

**CONCILIAÇÃO ENTRE CARREIRA E MATERNIDADE: EXPERIÊNCIAS DE MULHERES LÍDERES EM UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA VETERINÁRIA DA CIDADE DE MONTES CLAROS-MG**

**SILVANIA SOARES SANTOS BRANDÃO**  
INSTITUO FEDERAL NORTE DE MINAS GERAIS - CAMPUS ARINOS - MG

**SIMARLY MARIA SOARES**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MONTES CLAROS (UNIMONTES)

**EMANUELLE DURÃES FERREIRA MATOS**

# **CONCILIAÇÃO ENTRE CARREIRA E MATERNIDADE: EXPERIÊNCIAS DE MULHERES LÍDERES EM UMA INDÚSTRIA FARMACÊUTICA VETERINÁRIA DA CIDADE DE MONTES CLAROS-MG**

## **1 Introdução**

A conciliação entre carreira e maternidade é um desafio complexo e atravessa diversas esferas da vida das mulheres, especialmente as que ocupam uma posição de liderança no ambiente corporativo. Assim, não se trata apenas de uma questão individual, mas também reflete dinâmicas sociais, organizacionais e culturais que influenciam, significativamente, a trajetória profissional e pessoal das mulheres.

O contexto atual, marcado por avanços históricos na conquista de direitos das mulheres, é fundamental para compreender como a história moldou as relações de trabalho e as expectativas sociais envoltas relacionadas às mulheres. Segundo Bruschini (2007), mudanças nos padrões culturais e nos valores atribuídos ao papel social da mulher provocaram transformações na identidade feminina, que passou a se orientar de forma crescente para o trabalho remunerado. No entanto, Abramo (2007) indica que a maternidade continua sendo um elemento sociocultural associado à identidade feminina, criando um imaginário em que o papel de trabalhadora é considerado secundário.

A presença feminina no mercado de trabalho, especialmente na indústria farmacêutica, tem aumentado significativamente nas últimas décadas, de acordo com dados do RAIS (2021) que apontou um aumento de 39% de mulheres nesse setor entre 2006 e 2021, ocasionando mudanças nas políticas de inclusão e diversidade adotadas pelas empresas. Contudo, a representatividade das mulheres em cargos de liderança ainda não reflete a proporção da força de trabalho feminina, evidenciando barreiras e desafios enfrentados por mulheres que buscam equilibrar suas responsabilidades profissionais e maternas. Um exemplo dessa força é a LeaderShe, que é um grupo formado por mulheres líderes da indústria farmacêutica que apoia outras mulheres em suas carreiras.

Neste contexto, a pesquisa busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são os principais desafios enfrentados por mulheres na conciliação entre o exercício de cargos de liderança e o papel de mãe?

O presente estudo tem como objetivo geral investigar como mulheres líderes em uma indústria farmacêutica veterinária em Montes Claros-MG conciliam suas carreiras com as responsabilidades maternas, destacando os desafios enfrentados e as estratégias de enfrentamento utilizadas. Propõem-se, como objetivos específicos, identificar as mulheres em cargos de liderança nessa indústria, descrever os principais desafios enfrentados por essas líderes no que se refere à conciliação entre suas responsabilidades profissionais e a maternidade, bem como investigar as estratégias que mães líderes utilizam para equilibrar suas carreiras com suas responsabilidades maternas.

O estudo também busca analisar os impactos dessa conciliação na trajetória profissional e pessoal das líderes que são mães, além de investigar como a dupla jornada afeta sua satisfação e motivação ao desempenharem papéis de destaque em duas áreas essenciais de suas vidas. Ao compreender as experiências e desafios enfrentados por essas mulheres em posições de liderança, pretende-se contribuir para a conscientização e para o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais mais inclusivas e empoderadoras.

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1 Perspectiva histórica do trabalho feminino**

A trajetória feminina no mercado de trabalho é marcada por avanços sociais, legais e educacionais que possibilitaram maior participação das mulheres em diferentes setores da economia. No Brasil, marcos como o direito à educação e à licença-maternidade foram fundamentais para essa inserção (Câmara dos Deputados, 2021). O movimento feminista também teve papel relevante ao questionar normas sociais e defender a equidade nas oportunidades de trabalho (Lima et al., 2009).

Apesar desses avanços, desafios persistem. Segundo Hobsbawm (1994), o aumento da presença feminina no mercado não foi acompanhado pela redistribuição das responsabilidades domésticas, mantendo o "duplo fardo" das mulheres. O IBGE (2024) confirma que as mulheres dedicam quase o dobro do tempo dos homens aos afazeres domésticos. Esse desequilíbrio afeta particularmente mulheres negras, que enfrentam barreiras adicionais relacionadas ao racismo e ao sexismo (Hall *et al.*, 2012).

## **2.2 Liderança e gênero**

A liderança nas organizações evoluiu de modelos centrados em traços individuais para abordagens mais flexíveis, como a liderança transformacional, que valoriza a inspiração e os vínculos interpessoais (Northouse, 2019). Nesse contexto, mulheres tendem a adotar estilos mais colaborativos e democráticos (Moller e Gomes, 2010), mas ainda enfrentam resistência devido à associação cultural entre liderança e traços masculinos, como assertividade e controle (Eagly e Carli, 2007).

Esse paradoxo é descrito como "armadilha dupla", na qual mulheres são criticadas tanto por serem duras quanto por demonstrarem empatia. Ainda que atributos como sensibilidade e comunicação sejam valorizados (Nogueira, 2006), a eficácia da liderança, depende mais das competências individuais do que do gênero.

As mulheres enfrentam barreiras e desafios específicos ao ocupar posições de liderança, especialmente em contextos tradicionalmente dominados por homens. Frequentemente enfrentam resistência, a insubordinação de homens mais velhos que não aceitam sua liderança, lida com pressões, preconceitos e até assédio, sendo mais cobradas para manter uma imagem exemplar no trabalho (Hryniewicz e Vianna, 2018).

## **2.3 Carreira feminina**

A concepção moderna de carreira vai além da ascensão hierárquica tradicional. Para Terenas (2012), ela representa o conjunto de atividades desenvolvidas por um indivíduo ao longo de sua trajetória profissional, com o objetivo de aprimorar competências e alcançar benefícios diversos, sejam eles sociais, políticos ou organizacionais. Nos últimos anos, o conceito de carreira passou por transformações significativas, conforme destaca Colakoglu (2011), com a transição de modelos estáveis e verticais para percursos mais dinâmicos, horizontais e marcados pela mobilidade e adaptação.

O avanço profissional das mulheres ainda enfrenta desafios estruturais, especialmente na conciliação entre vida pessoal e carreira. Apesar disso, a PNAD (2024) aponta que, em 2023, a participação feminina no mercado de trabalho alcançou o maior índice desde 2012, com destaque em ocupações intelectuais e científicas — embora os homens ainda predominem em cargos de direção. Estereótipos de gênero continuam a impactar as ambições femininas.

Conforme Sandberg (2013), mulheres bem-sucedidas costumam ser retratadas de forma negativa, como sobrecarregadas ou desprovidas de vida pessoal. Esse imaginário contribui para a baixa aspiração à liderança entre jovens profissionais. Em pesquisa citada pela autora, apenas 20% da geração Y desejariam seguir a trajetória de uma líder mulher. Embora homens e mulheres dessa geração compartilhem ambição, as mulheres tendem a se perceber menos aptas

a ocupar cargos de chefia, refletindo a permanência de um desnível de autopercepção quanto à liderança.

Fatores geracionais também impactam essas dinâmicas. A geração Y, por exemplo, valoriza a mobilidade e tende a permanecer menos tempo em uma mesma organização. Por outro lado, suas habilidades digitais são altamente valorizadas, especialmente em contextos de inovação e transformação tecnológica (Flink *et al.*, 2012).

Para compreender a evolução da carreira feminina, Eagly e Carli (2007) oferecem a teoria do "Labirinto de Barreiras", que descreve o percurso de liderança das mulheres como um caminho complexo, cheio de obstáculos variados, em oposição ao "Teto de Vidro", que representa um único limite invisível à ascensão. O labirinto simboliza um percurso não linear, onde as barreiras são influenciadas pelo ambiente, pelas políticas organizacionais e pela cultura.

O Labirinto de Barreiras envolve múltiplos obstáculos à ascensão feminina, como sobrecarga doméstica, discriminação sutil, falta de apoio organizacional e estereótipos de gênero (Eagly e Carli, 2007). Tais fatores reduzem a disponibilidade das mulheres para cargos de alta gestão e tornam suas promoções mais lentas. Além disso, enquanto homens recebem patrocínio ativo em relações de mentoria, as mulheres têm acesso limitado a oportunidades concretas (Ibarra *et al.*, 2010), o que prolonga sua trajetória rumo à liderança e exige esforço redobrado para conquistar legitimidade em espaços masculinos.

Apesar das barreiras estruturais, as mulheres investem em qualificação e, muitas vezes, superam os homens em nível de escolaridade. Fontenele-Mourão (2006) descreve a mulher contemporânea como independente e provedora, enquanto Troiano (2007) observa a priorização da carreira e do estudo, com adiamento da maternidade. Essa transformação é confirmada por dados do PNAD/IBGE, que apontam um aumento de 8,5 pontos percentuais na participação feminina no mercado de trabalho entre 1992 e 2012, além da tendência global de crescimento dessa participação (OECD, 2013). Nesse cenário, Eagly e Carli (2007) destacam que o labirinto de barreiras se intensifica após a decisão de buscar a liderança, exigindo persistência e consciência estratégica. Embora o percurso seja mais lento e incerto, ele é possível — e necessário — para a superação das desigualdades.

Quando se trata da indústria farmacêutica, o cenário brasileiro apresenta uma divisão equitativa entre homens e mulheres, conforme dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2021). Esse equilíbrio é frequentemente atribuído às políticas ESG adotadas pelas empresas e à complementaridade de funções entre os gêneros. Desde 2006, houve um aumento de 39% na contratação de mulheres na indústria farmacêutica, e a presença feminina em cargos de liderança também registrou crescimento, passando de 13% para 39% (RAIS, 2021).

Por fim, uma pesquisa recente, realizada em 2023, pela Central de Pesquisas do Sindusfarma, a pedido do grupo LeaderShe, revelou que as mulheres representam 55% da força de trabalho no setor farmacêutico. Contudo, a representatividade feminina em cargos de alto escalão, como presidência e diretoria, é de 32%, o que indica espaço para avanços.

## **2.4 Desafios das mulheres no mercado de trabalho**

A Constituição Federal de 1988 estabelece direitos fundamentais voltados à igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho, como a equiparação salarial, a proteção contra discriminação e a segurança no emprego em situações de vulnerabilidade (MTE, 2023). No âmbito internacional, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 da ONU reforça o compromisso com a igualdade de gênero e a eliminação de barreiras históricas à participação plena das mulheres no mundo do trabalho (Sustainable Development Goal 5, [s.d.]). Mas apesar desses avanços legais, áreas como construção civil e o setor de petróleo e gás, por exemplo, permanecem com baixa representatividade feminina.

Grande parte dessas desigualdades está relacionada à sobrecarga com cuidados familiares, que impacta diretamente a disponibilidade feminina para o trabalho. Mulheres dedicam, em média, 21,4 horas semanais a atividades domésticas e cuidados com pessoas, quase o dobro do tempo dos homens (IBGE, 2024). Que contribui para que apenas 54,5% das mulheres participem do mercado de trabalho, contra 73,7% dos homens.

Muitas empresas brasileiras ainda não adotam ações efetivas para ampliar a presença feminina em posições de liderança, Limitam-se ao cumprimento das exigências legais, sem avanços em benefícios adicionais ou flexibilização de rotinas (Moreira *et al.*, 2021).

## **2.5 Conciliação entre Carreira e Maternidade**

A maternidade permanece como um elemento central na identidade feminina, mas muitas mulheres buscam conciliar esse papel com a realização profissional (Abramo, 2007; Bruschini, 2007). Essa conciliação, porém, é marcada por sentimento de culpa, sobrecarga e insegurança, pois o auge da carreira costuma coincidir com o período biologicamente mais propício à maternidade (Angerami e Angerami, 2012), levando muitas mulheres a adiarem a decisão de ter filhos ou a acumularem funções com alto custo emocional.

A falta de apoio organizacional e a rigidez das estruturas de trabalho são entraves frequentes. Em contrapartida, redes de apoio familiar, creches e ambientes corporativos com políticas de flexibilização são fundamentais para a permanência das mães no mercado (Souza *et al.*, 2011). Nesse sentido, o "trabalho flexível" se apresenta como uma estratégia eficiente para promover a equidade de gênero, permitindo que as mulheres administrem melhor suas responsabilidades (Chung e van der Horst, 2018). Apesar dos desafios, muitas mulheres acreditam ser possível exercer com êxito os papéis de mãe e profissional (Aguiar e Siqueira, 2007), demonstrando resiliência, organização e autovalorização como principais ferramentas para enfrentar os obstáculos impostos pelo contexto social e organizacional.

## **3 Metodologia**

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, de natureza descritiva, voltada à análise da trajetória profissional de gestoras que também exercem a maternidade. Fundamenta-se em autores como Gil (2010), e Pereira (2018), considerando aspectos de infraestrutura, ambiente, recursos materiais e definição da amostra. Utilizou-se ainda o levantamento bibliográfico para contextualização teórica.

Para a construção da fundamentação teórica deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em artigos científicos obtidos por meio de buscas nas bases da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Scielo e no Google Acadêmico. Os descritores utilizados na busca foram: “carreira e maternidade”, “carreira feminina”, “liderança e gênero” e “desafios mercado de trabalho mães”. As buscas não restringiram o período de publicação, sendo considerados materiais tanto em língua portuguesa quanto em inglês. Os critérios de inclusão priorizaram artigos publicados entre os anos de 2000 e 2024. A seleção inicial dos materiais foi feita a partir da leitura dos títulos e dos resumos, sendo excluídos os textos que não apresentavam aderência ao tema proposto.

Foram adotadas duas estratégias principais: pesquisa documental e estudo de caso. A pesquisa documental envolveu a análise de registros internos da organização, como históricos institucionais e dados do sistema de Recursos Humanos, a fim de identificar a estrutura organizacional e as colaboradoras elegíveis à pesquisa (Pereira, 2018). Teve como objetivo investigar dados obtidos através de registros, discursos e acontecimentos identificados em documentos primários, apresentando informações sobre a empresa escolhida e identificando as mulheres entrevistadas. Foram usados documentos privados que detalham a história da empresa

e informações de sistema de Recursos Humanos contendo a estrutura hierárquica dos colaboradores.

Foi realizado um estudo de caso com foco em mães em cargos de liderança. De acordo com André (2013), o estudo de caso qualitativo, visa revelar os significados atribuídos pelos participantes, sendo que a entrevista se impõe como uma das principais vias.

### **3.1. População e amostra**

A população deste estudo compreende mulheres que desempenham papéis de liderança e que, simultaneamente, são mães. A unidade da empresa em Montes Claros conta com 11 mulheres em posição de liderança. Considerando a especificidade da pesquisa, as participantes foram selecionadas por sua relevância e representatividade dentro do contexto organizacional estudado. Foram incluídas todas as cinco mães em posição de liderança na empresa, amostra, de caráter não probabilístico e intencional (Gil, 2019; Flick, 2018), que atendem aos critérios definidos: serem mães e ocuparem cargos de liderança. As participantes foram identificadas como “E1”, “E2” etc., seguindo a ordem alfabética dos nomes.

### **3.2 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco mulheres que ocupam cargos de liderança e que são mães. Essa técnica é amplamente utilizada em pesquisas qualitativas por permitir flexibilidade e profundidade nas respostas, adaptando-se ao contexto de cada participante (Minayo, 2014). A utilização de entrevistas semiestruturadas permitiu captar a subjetividade das experiências, favorecendo uma leitura densa e contextualizada das múltiplas dimensões envolvidas, conforme destaca Yin (2015) em estudos de caso qualitativos.

As entrevistas foram conduzidas remotamente, via Microsoft Teams, em 2024, com gravação autorizada pelas participantes. O registro das conversas possibilitou maior fluidez no diálogo e precisão na transcrição, facilitando o processo de análise (Flick, 2018).

O roteiro de perguntas foi elaborado com base na Teoria do Labirinto de Eagly e Carli (2007), buscando compreender os desafios enfrentados pelas mulheres na conciliação entre carreira e maternidade. As questões, organizadas em seis blocos temáticos, abordaram aspectos como: experiência profissional e pessoal; conciliação carreira-maternidade; estereótipos e preconceitos; suporte organizacional e pessoal; impacto na carreira; e sugestões para ambientes mais inclusivos.

A organização investigada é uma multinacional biofarmacêutica com sede histórica na Alemanha e atuação global em mais de 140 países. No Brasil, sua presença foi estabelecida em 1952, com unidades industriais importantes, como a instalada em Montes Claros (MG) em 2017. A unidade local é voltada à produção de vacinas virais, bacterianas e formulações injetáveis estéreis, sendo que a divisão de Saúde Animal, à qual a unidade pertence, opera em mais de 50 países, fornecendo soluções veterinárias completas e inovadoras (Documentos privados, 2024).

A escolha da empresa deve-se à possibilidade de acesso às profissionais que atendiam aos critérios do estudo. A escolha das mulheres entrevistadas foi baseada na posição que ocupam na hierarquia organizacional da empresa, sendo que, a estrutura de liderança da empresa, que é composta por três níveis: a diretoria executiva (nível estratégico), a gestão (também de nível estratégico), e a coordenação (nível tático). A área de Operações é considerada a área central, ou principal, e as demais são as áreas suporte.

Antes da coleta de dados, foi realizado um pré-teste com o roteiro de entrevista semiestruturada, com o objetivo de validar a clareza e pertinência das questões. Participaram

dessa etapa duas mulheres com perfis semelhantes ao da amostra principal: uma líder sem filhos e uma mãe fora de cargo de liderança. O pré-teste permitiu ajustes no instrumento, garantindo melhor compreensão e alinhamento aos objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram transcritas, revisadas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), com apoio do software Atlas.ti. As transcrições foram organizadas por blocos temáticos do roteiro e codificadas com base em palavras e expressões recorrentes. O uso do Atlas.ti possibilitou a categorização dos dados, geração de códigos e formulação de perguntas analíticas adaptadas aos objetivos do estudo, contribuindo para uma interpretação sistemática e aprofundada.

### 3.3 Procedimentos e análise dos dados

A análise dos dados seguiu a abordagem de análise de conteúdo de Bardin (2016), que propõe técnicas para interpretar os significados expressos pelos participantes em documentos ou outras formas de expressão. Com base nos objetivos da pesquisa, foram definidas quatro categorias principais de análise, conforme a Tabela 1, elaborada a partir das perguntas geradas no Atlas.ti:

Tabela 1: Perguntas geradas para categorizar os resultados da análise da pesquisa

Perguntas	Categorias
1. Quais os principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança na indústria farmacêutica veterinária em Montes Claros-MG ao tentarem conciliar suas responsabilidades profissionais e a maternidade?	Desafio enfrentado
2. Como as mulheres líderes da indústria farmacêutica veterinária em Montes Claros-MG atravessam e lidam com os desafios de equilibrar carreira e maternidade?	Estratégias de enfrentamento
3. Quais são os impactos percebidos do equilíbrio entre carreira e maternidade nas trajetórias profissionais e pessoais de mulheres líderes da indústria farmacêutica veterinária em Montes Claros-MG?	Impactos percebidos
4. Como a dupla jornada de gestão de responsabilidades profissionais e maternidade afeta a satisfação e motivação pessoal de mulheres em cargos de liderança na indústria farmacêutica veterinária em Montes Claros-MG?	Satisfação e motivação

**Fonte:** Elaborada pelas autoras com dados obtidos pela ferramenta Atlas.ti, 2024.

A análise seguiu com a codificação das entrevistas, organizando os dados em unidades menores (frases e parágrafos) e atribuindo códigos temáticos, como: *culpa*, *apoio do marido*, *ausência em momentos importantes* e *equilíbrio*. O software Atlas.ti permitiu agrupar essas falas por relevância e frequência, facilitando a identificação de padrões e conexões entre os relatos das participantes.

A ferramenta também possibilitou análises de co-ocorrência, revelando inter-relações entre categorias e contribuindo para uma compreensão mais ampla dos desafios vivenciados por mães líderes. Tabelas, gráficos e citações representativas auxiliaram na sistematização dos achados, integrando evidências qualitativas e quantitativas para apoiar as interpretações realizadas.

## 4 Resultados e discussão

### 4.1 Identificação das mulheres em cargos de liderança em uma indústria farmacêutica veterinária de Montes Claros-MG

Em resposta ao primeiro objetivo específico, foram identificadas cinco mulheres em cargos de liderança nos níveis tático e estratégico de uma indústria farmacêutica veterinária em Montes Claros-MG. As entrevistadas atuam em áreas técnicas, administrativas e de gestão de equipes, compartilhando a vivência de conciliar a liderança com a maternidade.

#### 4.1.1 Perfil das entrevistadas

As entrevistadas apresentam trajetória ascendente na organização, com experiências que evidenciam tanto competências técnicas quanto habilidades gerenciais. Informações como tempo de empresa, tempo no cargo de liderança, número de filhos e idade, além do apoio organizacional e familiar, foram fundamentais para contextualizar o perfil das participantes e compreender os fatores que influenciam seu desenvolvimento profissional.

Dessa forma, obteve-se as seguintes informações contidas no Quadro 1:

Quadro 1 - Resumo do perfil das entrevistadas

Entrevistada	Cargo atual	Há quanto tempo está na empresa	Há quanto tempo ocupa posição de liderança	Quantidade e idade dos filhos
E1	Coordenadora, nível tático de área suporte.	18 anos, 2 deles como estagiária.	Pouco mais de 5 anos	Dois filhos: um de 6 e outro de 9 anos.
E2	Coordenadora nível tático de área suporte.	18 anos	Pouco mais de 1 ano	Um filho de 8 anos.
E3	Coordenadora nível tático de área suporte.	23 anos	18 anos	um menino de 24 anos e uma menina de 21 anos
E4	Gerente e, temporariamente, líder regional da América Latina da mesma área. Nível estratégico de área suporte.	Na unidade de Montes Claros há 6 anos, mas atuou em outra unidade da empresa antes.	4 anos	Dois filhos: um de 8 e outro de 5 anos.
E5	Coordenadora nível tático de área suporte.	6 anos	4 anos	Filhas gêmeas de 9 anos.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2024.

A maior parte das participantes tem, em média, entre 5 e 15 anos de experiência na área farmacêutica veterinária. Além disso, as mulheres em cargos de liderança demonstraram uma trajetória de ascensão gradual, com destaque para a iniciativa pessoal e a busca por se destacar. Esse fato é observado em uma das falas da E5:

*“Entrei como terceira com um desafio de implementar os sistemas da qualidade. [...] E com 6 meses de trabalho eu consegui fazer uma entrega importante. Ai [nome da chefe à época] ficou muito satisfeita e me convidou para uma vaga permanente na [nome da empresa]”.*

Segundo Eagly e Carli (2007), a ascensão feminina em contextos dominados por homens exige não apenas competências técnicas, mas também resiliência e esforço redobrado para conciliar demandas profissionais e pessoais.

### 4.2 Descrição dos principais desafios enfrentados por mulheres líderes em relação à conciliação entre suas responsabilidades profissionais e maternidade

A análise de conteúdo das entrevistas, via Atlas.ti, revelou quatro categorias principais: Desafios enfrentados, Estratégias de enfrentamento, Impactos percebidos e Satisfação e motivação. Essas categorias refletem os dilemas e estratégias vivenciados pelas participantes na conciliação entre liderança e maternidade. Entre os principais desafios relatados destacam-se a gestão do tempo, a autocobrança, o sentimento de culpa e o preconceito de gênero.

#### **a) Gestão do Tempo e Prioridades**

Um dos desafios mais mencionados foi a dificuldade em gerenciar o tempo entre as responsabilidades profissionais e a vida familiar. Segundo E2 exemplificou, que ao assumir várias responsabilidades no trabalho sem solicitar suporte, resultou em menos tempo disponível para apoiar seu filho nas tarefas escolares. Ela compartilhou:

*"[...]eu estou vendo o quanto eu consigo dar mais atenção pra ele no final de semana. Então, assim, às vezes, quando eu não conseguia fazer a tarefa à noite, minha mãe sempre fazia com ele. [...] agora não, agora eu consigo fazer todas essas tarefas com ele. Então eu acho assim que cabe a gente mesmo como profissional, estabelecer um limite."*

De forma semelhante, a E5 ressaltou:

*"Os desafios com elas são relacionados a tempo de qualidade mesmo, né? Eu fico 9 horas dentro da indústria, a parte da noite, por mais que eu esteja em casa, é... passa muito rápido."*

Esses relatos do dilema constante entre a dedicação ao trabalho e a necessidade de estar presente para a família ilustram o sentimento de culpa e frustração discutidos por Tanure *et al.*, (2010), ao mencionar que o sentimento de culpa das mulheres executivas em relação aos filhos, devido a incontornáveis ausências.

#### **b) Autocobrança e Perfeccionismo**

Quanto à recorrente autocobrança excessiva e o perfeccionismo, a E2 revelou como sua busca por excelência a levou a assumir mais do que podia:

*"Talvez se eu tivesse escalado o assunto, falando, ó, daqui não dá, não estou dando conta, preciso de suporte, eu preciso de mais prazo... talvez eu teria essa flexibilidade da empresa, mas o meu jeito de ser, eu sou muito perfeccionista."*

A E3 comentou sobre os sacrifícios pessoais feitos para manter um desempenho impecável em ambas as frentes, pessoal e profissional:

*"Se desdobra, às vezes você deixa de fazer uma academia para poder estar com filho, você deixa às vezes até de fazer um aperfeiçoamento da carreira, porque você quer estar com filho." De acordo com ela: "É uma conciliação difícil, injusta (maternidade e carreira) porque o coração de mãe sempre fala mais alto, mas quantas vezes eu já virei a noite acordada cuidando de menino doente e no outro dia eu vim trabalhar com a mesma garra, com a mesma vontade de dar certo, de fazer as coisas acontecerem?"*

As consequências psicológicas da conciliação entre maternidade e liderança incluem sentimento de insegurança e autocrítica, como aponta Troiano (2007), sendo comum entre mães líderes o medo de não atender plenamente às exigências de ambos os papéis. Esse contexto intensifica a autocobrança e a busca por perfeição nas esferas pessoal e profissional.

#### **c) Pressão Social e Estereótipos de Gênero**

Além das pressões na organização conforme mencionado por Hryniewicz e Vianna (2018), as entrevistas também revelaram a pressão social para que as mulheres desempenhem múltiplos papéis de forma impecável, tanto no ambiente de trabalho quanto em casa. A E4 refletiu sobre essa dualidade:

*"Tem uma frase que as pessoas falam que é clichê, mas é verdade: o mercado de trabalho quer que você trabalhe como se não tivesse filhos, e a sociedade quer que você seja a mãe como se você não trabalhasse."*

Para Almeida e Santos (2018), as mulheres enfrentam forte pressão para provar sua competência ao equilibrar carreira e vida pessoal, o que pode levá-las a reconsiderar sua

permanência no mercado de trabalho. Apesar das mudanças nos papéis femininos, a maternidade ainda é central na identidade da mulher, como apontam Abramo (2007) e Troiano (2007), reforçando estereótipos que dificultam essa conciliação.

#### **d) Sentimento de Culpa**

O sentimento de culpa mencionado pelas entrevistadas reforça o conceito de “labirinto” de Eagly e Carli (2007), ao evidenciar como normas culturais e estereótipos de gênero atribuem às mulheres a centralidade dos cuidados familiares, gerando sobrecarga e conflitos emocionais. As autoras destacam a necessidade de organizações mais inclusivas e flexíveis para enfrentar esses desafios. A E1 descreveu:

*"Quando a gente tem filhos, a gente vem trabalhar e aquela questão de ter o coração fora do corpo, é muito verdade."*

A E4 contou uma situação que foi marcante para ela:

*"Em março (após o retorno da licença maternidade), teve uma auditoria do MAPA [...] tinha que participar e eu lembro que eu estava saindo do escritório, me ligaram da creche falando que eu tinha esquecido de mandar o leite do [do filho]. Eu comecei a chorar na frente dos auditores. Eu chorava porque eu tinha sentido, assim, uma culpa gigantesca de ter esquecido o leite. [...] não aconteceu nada com ele na época o [filho] nunca nem soube do que aconteceu, mas eu chorei assim muito, me sentia péssima e eu fiz um checklist do que eu precisava mandar para ele, para escola, imprimir o checklist e deixava na porta da geladeira para todo dia"*

A E3 também compartilhou esse sentimento:

*"A gente sempre está dividido e carregando uma culpa eterna, porque mãe sempre carrega uma culpa, não é?"*

Já a E5 expressou a tristeza que sente por não poder estar mais presente para suas filhas:

*"Às vezes bate aquela bad, tipo, nossa senhora, eu... eu tinha que estar mais tempo com minhas filhas, não é? Então, assim, eu tenho muita disciplina com essas coisas (organizar o tempo), mas às vezes eu me culpo um pouco de não estar mais presente, né?"*

#### **e) Preconceito de Gênero e Maternidade**

Além das dificuldades relacionadas à gestão de tempo e autocobrança, algumas entrevistadas também mencionaram episódios de preconceito de gênero. A Entrevistada 3 relatou:

*"Coisas do tipo: você não vai viajar não porque você tem filho. Eu não pedi para você deixar meu filho com alguém porque eu precisava viajar. Eu sei que já deixei de ter algumas oportunidades por conta de ter filhos."*

A E4 relembrou o impacto da gravidez inesperada em sua carreira:

*"Quando descobri que estava grávida, sem planejar, foi um peso muito grande. Achava que isso ia atrapalhar minha carreira. [...] Minha chefe na época comentou: 'Ai, uma pena que aqui no Brasil, a licença-maternidade é muito grande, de 6 meses.' Eu fiquei me sentindo péssima, como se tivesse cometido um erro."*

Tais relatos demonstram como estereótipos de gênero e preconceitos relacionados à maternidade ainda estão presentes no ambiente corporativo e vão ao encontro do exposto por Araújo e Mourão (2012), segundo os quais disparidade salarial e assédio são algumas das discriminações sofridas pelas mulheres no mercado e trabalho.

### **4.3 Estratégias utilizadas por mães líderes para conciliar efetivamente suas carreiras com as responsabilidades maternas**

A seguir, apresentam-se as principais estratégias mencionadas pelas entrevistadas:

#### **a) Planejamento e Organização do Tempo**

Uma das estratégias mais mencionadas foi a adoção de rotinas e planejamentos detalhados para equilibrar as demandas profissionais e familiares. Conforme Eagly e Carli

(2007), mulheres que progredem na carreira desenvolvem formas de negociar os desvios impostos pelas responsabilidades familiares, organizando seu tempo para lidar com esses desafios. A E2 relatou:

*"Eu atuei como líder de projetos, então meu desafio maior foi lidar com projetos, com prazos estabelecidos, e aí eram muitos finais de semana trabalhando de casa [...], e eu sinto realmente que talvez eu 'deixei' alguma coisinha da maternidade aí para trás em função disso. [...]às vezes a gente vê alguns momentos como importantes, vejo que já preciso desligar o computador, um pouco do trabalho e dar uma atenção devida. E para eles é essencial, né? Então, assim, o impacto que isso tem na formação das crianças, né?"*

A E5 enfatizou a importância da rotina para ela:

*"Eu tenho que organizar todas as demandas da casa, porque eu tenho uma pessoa que passa roupa, mas sou eu quem lavo, né? E aí, para casa funcionar, essa rotina não pode ser quebrada."*

### **b) Rede de Apoio**

A maioria das entrevistadas destacou o papel fundamental da rede de apoio familiar para facilitar a conciliação entre trabalho e maternidade. A Entrevistada 1 comentou:

*"Eu tenho uma sorte grande de ter uma rede de apoio muito boa, então minha irmã, que tem um horário de trabalho diferenciado, e minha mãe sempre me dão suporte."*

De forma similar, a E2 mencionou:

*"Sempre que tinha alguma questão de escola ou uma urgência, minha mãe estava ali por perto para socorrer."*

A rede de apoio funciona como uma "terceirização" de tarefas domésticas e parentais, conforme Tanure *et al.*, (2010). Mulheres executivas delegam funções antes atribuídas à mãe, e, segundo Souza *et al.* (2011), creches, profissionais e familiares tornam-se aliadas na conciliação entre trabalho e família.

### **c) Apoio Organizacional**

Embora Moreira *et al.* (2021) apontem que o apoio empresarial raramente vai além da lei, as entrevistadas relataram iniciativas como flexibilidade de horários, licença-maternidade estendida e auxílio-creche. A E1 lembrou:

*"No segundo, meu segundo filho, eu recebi auxílio creche, que aí já é um auxílio financeiro. Eu já tinha uma pessoa que trabalhava comigo[...] Eu acho que é um benefício que ajuda assim você manter no momento que a criança ainda está menor."*

A E2 falou sobre a flexibilidade de horário:

*"[...]Eu acho que a gente acaba que tem uma flexibilidade, um pouco até maior e uma liberdade também com a gestão de negociar alguma saída pra alguma coisa que a gente precisa resolver particular, então eu acho que eu não tive tanta dificuldade nesse sentido (de negociar horário)."*

A E4 destacou:

*"Acho que não tem como mensurar o benefício que isso traz para a mãe e para a criança. É fantástico, porque o tempo que você pode ir até as tranquilidades também, porque ela te dá e 6 meses ganhando a mesma coisa que você ganha. [...] Eu posso focar só nele, eu vou ter dinheiro, você sabe, a vida está tranquila... é demais! Quando a gente volta, é, eles dão o auxílio creche por até a criança completar 3 anos, então você pode tanto colocar ele numa creche ou pagar uma babá."*

A E5 também abordou um outro ponto de apoio conjunto das lideranças e empresa:

*"Se eu vejo, quando eu não consigo entregar, eu consigo pedir uma extensão, eu consigo, né? Sempre dando a justificativa e, mostrando por que eu preciso de prazo, então tudo isso também facilita, né?"*

A flexibilidade de horário aliada a uma cultura organizacional de apoio às mães foi destacada como diferencial positivo. Esse aspecto dialoga com Chung e van der Horst (2018),

que enfatizam o “flexible working” como essencial para a continuidade da carreira feminina e a promoção da equidade de gênero.

#### d) Autoconhecimento e Autovalorização

As entrevistadas também ressaltaram a importância do autoconhecimento e da autovalorização como uma estratégia para lidar com os desafios. A E1 refletiu:

*“Acho que a própria pessoa deve se avaliar até onde consegue ir. O apoio existe, mas a gente precisa entender quando é necessário diminuir o ritmo.”*

A E2 também contou um momento em que foi reconhecida pelo filho pelo esforço que fazia para se dividir entre suas atribuições profissionais e sua família:

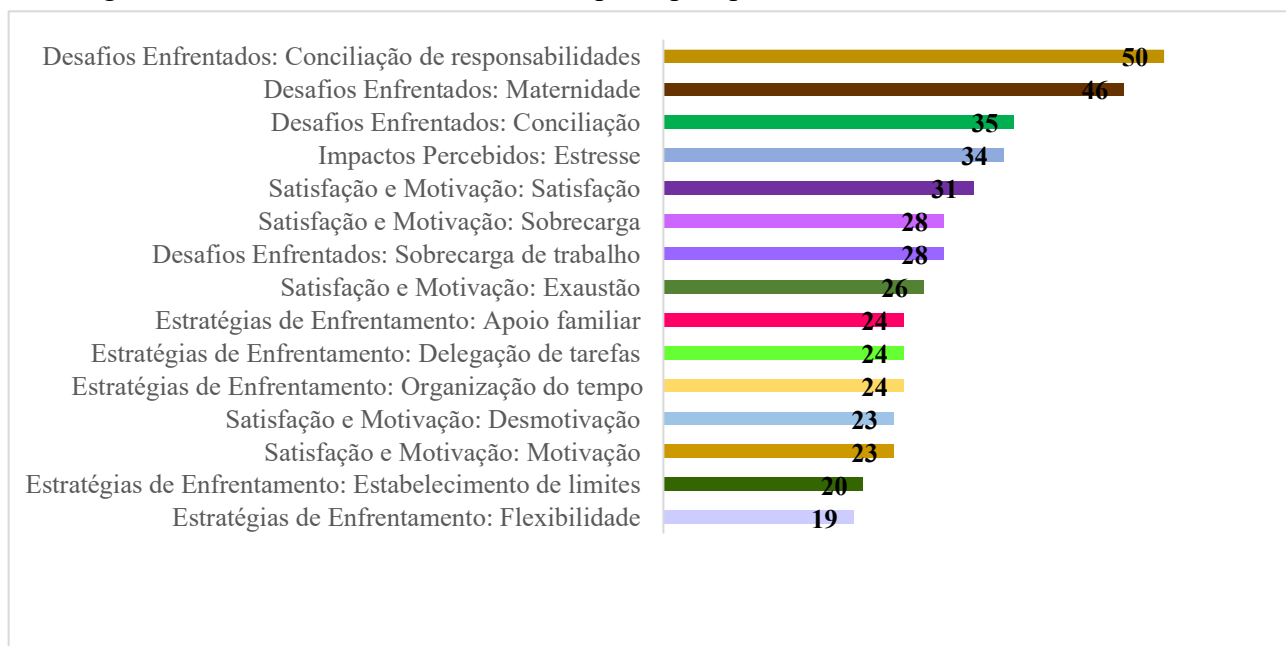
*“Nessa colônia de férias (do filho) eles preparavam toda uma dança, né? [...] e no último dia tinha essa apresentação, e aí eu lembro que era um período que a gente estava com bastante atividade. [...] E aí eu virei para ele e falei assim: “[filho], eu não sei se eu vou conseguir, eu vou tentar, está bom?” Ele: “Está bom, mamãe”. E aí, graças a Deus que deu certo, eu consegui. [...] ele falou assim: “Mamãe, que bom que você tentou”. Então, assim isso ficou muito marcado para mim, como meu esforço para desligar um pouco do trabalho e dar uma atenção devida, para eles é essencial, né?”*

As estratégias adotadas refletem a resiliência das líderes em conciliar carreira e maternidade sem renúncia. Para Aguiar e Siqueira (2007), muitas acreditam ser possível desempenhar ambos os papéis com êxito.

#### 4.4 Análise da matriz de co-ocorrências

Com o uso do Atlas.ti, foi gerado um relatório de co-ocorrência de códigos, permitindo explorar intersecções entre temas como “maternidade” e “liderança”. A Figura 2 ilustra as palavras mais mencionadas nas entrevistas, contribuindo para a análise e para a resposta aos objetivos da pesquisa.

Figura 2 - Matriz de Co-ocorrências das principais palavras citadas nas entrevistas



**Fonte:** Elaborado pelas autoras conforme dados do Atlas.ti, 2024.

A análise das entrevistas, apoiada pelo Atlas.ti, resultou em quatro categorias centrais: desafios enfrentados, estratégias de enfrentamento, impactos percebidos e efeitos na motivação. Os dados revelam que líderes da indústria farmacêutica veterinária em Montes Claros enfrentam

obstáculos estruturais e culturais, como gestão do tempo, autocobrança, preconceito de gênero e sentimento de culpa — aspectos que dialogam com a Teoria do Labirinto (Eagly e Carli, 2007). Tais desafios exigem resiliência, habilidades técnicas e suporte contínuo.

As estratégias adotadas, como planejamento detalhado, apoio familiar e organizacional, evidenciam o esforço em conciliar carreira e maternidade sem abdicar de nenhuma delas (Aguilar e Siqueira, 2007; Bruschini, 2007). A flexibilidade de horários e políticas voltadas às mães foram apontadas como facilitadoras, reforçando a necessidade de ambientes profissionais mais inclusivos, que promovam a equidade de gênero e a permanência de mulheres em cargos de liderança.

## **5 Considerações finais**

Este estudo investigou os desafios enfrentados por mulheres que conciliam maternidade e liderança em uma indústria farmacêutica veterinária em Montes Claros-MG. As entrevistadas, mães e líderes nos níveis de coordenação e gerência, apontaram a gestão do tempo como o principal obstáculo, gerando sentimento de culpa e esgotamento emocional. A pressão social por desempenho em múltiplos papéis intensifica esses conflitos. Estratégias como apoio familiar e organizacional, além de políticas internas — como flexibilidade de horários e benefícios —, foram destacadas como facilitadoras da conciliação entre vida pessoal e profissional.

Embora haja avanços no suporte organizacional, a conciliação entre carreira e maternidade ainda representa um desafio relevante. Superá-lo exige mais do que esforços individuais — requer mudanças estruturais e culturais nas organizações, com políticas que promovam equidade e inclusão, fortalecendo o empoderamento feminino e a permanência das mulheres em posições de liderança.

### **5.1 Limitações da Pesquisa**

A principal limitação deste estudo está na amostra reduzida e intencional, composta por cinco participantes de uma única organização. Essa delimitação restringe a generalização dos resultados e não abrange a diversidade de experiências possíveis entre mulheres líderes em outros setores ou contextos. Ademais, o uso exclusivo de entrevistas semiestruturadas, apesar da profundidade alcançada, não permite quantificação dos dados, limitando sua extrapolação estatística.

### **5.2 Sugestões para Estudos Futuros**

Pesquisas futuras podem ampliar a amostra e abranger diferentes setores, níveis hierárquicos e contextos organizacionais, favorecendo comparações mais abrangentes. Recomenda-se integrar teorias como o Empoderamento Feminino, aliadas a indicadores de satisfação, motivação e engajamento, para enriquecer a análise. Também seria relevante avaliar a efetividade de políticas organizacionais específicas (licenças flexíveis, suporte psicológico, entre outras) e investigar como elas influenciam o equilíbrio entre maternidade e carreira. Por fim, compreender as diferentes vivências conforme o nível hierárquico pode orientar estratégias de desenvolvimento profissional mais eficazes e sensíveis às demandas de cada realidade.

## **Referências**

ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho**: uma força de trabalho secundária. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

AGUIAR, G. S.; SIQUEIRA, M. V. S. **Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira.** Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ALMEIDA, V. C.; SANTOS, C. M. M. (2018) “**Trabalho, carreira e maternidade: perspectivas e dilemas de mulheres profissionais contemporâneas**”. **Administração: Ensino e Pesquisa.** Rio de Janeiro. Volumen 19, Nro. 3, 583-605.

ANDRÉ, M. E. D. A. de. **O que é um estudo de caso qualitativo em educação?** Revista da FAEEBA - Educação e Contemporaneidade, v. 22, n. 40, p. 95-103, jul./dez. 2013. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0104-70432013000200009&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-70432013000200009&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 14 novembro 2024.

ANGERAMI, F.; ANGERAMI, S. **Bem-me-quer, Malmequer** – Histórias verdadeiras de mulheres e suas escolhas de carreiras. São Paulo: Ed. Évora, 2012.

ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. ATLAS.ti Desktop para Windows [Programa de computador]. Versão gratuita. 2024. Disponível em: <https://atlasti.com>

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BBC NEWS BRASIL. **Dia Internacional das Mulheres: o que é e como começou a ser comemorado?** Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/articles/c9w9n4kyemxo>>. Acesso em: 14 maio 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 05 maio 2024.

BRASIL. **Decreto nº 7.247, de 19 de abril de 1879.** Dispõe sobre a organização do ensino primário e secundário no Brasil. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-7247-19-abril-1879-547933-publicacaooriginal-62862-pe.html>. Acesso em: 01 nov 2024.

BRUSCHINI, M. C. A. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos.** Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 537–572, dez. 2007.

CANÇADO, V. L.; CONSCEIÇÃO, K. A. dos S.; SILVA, W. A. C.; NUNES, T. S. **Relação entre políticas e práticas de equidade de gênero, barreiras e ascensão na carreira.** **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração,** v. 17, n. 4, p. 121-139, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/59420/35572> Acesso em: 21 outubro 2024.

CARVALHO NETO, A. M., Tanure, B., & Andrade, J. **Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos.** RAE-eletrônica, 9(1), 1-23. 2010.

CHUNG, H., & VAN DER HORST, M. **Women’s employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking.** Human Relations, 2018. 71(1), 47-72. DOI: 10.1177/0018726717713828. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726717713828>. Acesso em: 14 novembro 2024.

COLAKOGLU, S. N. **The impact of career boundarylessness on subjective career success**: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 2011.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the labyrinth**: the truth about how women become leaders. Boston: Harvard Business Review Press, 2007.

FLICK, U. **Managing quality in qualitative research**. 2018.

FONTENELE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no topo de carreira**: Flexibilidade e Persistência. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Atlas SA, 2008.

HALL, J. C., EVERELT, J. E. & HAMILTON-MASON, J. **Black women talk about workplace stress and how they cope**. *Journal of Black Studies*. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0021934711413272>. Acesso em: 05 nov 2024.

HOBSBAWM, E. J. **Era dos Extremos**: o breve século XX: 1914-1991. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança**: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 3, p. 331–344, set. 2018.

IBARRA, H.; CARTER, N. M.; SILVA, C. **Why men still get more promotions than women**. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 9, p. 80 - 85, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. N. 383. ed. Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf). Acesso em: 14 maio 2024.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. **Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil**. Belo Horizonte, 2009.

MINAYO, M. C. DE S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Secretaria de Trabalho. **Relação Anual de Informações Sociais – RAIS**. Ano-base 2021. Disponível em: [http://pdet.mte.gov.br/rais](https://http://pdet.mte.gov.br/rais). Acesso em: 7 nov. 2024.

MOLLER, M. A. B.; GOMES, J. F. S. **Quid Vincit**. O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. *Análise Psicológica*, v. 28, n. 4, p. 683-697, 2010. Disponível em:

<http://publicacoes.ispa.pt/index.php/ap/article/view/389>. Acesso em: 18 maio 2024. DOI: 10.14417/ap.389.

MOREIRA, L.M.; OLIVEIRA JUNIOR, M.; SADOCCO, R.R.S.; FARIA, D.W.; BASSOTTO, L.C.; PEREIRA, A.L.C.; FERREIRA, P.A.; TEODORO, A.J.S.; DINIZ, I.R.; PUTTI, F.F. **Maternal evasion**: what policies do companies have been adopting in order to not lose their employees for maternity? A multiple study. 2021. Research, Society and Development. Volumen 10, Nro. 1, e24010111737.

MTE. **Mulheres no Mercado de Trabalho**: Uma Evolução Constante Rumo à Igualdade. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-no-mercado-de-trabalho-uma-evolucao-constante-rumo-a-igualdade>. Acesso em: 17 maio. 2024.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 57-72, dez. 2006.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership Theory & Practice**. 2019. Thousand Oaks, CA SAGE. - References - Scientific Research Publishing. Disponível em: <<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2916059>>. Acesso em: 14 novembro 2024

OECD (2013), **OECD Labour Force Statistics 2013**, OECD Publishing. [http://dx.doi.org/10.1787/oecd\\_ifs-2013-en](http://dx.doi.org/10.1787/oecd_ifs-2013-en)

PEREIRA, A. P. M. **Constituição de um currículo multirreferencial**: caminhos possíveis [Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Rio Sinos] (2018). Repositório Digital da Biblioteca da Unisinos. Disponível em: » <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7658>. Acesso em: 18 setembro 2024

SANDBERG, S. **Faça acontecer**: mulheres, trabalho e a vontade de liderar. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2013

SANTOS, C. M. M., TANURE, B. & CARVALHO, A. M. Neto (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, 16(3), 56-75. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/13791/17185>. Acesso em: 21 outubro 2024.

SINDUSFARMA. Sindusfarma e LeaderShe apresentam dados e avanços da presença feminina na cadeia produtiva farmacêutica. 2023. Disponível em: <https://sindusfarma.org.br/noticias/indice/exibir/22028-sindusfarma-e-leadershe-apresentam-novos-dados-e-mostram-avancos-da-presenca-feminina-na-cadeia-produtiva-farmacutica>. Acesso em: 18 maio 2024.

SOUZA, I. F.; TEIXEIRA, K. M. D.; LORETO, M. D. S.; BARTOLOMEU, T. A. Não tem jeito de acordar hoje e dizer: hoje eu não vou ser mãe: Trabalho, Maternidade e Redes de Apoio. Oikos: Família e Sociedade em Debate. **Revista de Economia Doméstica**, v. 22, n. 1, p. 46-63, 2011.

SUSTAINABLE Development Goal 5: **Igualdade de gênero** | As Nações Unidas no Brasil. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>. Acesso em: 20 maio 2024.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A.; ANDRADE, J. O. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 1, Art. 3, jan./jun. 2010.

TERENAS, N. **O desenvolvimento da carreira**. Psicologia. pt: o portal dos psicólogos, 2012.

TROIANO, C. R. **Vida de Equilibrista** – Dores e delícias da mãe que trabalha. São Paulo: Cultrix, 2007.

YIN, R. K. **Qualitative Research from Start to Finish**. 2<sup>a</sup>. Ed. Nova York, 2016.

YUKL, G. **Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention**. *Academy of Management Perspectives*, 26, 66-85. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>. Acesso em: 14 novembro 2024.

**IA utilizada para formatação, correção linguística, coerência textual no artigo.**  
OPENAI. *ChatGPT* (versão GPT-4). [S.l.]: OpenAI, 2025. Disponível em: <https://chat.openai.com/>. Acesso em: 14 jul. 2025.