminho das mulheres para alcançar posições de liderança pode ser comparado à metáfora de um labirinto, pois é complexo, repleto de obstáculos e não segue uma trajetória clara, sendo muito mais desafiador do que o percurso feito pelos homens. Percorrer este labirinto não é uma jornada fácil ou direta, é necessário persistência, consciência do avanço feito e uma análise dos desafios que surgem ao longo do caminho (Eagly; Carli, 2007).

Diante desse cenário, torna-se essencial que as empresas promovam uma cultura organizacional que valorize a igualdade de gênero e a inclusão, implementando políticas e ações que reduzam as barreiras enfrentadas pelas mulheres. Para Youssef (2023, p. s/n):

[...] algumas dessas ações incluem: políticas de licença maternidade e paternidade remuneradas e flexíveis, programas de reintegração ao trabalho após a licença, programas de mentoria e patrocínio voltados para mulheres, promoção da diversidade em posições de liderança, sensibilização e treinamento sobre igualdade de gênero e a criação de políticas claras contra a discriminação.

METODOLOGIA DO ESTUDO

Este estudo adota uma abordagem metodológica mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para analisar como a maternidade impacta a trajetória

de carreira das mulheres. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica incluindo artigos acadêmicos, estudos de caso e relatórios sobre liderança feminina, desenvolvimento de carreira e os desafios enfrentados pelas mães em ambientes corporativos (Yin, 2015).

Posteriormente, foi aplicada uma pesquisa qualitativa, por meio de um questionário aplicado com mulheres que ocupam diferentes níveis hierárquicos em empresas de pequeno, médio e grande porte, a fim de identificar padrões de barreiras e oportunidades na ascensão profissional após a maternidade. Tal questionário foi composto por 15 questões abertas e fechadas e foi aplicada a 30 participantes, no período de 15 a 25/02/2025.

Segundo Chaer, Diniz e Ribeiro (2012), o uso do questionário como instrumento de coleta de dados oferece vantagens importantes, como a segurança e o anonimato, que garantem que as respostas não sejam identificadas, permitindo que os participantes forneçam respostas mais honestas e abertas, com menor risco de distorções provocadas pela influência do pesquisador.

É importante ressaltar que os participantes concordaram em participar voluntariamente do estudo e deram o aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, seguindo o rigor ético da pesquisa acadêmica.

A análise dos dados qualitativos foi realizada através da técnica de análise de conteúdo, enquanto os dados quantitativos foram analisados por meio de estatísticas descritivas e correlacionais, com o objetivo de identificar as relações entre maternidade e as competências de liderança (Bardin, 2016). As conclusões dessa análise fornecerão uma base sólida para recomendações sobre políticas empresariais mais inclusivas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados obtidos por meio do questionário, aplicado a 30 mulheres, ofereceram uma visão mais clara sobre a realidade delas, seja como mães ou não, e sobre os desafios enfrentados no contexto da maternidade, liderança e trabalho. Nesse contexto, Miranda (2020) aponta que a maternidade e o trabalho são vistos hoje como formas de realização para as mulheres, mas essas escolhas ainda enfrentam desafios e estigmas, especialmente em uma sociedade que define esses papéis com base em uma lógica patriarcal.

Caracterização Sociodemográfica das Participantes

A pesquisa contou com a participação de profissionais de diferentes setores, incluindo administração, finanças, empreendedorismo e educação, todas em atividade nas cidades de Araraquara e Américo Brasiliense, localizadas no Estado de São Paulo.

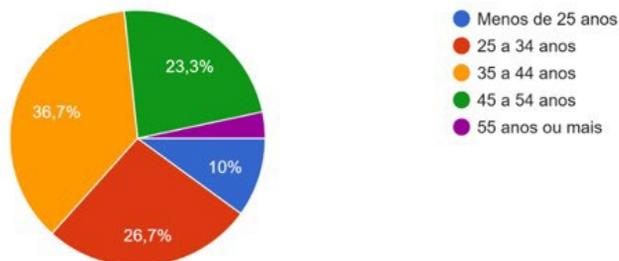
Diante disso, o gráfico 01, que especifica a faixa etária das participantes, mostra que a maioria (36,7%) possui de 35 a 44 anos, o que sugere que muitas

estão em uma fase da vida em que equilibram a carreira com filhos em idade escolar ou adolescentes, enfrentando desafios profissionais enquanto gerenciam as responsabilidades maternas. Em relação ao gráfico 02, verificou-se que a maioria das mulheres (86,7%) já têm filhos. Para Andrade (2020), é bastante frequente que a maternidade esteja conciliada com o exercício de uma atividade profissional.

Gráfico 01 - Faixa etária das Participantes.

Qual a sua faixa etária?

30 respostas

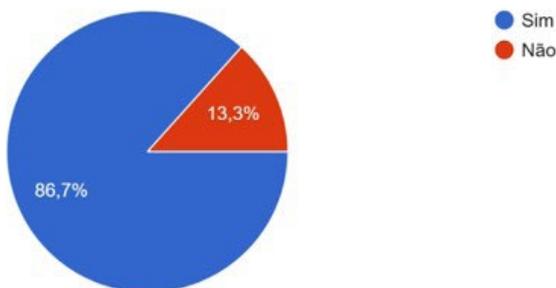


Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Gráfico 02 - Filhos.

Você tem filhos?

30 respostas



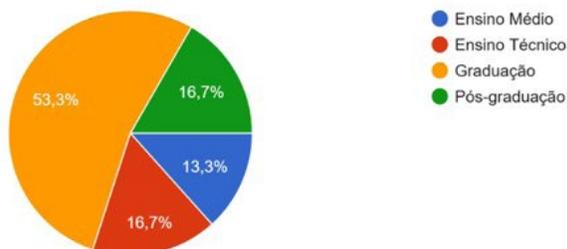
Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Os Gráficos 03 e 04 abaixo mostram o nível de escolaridade e área de atuação das participantes. A maioria das entrevistadas possui ensino superior, seguido de ensino técnico ou pós-graduação, demonstrando um alto nível de qualificação acadêmica. Os dados mostram que poucas mulheres ocupam cargos de liderança, com a maioria atuando em posições intermediárias ou operacionais. Por estar frequentemente vinculada ao masculino (Eagly e Carli, 2007), os homens muitas vezes são vistos como líderes natos.

Gráfico 03 - Nível de escolaridade das Participantes.

Qual o seu nível de escolaridade?

30 respostas

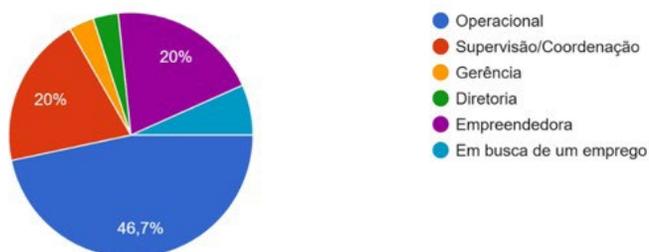


Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Gráfico 04 - Cargo atual das Participantes.

Qual é o seu cargo atual?

30 respostas



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Percepções sobre Maternidade e Trabalho

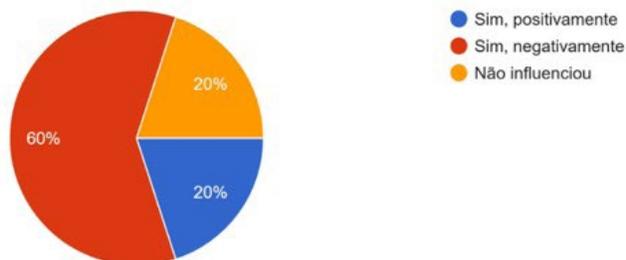
Para 60% das mulheres, conforme o gráfico 05, a maternidade influenciou sua trajetória profissional de maneira negativa, enquanto houve um empate de 20% entre as que acreditam ter influenciado de maneira positiva e as que acreditam não ter influenciado.

Além disso, de acordo com os gráficos 06 e 07, cerca de 60% das mulheres afirmam que algumas vezes a maternidade dificultou a sua ascensão profissional e que já deixaram de concorrer a uma promoção ou oportunidade profissional por conta de terem se tornado mães. Para Grant (2022), a conquista da emancipação feminina trouxe consigo um acúmulo de responsabilidades, exigindo a conciliação entre a maternidade e a vida profissional.

Gráfico 05 - Influência da maternidade na trajetória profissional.

Você acredita que a maternidade influenciou sua trajetória profissional?

30 respostas

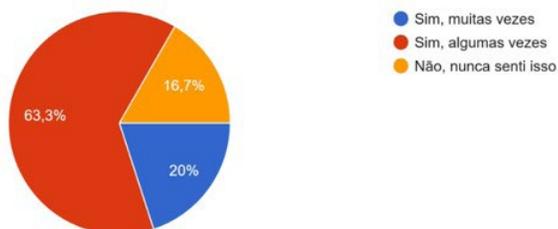


Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Gráfico 06 - Maternidade e ascensão profissional.

Em algum momento, você já sentiu que a maternidade dificultou sua ascensão profissional?

30 respostas

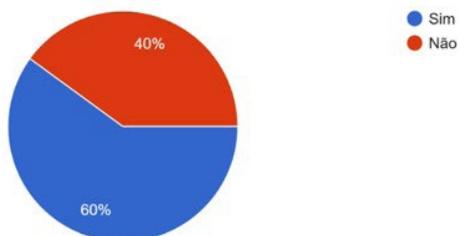


Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Gráfico 07 - Perca de promoção/oportunidade pela maternidade.

Já deixou de concorrer a uma promoção ou oportunidade profissional por causa da maternidade?

30 respostas



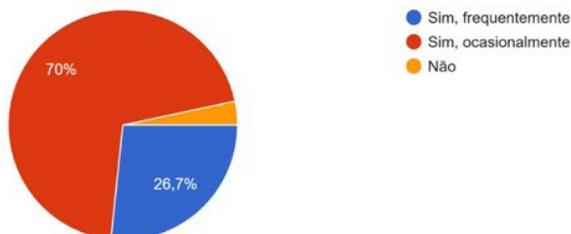
Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Em relação à discriminação ou preconceito em relação a mães (gráfico 08), a maioria (70%) percebe este ato no ambiente de trabalho. Para Youssef (2023), a discriminação enfrentada por mães no ambiente de trabalho é um problema recorrente que impacta diversas mulheres ao redor do mundo.

Isso pode ser explicado pela falta de suporte às mães no ambiente de trabalho, como evidencia o gráfico 09, no qual 86,7% das mulheres afirmam que as empresas não oferecem políticas eficazes para apoiá-las em seu ambiente profissional.

Gráfico 08 - Discriminação ou preconceito no ambiente de trabalho.

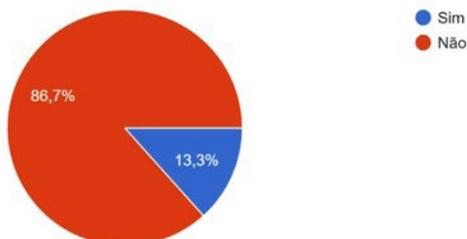
Você percebe discriminação ou preconceito no ambiente de trabalho em relação a mães?
30 respostas



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Gráfico 09 - Opinião sobre políticas eficazes para as mães.

Você sente que as empresas brasileiras possuem políticas eficazes para apoiar mães no ambiente de trabalho?
30 respostas



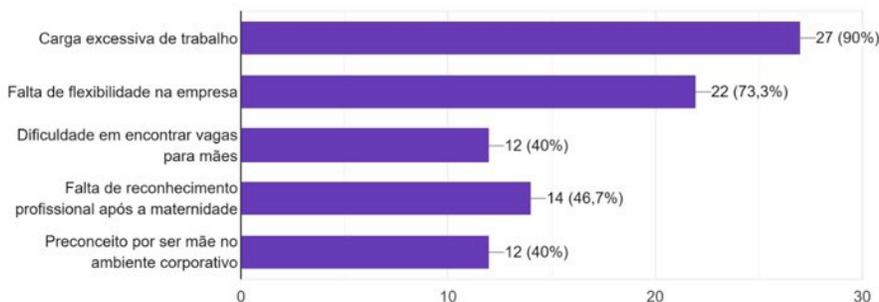
Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Entre os desafios que as mulheres enfrentam ou já enfrentaram ao conciliar maternidade e carreira, a carga excessiva de trabalho é vista por 90% delas como o principal, como exibe o gráfico 10.

Gráfico 10 - Principais desafios de conciliar maternidade e carreira.

Quais são os principais desafios que você enfrenta ou já enfrentou ao conciliar maternidade e carreira? (Marque até 3 opções)

30 respostas



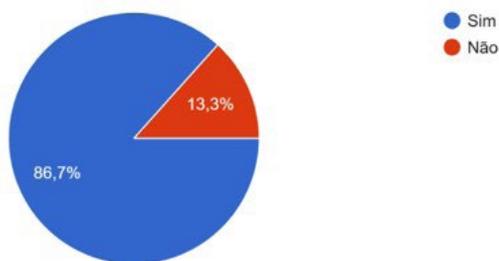
Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Apesar das dificuldades, mais de 85% (gráfico 11) acredita que a maternidade lhe proporcionou habilidades que contribuíram para sua carreira. E de acordo com o Gráfico 12, as três habilidades mais escolhidas foram inteligência emocional, gestão de tempo e um empate entre resolução de problemas e comunicação eficaz. Segundo Half (2022), a experiência da maternidade desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e na melhoria de diversas competências.

Gráfico 11 - Habilidades desenvolvidas na maternidade.

Você acredita que a maternidade lhe proporcionou habilidades que contribuíram para sua carreira?

30 respostas

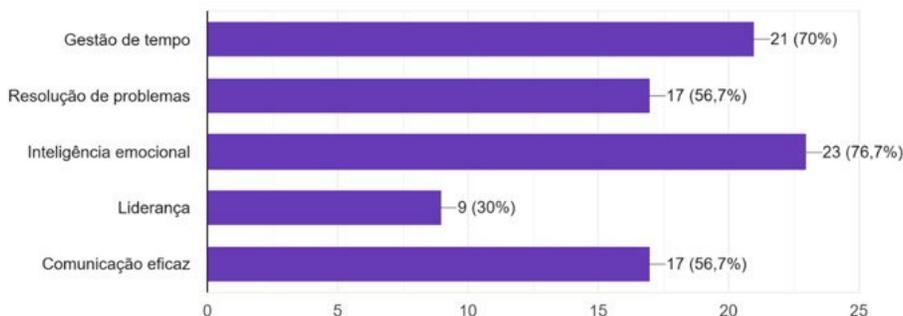


Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Gráfico 12 - Principais habilidades desenvolvidas na maternidade.

Quais habilidades você acredita ter desenvolvido com a maternidade que são úteis na sua vida profissional? (Marque até 3 opções)

30 respostas



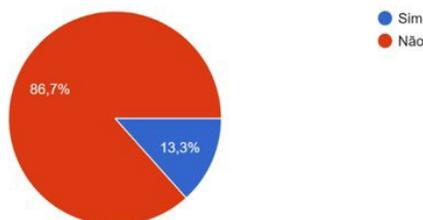
Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Da mesma forma que mais de 85% das participantes consideram ter desenvolvido habilidades por conta da maternidade, a mesma parcela também acredita que as empresas não enxergam as mães como profissionais mais capacitadas quanto às mulheres sem filhos, como exibe o gráfico 13.

Gráfico 13 - Mães são profissionais mais capacitadas?

Você acredita que as empresas enxergam as mães como profissionais tão capacitadas quanto as mulheres sem filhos?

30 respostas



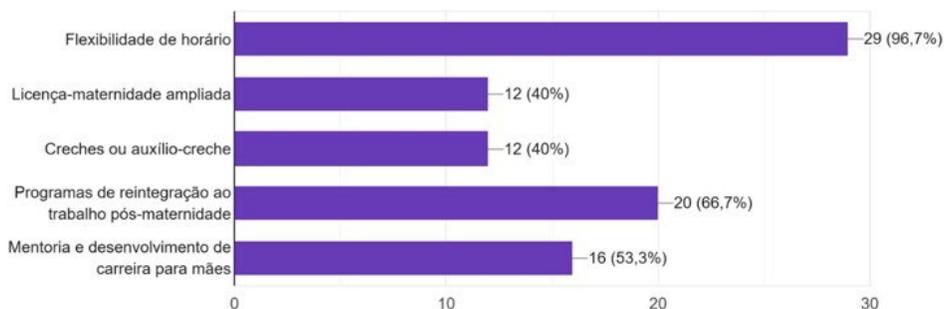
Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Praticamente todas as mulheres gostariam que as empresas oferecessem flexibilidade de horário às mães, visto que 29 das 30 participantes marcaram esta opção, como mostra o Gráfico 14. Em sequência, temos programas de reintegração ao trabalho pós-maternidade (66,7%) e mentoria e desenvolvimento de carreira para mães (53,3%) como os suportes mais desejados. Para Rodrigues e Bolsoni (2011), o estresse materno ocorre em duas fases, sendo mais intenso no terceiro trimestre da gestação e no período pós-parto. Isso destaca a importância de um apoio eficaz às mães no trabalho pós-maternidade.

Gráfico 14 - Tipo de suporte desejados às mães.

Que tipo de suporte você gostaria que as empresas oferecessem às mães no mercado de trabalho?

30 respostas



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário aplicado, 2025.

Percepções Quanto às Políticas Empresariais

Para a última pergunta, questionamos às mulheres se acreditavam que mudanças nas políticas empresariais poderiam incentivar uma maior participação feminina em cargos de liderança e os motivos para tal. Das 30 participantes, 29 responderam afirmativamente, mostrando um consenso entre elas.

Medidas como equidade salarial, programas de mentoria e transparência podem facilitar esse avanço, assim como políticas que valorizem a maternidade, oferecendo flexibilidade e suporte às mães no ambiente de trabalho.

Além disso, muitas participantes enfatizaram que a simples alteração de regras não é suficiente, é necessário transformar a cultura corporativa e eliminar preconceitos ligados à liderança feminina. A discriminação contra mães ainda é um obstáculo, e as empresas precisam enxergar a maternidade como um diferencial, não uma limitação.

Por fim, a equidade de gênero deve ser um compromisso real, refletido em medidas efetivas, como redes de apoio e políticas inclusivas, permitindo que mais mulheres possam crescer profissionalmente sem abrir mão da vida pessoal. Para Grant (2002), ser uma profissional bem-sucedida pode parecer um paradoxo. Nesse contexto, destaca-se a importância de políticas e práticas eficazes que incentivem um número maior de líderes femininas no mercado de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostrou que a maternidade impacta a carreira das mulheres de maneira significativa, trazendo tanto desafios quanto oportunidades. Os resultados indicaram que muitas mulheres enfrentam discriminação e barreiras para crescer

profissionalmente após se tornarem mães, como a perda de promoções e a falta de apoio das empresas.

No entanto, a pesquisa também destacou que a maternidade desenvolve habilidades valiosas, como inteligência emocional, gestão de tempo e resolução de problemas, competências essenciais para a liderança. Essas habilidades podem ser um diferencial importante, desde que as organizações reconheçam e valorizem esse potencial.

Ficou claro que políticas de apoio, como horários flexíveis, programas de reintegração pós-licença e iniciativas de mentoria, são fundamentais para criar um ambiente mais inclusivo. Quando as empresas investem nessas ações, elas não só contribuem para o bem-estar das mães, mas também ganham profissionais mais engajadas e preparadas para os desafios do mercado.

Portanto, é essencial que as organizações repensem suas estruturas e promovam uma cultura que valorize a diversidade e a equidade. Somente assim será possível construir um ambiente onde as mulheres possam exercer a maternidade sem que isso limite seu crescimento profissional, permitindo que alcancem cargos de liderança e inspirem outras mulheres a seguir pelo mesmo caminho.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, S.; AICHINGER, B. **Maternidade e carreira: desafios e possibilidades. RH pra você, 2024.** Disponível em: <<https://rhpravoce.com.br/colab/maternidade-e-carreira-desafios-e-possibilidades/>>. Acesso em: 13 nov. 2024.

ANDRADE, C. J., PRAUN, L., AVOGLIA, H. R. C. (2020). **O trabalho para mulheres egressas da licença maternidade: (re)pensando as transformações profissionais no contexto de educação.** Semina: Ciências Sociais e Humanas, 41(2), 249-264. Disponível em: <<https://doi.org/10.5433/1679-0383.2020v41n2p249>>. Acesso em: 05 mar. 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Indústria & Mercado de Trabalho: Igualdade de gênero e principais desafios.** 2023. Disponível em: <<https://static.poder360.com.br/2023/03/mulheres-na-industria-cni-8mar2023.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2024.

CHAER, Galdino; DINIZ, Rafael Rosa Pereira; RIBEIRO, Elisa Antônia. **A técnica do questionário na pesquisa educacional.** Revista Evidência, v. 7, n. 7, 2012. Disponível em: <<https://ojs.uniaraxa.edu.br/index.php/evidencia/article/view/201/187>>. Acesso em: 13 mar. 2025.

DUARTE, A. C.; D'OLIVEIRA, T.; GOMES, J. F. (2009). **Uma liderança de sucesso escondido.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, 8(3), 12-24. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388539120002>>. Acesso em 18 set. 2024.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. **Women and the Labyrinth of Leadership**. Harvard Business Review, 2007. Disponível em: <<https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>>. Acesso em: 14 nov. 2024.

GRANT, W. (2002). **A maternidade, o trabalho e a mulher**. Colóquio do LEPSI IP/FEUSP, São Paulo. Disponível em: <http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?pid=MSC000000032001000300008&script=sci_arttext&lng=pt>. Acesso em: 05 mar. 2025.

HALF, R. **Dia das Mães: a vivência da maternidade favorece o desenvolvimento de soft skills requisitadas**. 2022. Disponível em: <<https://www.roberthalf.com/br/pt/sobre-robert-half/imprensa/dia-das-maes-vivencia-da-maternidade-favorece-o-desenvolvimento-de-soft-skills>>. Acesso em 18 set. 2024.

KÜSTER, Gabriela. **As mães e o preconceito no mercado de trabalho**. A Gazeta, 2024. Disponível em <<https://www.agazeta.com.br/artigos/as-maes-e-o-preconceito-no-mercado-de-trabalho-052>>. Acesso em 13 nov. 2024.

MIRANDA, C. R. (2020). **A (des)romantização da maternidade: considerações argumentativas em torno da construção do feminino**. Caminhos em Linguística Aplicada, 23(2), 100-123. Disponível em <<https://periodicos.unitau.br/caminhoslinguistica/article/view/3028>>. Acesso em 05 mar. 2025.

REIGADA, C.L.L.; OLIVEIRA, D.O.P.S.; CARRIJO, A.P.B.; CHUEIRI, P.S.; MOHERDAUI, J.H.; ALBUQUERQUE, N.P. **Liderança feminina: Relato do primeiro encontro de mulheres Médicas de Família e Comunidade do Brasil**. 2021. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/sdeb/a/GHHRK78SNvRyY3KtVPVTjpx/#>>. Acesso em 18 set. 2024.

RODRIGUES, O. M. P. R.; BOLSONI-SILVA, A. T. **Efeitos da prematuridade sobre o desenvolvimento de lactentes**. Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 111- 121, 2011.

Disponível em <<https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/e5c3cfe6-98f3-497e-8532-6b810986b8ca/content>>. Acesso em 05 mar. 2025.

SCHLICKMANN, E.; PIZARRO, D. **A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança**. 2023. Disponível em <<https://silo.tips/download/julho-de-2013-revista-borges-issn-vol-03-n-01-a-evoluao-da-mulher-no-trabalho-um>>. Acesso em 18 set. 2024.

SILVA, Maria; LIMA, Ana. **Maternidade e liderança: competências adquiridas**. São Paulo: Editora Exemplo, 2020.

STONY, M. **Vença a síndrome do degrau quebrado: Como conciliar carreira, maternidade e revolucionar o mundo**. Editora Gente Autoridade, 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YOUSSEF, S. **Discriminação da maternidade no Ambiente de Trabalho: Desafios e Medidas para Igualdade de Gênero**. Sokolowski Advogados, 2023. Disponível em <<https://sokolowski.adv.br>>. Acesso em 14 nov. 2024.

LG BLOG. **Desafios da maternidade nas empresas:** como líderes e RH podem apoiar? Disponível em: <https://blog.lg.com.br/desafios-da-maternidade-nas-empresas>. Acesso em: 09 nov. 2024

MAIS QUE ISSO. **Maternidade e mercado de trabalho:** desafios e estratégias para mães e empresas em 2024. Disponível em: <https://www.maisqueisso.com.br>. Acesso em: 16 nov. 2024

O POVO. **10 desafios da maternidade no ambiente profissional.** Disponível em: <https://www.opovo.com.br>. Acesso em: 16 out. 2024

UMANNI BLOG. **Mães nas empresas: apoio ao equilíbrio entre maternidade e trabalho.** Disponível em: <https://blog.umanni.com.br>. Acesso em: 16 out. 2024

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Antes de você responder às perguntas do questionário relacionadas ao estudo, apresentamos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e aprovação.

Estamos realizando esta pesquisa para fins educativos e acadêmicos, como parte do nosso Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Fatec Araraquara, desenvolvido pelas alunas Amanda Guidi Marques Ferreira e Kawane Santos de Freitas e orientado pelo Prof. Dr. Elvio Carlos da Costa.

O título deste trabalho é **DA MATERNIDADE À LIDERANÇA: os desafios das mulheres no desenvolvimento de carreira**. O objetivo geral deste estudo é explorar de que forma a experiência da maternidade impacta o desenvolvimento de carreira das mulheres e sua jornada rumo a cargos de liderança.

Este formulário busca levantar a opinião de mulheres que se enquadram com as características do público-alvo desta pesquisa, ou seja, aquelas que prioritariamente são mães e estão no seu desenvolvimento de carreira.

Você está sendo convidado/a, a participar de uma pesquisa científica. Sendo assim, sua participação é de suma importância para o desenvolvimento e progresso deste trabalho, e por isso, contamos com sua colaboração.

O questionário a seguir é composto por 15 perguntas, sendo 14 delas de múltipla escolha e uma pergunta dissertativa. Levará aproximadamente 7 minutos para ser respondido. Esclarecemos que sua participação não é obrigatória, podendo retirar-se a qualquer momento da pesquisa. Todas as informações coletadas serão mantidas sob anonimato, e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, de acordo com as exigências da Resolução do CNS nº 510/2016.

Agradecemos por dedicar o seu tempo a responder a nossa pesquisa, será de grande valia para o nosso desenvolvimento profissional e acadêmico.

APÊNDICE B - Questionário

QUESTIONÁRIO

1) Qual sua faixa etária?

Menos de 25 anos

25 a 34 anos

35 a 44 anos

45 a 54 anos

55 anos ou mais

2) Você tem filhos?

Sim

Não

3) Qual o seu nível de escolaridade?

Ensino Médio

Ensino Técnico

Graduação

Pós-graduação

4) Qual é o seu cargo atual?

Operacional

Supervisão/Coordenação

Gerência

Diretoria

Empreendedora

Em busca de um emprego

5) Você acredita que a maternidade influenciou sua trajetória profissional?

Sim, positivamente

Sim, negativamente

Não influenciou

6) Em algum momento, você já sentiu que a maternidade dificultou sua ascensão profissional?

Sim, muitas vezes

Sim, algumas vezes

Não, nunca senti isso

7) Já deixou de concorrer a uma promoção ou oportunidade profissional por causa da maternidade?

Sim

Não

8) Você percebe discriminação ou preconceito no ambiente de trabalho em relação a mães?

Sim, frequentemente

Sim, ocasionalmente

Não

9) Você sente que as empresas brasileiras possuem políticas eficazes para apoiar mães no ambiente de trabalho?

Sim

Não

10) Quais são os principais desafios que você enfrenta ao conciliar maternidade e carreira? (Marque até 3 opções)

Carga excessiva de trabalho

Falta de flexibilidade na empresa

Dificuldade em encontrar vagas para mães

Falta de reconhecimento profissional após a maternidade

Preconceito por ser mãe no ambiente corporativo

11) Você acredita que a maternidade lhe proporcionou habilidades que contribuíram para sua carreira?

Sim

Não

12) Quais habilidades você acredita ter desenvolvido com a maternidade que são úteis na sua vida profissional? (Marque até 3 opções)

Gestão do tempo

Resolução de problemas

Inteligência emocional

Liderança

Comunicação eficaz

13) Você acredita que as empresas enxergam as mães como profissionais tão capacitadas quanto as mulheres sem filhos?

Sim

Não

14) Que tipo de suporte você gostaria que as empresas oferecessem às mães no mercado de trabalho?

Flexibilidade de horário

Licença-maternidade ampliada

Creches ou auxílio-creche

Programas de reintegração ao trabalho pós-maternidade

Mentoria e desenvolvimento de carreira para mães

15) **Você acredita que mudanças nas políticas empresariais poderiam incentivar mais mulheres a ocuparem cargos de liderança? Por quê?**

Resposta aberta: _____