

DESAFIOS DE PROFISSIONAIS MÃES NO PAPEL DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

LETÍCIA PELEGRINI SAVIOLO

SHEILA SERAFIM DA SILVA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à órgão de fomento:

À Universidade de São Paulo e membros da banca pela indicação aos melhores TCCs do ano.

DESAFIOS DE PROFISSIONAIS MÃES NO PAPEL DE LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

INTRODUÇÃO

Os direitos das mulheres e a equidade de gênero ganhou mais força após a Segunda Guerra Mundial, quando a Declaração Universal dos Direitos Humanos, criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), assumiu diversos compromissos de proteção, garantia e respeito aos direitos das mulheres (ALVES, 2016). De acordo com o mesmo autor, a prevalência de emancipação das mulheres e sua inclusão cada vez maior no ambiente corporativo é um processo que avança em diversos âmbitos, principalmente no reconhecimento dos talentos e das habilidades femininas no progresso econômico e, conseqüentemente, da sociedade.

No Brasil, mesmo considerando os avanços da emancipação através das décadas, ainda é possível enxergar desigualdade de gênero, principalmente no âmbito corporativo. Essa desigualdade acontece devido às influências históricas e culturais do país, no entanto, ainda existem alguns fatores que contribuem para a situação (ALVES, 2016). De acordo com Hryniewicz (2018), as mulheres são subrepresentadas até mesmo nos cargos de liderança, raramente ocupando papéis de CEO, diretoria ou executiva. Nesse cenário, quando o alcançam, ainda precisam lidar com vestígios de preconceito de gênero, maternidade e resistência à liderança feminina.

Segundo Scavone (2001), a maternidade foi vista pelo movimento feminista como a possibilidade de ir contra o patriarcado masculino, uma vez que elas puderam ter a liberdade de escolha de se tornarem mães ou não, principalmente após a criação da primeira pílula anticoncepcional. Em um segundo momento, a recusa à maternidade passa a ser vista como uma recusa à história natural e biológica da mulher, passando a ser considerada como um poder insubstituível. Dessa forma, a maternidade pode ser vista tanto quanto símbolo de realização pessoal, quanto de opressão às mulheres. No cenário corporativo, as mulheres possuem uma tendência em esperar atingir determinada estabilidade financeira para que, só depois, realizem a maternidade (SCAVONE, 2001).

Nesse cenário, quando se trata não só sobre a mulher mãe no ambiente corporativo, como também em um cargo de liderança, o contexto se torna ainda mais delicado. De acordo com Brandão (2017), a mulher que ocupa posição de liderança e que precisa lidar com a maternidade na sua rotina se encontra, normalmente, em um paradigma social: por um lado, é evidenciado que os cuidados com a criança nos primeiros anos de vida é fundamental para o desenvolvimento infantil, o que pode criar uma determinada ‘pressão’ na mulher em se dedicar exclusivamente à criança; por outro, o papel da mulher no ambiente corporativo como liderança e na carreira profissional contribui para uma sociedade mais igualitária entre as mulheres, lutando contra preconceitos de gênero.

Essa dicotomia, de certa forma, acaba por evidenciar diversos desafios na carreira de mulheres mães e líderes, que surgem devido à maneira em como a sociedade e o mundo corporativo lidam com o gênero feminino ocupando espaços majoritariamente masculinos (BRANDÃO, 2017). De acordo com Michel e Nunes (2022), a maternidade é apontada como uma das maiores dificuldades pelas mulheres em cargo de liderança. Inclusive, muitas optam até mesmo por mudar de função antes de se tornarem mães, para ter condições de trabalho melhores. Essa realidade contribui para que as mulheres ocupem, cada vez mais, níveis secundários de liderança, um fator que se transforma em uma barreira na ascensão de mulheres líderes em cargos sêniores. Isso contribui na permanência da desigualdade de gênero nas empresas e no desrespeito da líder mulher (MICHEL; NUNES, 2022). Diante disso, este estudo

tem como questão de pesquisa: quais os desafios das profissionais mães no papel de liderança nas organizações?

Considerando o cenário apresentado, esta pesquisa busca abordar a sub-representação de mães profissionais em cargos de liderança e os desafios que enfrentam ao exercer esses papéis. Segundo Brandão (2017), muitas mães enfrentam barreiras significativas para progredir em suas carreiras, devido ao preconceito de gênero, expectativas culturais e falta de apoio organizacional. Isso resulta não apenas em oportunidades perdidas para essas mulheres, como também em uma perda potencial de diversidade e talento nos níveis superiores de liderança nas organizações.

Por fim, o objetivo deste estudo é analisar os desafios de profissionais mães no papel de liderança nas organizações. O estudo buscará, de forma mais específica, compreender o contexto social e profissional da mulher mãe no mercado de trabalho e no cargo de liderança. Dessa forma, será possível identificar as dificuldades da mulher, como um todo, no papel de liderança, em um cenário em que ela precisa se dedicar à maternidade para além dos desafios corporativos exigidos pelo papel de liderança exercido na organização.

METODOLOGIA

Neste estudo, se fará uma pesquisa de campo com mulheres mães-líderes. Se buscará com a pesquisa de campo e entrevista analisar a subjetividade presente em cada situação, uma vez que a vivência é o ponto de partida para análise. Durante o processo, a pesquisadora exerceu um papel tão importante quanto as participantes da pesquisa, uma vez que a forma com a qual elas se relacionaram foi fundamental para o andamento do estudo (BRANDÃO, 2007).

Segundo Batista (2017), a entrevista é a ferramenta mais utilizada para coletar dados em uma pesquisa de campo, pois é por meio dela que é possível coletar informações objetivas e subjetivas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a entrevista se torna uma técnica de qualidade para a coleta de dados, uma vez que busca compreender as nuances de cada questão, a depender do tipo de entrevista. Na entrevista semiestruturada, o norteador da situação acaba combinando questões fechadas (objetivas) e abertas (subjetivas), dessa forma, o entrevistado tem liberdade para discorrer sobre a questão trazida, sem precisar se ater à pergunta inicial (BATISTA, 2027).

No presente estudo, foi realizada uma pesquisa de campo de caráter qualitativo, com o uso de uma entrevista semiestruturada para coletar informações de mulheres mães e líderes. Para participar da pesquisa, foram definidos alguns critérios de inclusão, sendo estes: profissionais mulheres que são mães, que ocupam cargo de liderança há pelo menos um ano e que possuem um ou mais filhos com idade de até dois anos. Foram excluídas da pesquisa as profissionais mulheres que não eram mães ou que não ocupavam cargo de liderança no momento desta pesquisa. As entrevistas foram realizadas no formato presencial e online e foram conduzidas com o auxílio de um roteiro de entrevista semiestruturado.

Foram entrevistadas oito profissionais mães, com idade de 29 a 46 anos, que atuavam como supervisoras ou coordenadoras administrativas ou da área da saúde, com mais de 10 anos de experiência profissional e no mínimo um ano executando papel de liderança. Todas elas têm filhos de até dois anos de idade e não estão, necessariamente, na primeira experiência de maternidade, podendo ser mães pela primeira, segunda ou até terceira vez.

A Tabela 1 apresenta uma síntese do perfil das participantes.

Tabela 1. Síntese do perfil das participantes

Respondente	Idade	Tempo de experiência profissional (em anos)	Tempo de experiência como líder (em anos)	Formação e nível acadêmico	Número de filhos e idade
1	42	24	7	Mestre em Administração de Empresas	4 filhos (16, 13, 1 e 1 ano)
2	46	28	11	Graduada em Ciências Contábeis	2 filhos (12 e 2 anos)
3	38	14	3	Mestre em Fisioterapia	2 filhos (6 e 2 anos)
4	36	13	5	Graduada em Enfermagem	3 filhos (7, 3 e 1 ano)
5	36	17	4	Graduada em Enfermagem	1 filho (1 ano)
6	35	16	5	Mestre em Enfermagem	1 filho (2 anos)
7	36	13	1	Mestre em Enfermagem	1 filho (2 anos)
8	29	11	1	Graduada em Enfermagem	2 filhos (8 e 2 anos)
<i>Média</i>	<i>37</i>	<i>17</i>	<i>4,5</i>		<i>2</i>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise e discussão dos resultados coletados serão apresentados a seguir, dentro dos seguintes tópicos: (1) desafios da líder mãe na vida pessoal e profissional, (2) suporte da empresa para líderes mães e (3) papel da líder mãe. No primeiro tópico serão apresentados quais os maiores desafios relatados pelas entrevistadas, com exemplos de situações reais vivenciadas por elas que evidenciem os desafios na prática. Também foi possível identificar as estratégias adotadas por elas, no quesito da conciliação entre os papéis de mãe e profissional – especialmente como líderes – e como elas se sentem diante da rotina repleta de responsabilidades que elas possuem.

No segundo tópico serão pontuados são os suportes existentes para líderes mães nas empresas em que elas trabalham e se esses auxílios são o suficiente para que elas executem seus diversos papéis com maestria. Também serão investigados se sofreram ou sofrem algum tipo de discriminação devido a maternidade, e quais as práticas e políticas internas sugeridas por elas que fariam a diferença neste contexto. Por fim, no último tópico serão abordadas questões sobre como a experiência da maternidade afeta na execução do papel de liderança, experiências marcantes e conselhos para mães que querem assumir um papel de líder.

Desafios da mãe líder na vida pessoal e profissional

Considerando o contexto da mulher executando diversos papéis, um dos principais desafios apresentados foi a dificuldade em conciliar as responsabilidades como liderança, assumindo papel de gestão de pessoas e garantindo o bom andamento do trabalho; e as responsabilidades como mãe, garantindo o bem-estar e os cuidados adequados com o(s) filho(s).

“Quando meus bebês ficam doentes, preciso me ausentar para levá-los ao médico, mas também não dá para fazer isso sempre, como líder eu preciso dar o exemplo para a minha equipe, preciso estar presente” (Respondente 1).

De acordo com Guilhard (2021), a maternidade é percebida como uma dificuldade das mulheres ao executar suas demandas profissionais pois, apesar de se apresentar em diferentes proporções, ainda se mostra uma realidade devido ao contexto capitalista exigir, cada vez mais, a presença das mulheres no mercado de trabalho.

Dentre os aspectos gerenciados pelas líderes mães, outro grande desafio evidenciado foi a gestão do tempo, relacionadas à organização de rotina e a necessidade de atender demandas profissionais fora do horário de trabalho.

“Muitas vezes surge a necessidade de resolver demandas quando estou em casa, até aos finais de semana... às vezes me questiono se vale a pena. É preciso encontrar o tempo certo de ser mãe, de ser líder e de ser dona de casa” (Respondente 3).

Nesse contexto, metade das participantes entrevistadas relatam possuir apoio externo em atividades domésticas, como limpeza e organização do lar. É importante ressaltar que nem sempre as atividades domésticas são percebidas pela sociedade como um trabalho, o que pode contribuir na sobrecarga das mulheres ao possuírem mais uma ocupação, no entanto, sem reconhecimento (MARTINS; MARINHO, 2021).

A rede de apoio se mostra um fator importante no contexto analisado, uma vez que cinco entrevistadas relatam que possuem ajuda de família e amigos para os cuidados na rotina do(s) filho(s). As outras três mulheres que não possuem este apoio, relatam algumas dificuldades.

“Se meu filho ficar doente, tenho que parar tudo para buscá-lo na escola... não tenho ninguém que possa fazer isto por mim” (Respondente 1). A falta deste apoio se mostra presente também em outras situações. *“Não posso ficar até mais tarde no trabalho para finalizar uma atividade, porque a rotina dele depende do bom andamento da minha”* (Respondente 2).

De acordo com Guilhard (2021), a rede de apoio se mostra especialmente importante não somente no ciclo gravídico-puerperal da mulher, como também após o seu retorno ao trabalho. Quando a mulher trabalha fora, isso aumenta a necessidade dos cuidados com o(s) filho(s) precisarem de maior atenção da rede de apoio. Nesse contexto, a carga emocional é outro desafio apresentado: metade das entrevistadas relatam sentir uma carga emocional elevada.

“A maternidade sempre me fez adiar planos, porque investir nos estudos requer muito tempo e disponibilidade, algo que é difícil ter quando se é mãe” (Respondente 4).

Dentre os relatos, é possível identificar que a carga emocional relatada está relacionada ao sentimento de ausência perante seu(s) filho(s) – quando está executando seu papel profissional de liderança – e a necessidade de adiar planos, como por exemplo realizar pós-graduações (cursos, capacitações, mestrado etc.). Além da rede de apoio, as estratégias que as entrevistadas utilizam para conciliar as responsabilidades é a busca pelo equilíbrio, definição de prioridades na rotina e tentar utilizar os aprendizados tidos em algum dos papéis, ao executar o outro.

Considerando as atividades presentes na rotina de cada uma das entrevistadas, foi possível identificar que cinco delas acordam às 5h para iniciar a rotina, e as demais às 6h. Nesse contexto, o horário de ir dormir se dá, para sete delas, após às 23h. Apenas uma delas relata que consegue encerrar as responsabilidades no horário das 22h. Ainda sobre a rotina diária, cinco delas possuem exclusivamente a tarefa de alimentar, dar banho, arrumar e levar o(s) filho(s) até a escola; as outras três relatam que essas atividades, em específico, são realizadas pela figura paterna. A respeito da rotina noturna, todas as líderes mães relatam possuir a responsabilidade de passar um tempo de qualidade com o(s) filho(s) – através de brincadeiras e apoio em tarefas, preparar o jantar, alimentá-los e fazê-los dormir. Outro fato apresentado é que apenas duas delas conseguem realizar a prática de exercícios físicos regularmente, sendo esta uma atividade possível de ser realizada há apenas um mês antes da data de realização da entrevista.

Segundo Cunha, Eroles e Resende (2020), a vivência da maternidade após o nascimento do bebê pode gerar altos índices de estresse, uma vez que ela está exposta, física e psicologicamente, a uma série de cobranças e normais sociais para ser mãe, além do fato de que a mulher precisa desempenhar inúmeros papéis em sua vida que exigem tais cobranças. É possível notar essa vulnerabilidade quando as entrevistadas relatam seus sentimentos diante da rotina apresentada anteriormente. *“A maternidade é pesada”* (Respondente 5). Sete delas relatam sentir cansaço físico e psicológico, e uma delas relata sentir preocupação constante com as responsabilidades de líder e de mãe.

Diante desse contexto de vulnerabilidade em saúde mental, três delas relataram que estão em fila de espera para receber atendimento psicoterapêutico. *“Fui encaminhada para fazer psicoterapia, a rotina é muito estressante, tenho até dificuldade para dormir..., mas não quero tomar medicação para não ficar dependente, sabe?”* (Respondente 1). Além disso, sentir cobrança excessiva e culpa também se mostram sentimentos comuns entre as participantes.

“Não é apenas uma questão física, vem a cobrança interna de que eu quero e preciso fazer mais, mas não consigo” (Respondente 3) e *“Me sinto culpada por fazer mestrado e coisas para mim, pois é um tempo que eu poderia estar dedicando para minha filha”* (Respondente 4).

Além do estresse na gestação, é muito comum que a mulher possa vivenciar altos níveis de estresse e vulnerabilidade em saúde mental após o parto, uma vez que, para alcançar o “ideário materno contemporâneo” ela precisará abdicar de ideais próprios e fazer escolhas difíceis, devido às responsabilidades serem inconciliáveis (CUNHA; EROLES; RESENDE, 2020). É possível observar essa realidade diante das experiências relatadas, considerando que muitas delas precisaram adiar planos pessoais devido a maternidade, além de possuírem dificuldades na conciliação da rotina profissional com a rotina pessoal.

Suporte da empresa para líderes mães

Quando questionadas sobre o suporte que a empresa oferece para líderes mães, todas as entrevistadas relataram que a empresa em que trabalham não possuem benefícios ou políticas internas especificamente para as mães que atuam como líderes. As políticas existentes são voltadas para todas as mães da instituição. Foram citados: centro educacional infantil da empresa para filhos de colaboradoras, projeto interno educativo na gestação, benefício de um mês a mais concedido junto à licença maternidade, abono de horas no trabalho de quatro dias antes do parto, assistência médica para acompanhamento de pré-natal e puericultura, possibilidade de licença não remunerada e abono de horas em casos de internação do filho.

No contexto apresentado, todas as líderes mães relatam que tais benefícios não são suficientes diante da realidade delas. Ainda sobre o assunto, foram citadas como sugestões de melhoria sobre as políticas já existentes: mães de crianças atípicas possuírem benefícios diferenciados, devido ao contexto específico que vivenciam junto aos cuidados diários do(s) filho(s); e ampliação e reavaliação do centro educacional infantil da empresa, pois atualmente existem poucas vagas e os critérios de seleção exigem uma análise socioeconômica familiar – que, devido o papel de liderança possuir uma renda superior aos demais cargos, acabam prejudicando as chances de conseguir uma vaga.

De acordo com Pombinho (2023), as estratégias não monetárias de retenção de talentos, como o salário emocional, se mostram uma importante ferramenta atualmente. O sistema de compensação das empresas possui uma tendência a agregar valor monetário, no entanto, políticas como: assistência educativa, possibilidade de teletrabalho, seguros de saúde, entre outros; se mostram fatores importantes de salário emocional. No entanto, cada estratégia de salário emocional deve ser estruturada com base nas necessidades do público específico de sua empresa, com o objetivo de auxiliar e contemplar a maior parte do quadro de colaboradores, visando causar um impacto significativo.

Desta forma, quando questionadas sobre como esse suporte pode influenciar suas capacidades de liderar efetivamente, todas as entrevistadas concordaram.

“Sim, influencia muito! Com esses suportes de salário emocional, acredito que ficaria mais satisfeita com o trabalho” (Respondente 4) e “Eu conseguiria ficar mais despreocupada durante o trabalho e, estando mais tranquila, acho que eu aumentaria a minha produtividade” (Respondente 6).

Ainda sobre as experiências vivenciadas no ambiente de trabalho, cinco mães líderes relataram já ter sofrido algum tipo de discriminação atrelado ao fato de serem mães em cargos de liderança, e somente três delas relataram não ter passado por experiências negativas. Entre os relatos, situações como julgamento da equipe e de superiores, desconsideração da liderança ao resolver assuntos próximo ao parto e vivências ainda durante a gestação foram comuns, conforme relato a seguir da Respondente 1:

“Quando eu engravidei, ouvi uma colega me dizer para não me apegar muito à função que executava, pois quando eu voltasse de licença maternidade, eu poderia perder a liderança para outra pessoa. Também já me disseram, quando iam passar alguma demanda, para eu não me preocupar, porque em breve sairia de licença maternidade e não precisaria ter ciência daquilo”.

Segundo Michel e Nunes (2022), mesmo com a possibilidade da maternidade se apresentar como um diferencial no papel de liderança, as líderes mães ainda sofrem preconceito e diversas formas de discriminação. Nesse sentido, é importante sempre levantar uma reflexão sobre como a maternidade pode contribuir no desenvolvimento da liderança feminina em suas diversas nuances e perspectivas.

Como sugestões de políticas novas a serem criadas que auxiliariam na conciliação das responsabilidades, as participantes citaram: abono de horas para acompanhar consultas médicas do(s) filho(s), dentro de determinada idade; possibilidade de teletrabalho, quando houver a falta da rede de apoio em recessos escolares; criação de rodas de conversa e projetos internos de apoio às líderes mães; apoio psicoterapêutico; diminuição de carga horária para mães líderes de crianças atípicas; construção de uma sala de amamentação para retirada e armazenamento adequado do leite materno; apoio na reintegração e readaptação da mãe no retorno ao trabalho, após a licença maternidade; e possibilidade de dedicar parte da carga horária de trabalho aos estudos e aperfeiçoamentos profissionais (pós-graduações).

Papel da líder mãe

Considerando a possibilidade de como as habilidades maternas podem influenciar as habilidades de liderar, a maioria das participantes relataram que se tornaram mais empáticas após a maternidade, com uma sensibilidade e compreensão maior voltada aos seus liderados e na maneira de conduzir algumas situações no trabalho, bem como mediação de conflitos e feedback. Além de desenvolverem habilidades de gestão do tempo, relataram também que desenvolveram inteligência emocional, frente à resiliência construída na forma de como elas lidam com as frustrações na maternidade.

Segundo Goleman (2015), precursor e autor da temática, os líderes que possuem inteligência emocional desempenham o papel de liderança de maneira excepcional. Isso não diminui a importância das habilidades técnicas, no entanto, estudos realizados pelo autor apontam que, sem inteligência emocional, o líder não será um bom líder, mesmo que tenha a melhor formação, um nível alto de inteligência e excelentes habilidades analíticas. Isso acontece devido ao fato de que, diariamente, esta figura será exposta a situações frustrantes relacionada ou não a pessoas, o que interfere diretamente em seu desempenho no papel de liderança e na maneira de conduzir as situações.

Quando questionadas se a maternidade lhes dá alguma vantagem no papel de liderança, todas as entrevistadas concordam que a maternidade lhes trouxe uma perspectiva única e diferente do mundo e das pessoas, no entanto, devido às dificuldades diárias, não consideram que isso pode ser visto sempre como uma vantagem – mesmo que diversas habilidades tenham sido construídas a partir dessas perspectivas.

Neste cenário, cinco líderes mães relatam possuir experiências marcantes sobre o assunto, sendo três delas positivas e duas delas, negativas. Como experiência positiva, foram citados: acolhimento de gestores frente à notícia da gestação e flexibilidade de horário concedidos em situações específicas com o(s) filho(s) e retorno ao trabalho gratificante. Como experiências negativas, ter dificuldade em trabalhar com doenças infantis após ter se tornado mãe e resolver demandas de trabalho após parto prematuro, se mostraram presentes.

“Minha filha nasceu prematura, de última hora, e após o parto, tive que encaminhar uma série de mensagens para minha equipe e gestores, organizando escalas de plantão, férias e algumas pendências. Quando cheguei em casa, após a internação no hospital, ainda tive que acessar o e-mail para dar algumas devolutivas e instruir a pessoa que iria me substituir na licença maternidade” (Respondente 3).

Quando questionadas sobre qual conselho as entrevistadas dariam para mulheres que são mães e querem ocupar cargos de liderança no futuro, elas relataram:

“Tente manter o equilíbrio e cuide da sua saúde mental. Se você estiver agitada, vai transparecer isso para sua equipe, encontre maneiras de desestressar” (Respondente 1).

“É um grande desafio, mas vale a pena. A gente se sente bem como mulher e como profissional. É possível ser mulher, mãe, profissional, líder e dona de casa! Ainda mais se você tiver uma rede de apoio” (Respondente 2).

“Às vezes você vai pensar que não dá conta, mas se realmente gosta de liderar, valerá a pena. Não deixe de cuidar de si mesma, da sua saúde física e mental” (Respondente 3).

“Seja útil, porque ser útil deixa rastros! Dê o seu melhor e seu filho irá te olhar e aprender com você. Ser líder não é bom só para você e sua carreira, e sim para todos que estão ao seu redor” (Respondente 4).

“Não deixe que a liderança interfira na maternidade e no seu contexto familiar, porque o tempo passa muito rápido. Desenvolva a sua inteligência emocional” (Respondente 5).

“Sejam firmes e fortes, vocês vão precisar! Mas também sejam sensíveis e carinhosas, encarem todos os desafios, pois vocês vão conseguir” (Respondente 6).

“Tenha uma rede de apoio. Ser líder irá exigir além e você precisará de ajuda” (Respondente 7).

“Não desista. Negocie suas entregas e comunique suas dificuldades e peça ajuda, mas não desista nunca” (Respondente 8).

De acordo com Michel e Nunes (2022), devido à sensibilidade maternal e perspectiva única de mundo, as líderes mães conseguem olhar o que está por trás do problema, acessando as pessoas e ampliando as habilidades de gestão e resolução. No entanto, ainda assim é possível que elas vivenciam experiências marcantes negativas, frente às situações de maior responsabilidade no papel de liderança, em consonância com o papel de mãe. Mesmo que as habilidades citadas não sejam exclusivas de líderes mães, foi possível identificar que todas elas relataram possuir maior tato ao gerir pessoas, utilizando da empatia e sensibilidade como estratégia de gestão e inteligência emocional.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos resultados.

Quadro 1. Síntese dos resultados da pesquisa

Categoria de análise	Resultados principais
Perfil das participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Mulheres que atuam como líderes e são mães; • Idade: 29 a 46 anos de idade; • Atuação: supervisoras ou coordenadoras administrativas ou da área da saúde; • Tempo de experiência profissional: mais de 10 anos; • Tempo de experiência como líder: mínimo de 1 ano. • Idade dos filhos: pelo menos 1 filho com até 2 anos de idade.
Desafios da líder mãe na vida pessoal e profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades para conciliar responsabilidades de líder e mãe; • Gestão do tempo; • Ausência da rede de apoio; • Carga emocional e saúde mental.
Suporte da empresa para líderes-mães	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas não possuem benefícios/políticas para líderes-mães; • Os benefícios ofertados para todas as mães não são suficientes para suprir as necessidades; • Importância do salário emocional; • A maioria relata já ter sofrido algum tipo de discriminação por ser mãe e estar no papel de liderança.
Papel da líder mãe	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades desenvolvidas com a maternidade: empatia, mediação de conflitos, feedback, gestão do tempo e inteligência emocional; • Perspectiva única de mundo, mesmo diante das dificuldades; • Vivências marcantes (positivas e negativas) que o contexto traz como experiências individuais.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar os desafios enfrentados por mulheres que exercem simultaneamente os papéis de mãe e líder dentro das organizações, abordando questões pessoais, profissionais e de suporte oferecido pelas empresas. Os resultados evidenciam que conciliar esses papéis é um grande desafio, principalmente no que diz respeito à gestão do tempo, à carga emocional e à ausência de políticas internas específicas que atendam às demandas de líderes mães. A pesquisa revelou que, apesar das habilidades desenvolvidas pela maternidade – como empatia, inteligência emocional e capacidade de gestão do tempo – serem benéficas no papel de liderança, essas mulheres ainda enfrentam barreiras significativas, como discriminação e falta de suporte adequado.

A ausência de políticas corporativas voltadas exclusivamente para mães líderes foi um ponto de destaque nas entrevistas, demonstrando que as empresas ainda têm um longo caminho a percorrer para promover um ambiente verdadeiramente inclusivo. As sugestões apresentadas pelas participantes, como flexibilização de horários e apoio psicoterapêutico, reforçam a importância de se criar estratégias que considerem as necessidades específicas dessas profissionais.

Conclui-se que, embora a maternidade possa enriquecer o papel de liderança, as mães líderes ainda precisam superar desafios estruturais e culturais para exercer suas funções plenamente. A criação de políticas de apoio mais eficazes, assim como a conscientização sobre a importância de uma rede de apoio é essencial para que essas mulheres possam desempenhar seus múltiplos papéis com mais equilíbrio e menos sobrecarga.

Este estudo contribui para o entendimento do impacto da maternidade na carreira de liderança e oferece subsídios para a elaboração de políticas organizacionais que favoreçam a equidade de gênero e a retenção de talentos femininos. No entanto, mais pesquisas são

necessárias para explorar de forma mais profunda as interseções entre maternidade, liderança e as diferentes realidades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

ALVES, José Eustáquio Diniz. Desafios da equidade de gênero no século XXI. **Revista Estudos Feministas**, v. 24, p. 629-638, 2016.

BATISTA, Eraldo Carlos; DE MATOS, Luís Alberto Lourenço; NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. Reflexões sobre como fazer trabalho de campo. **Sociedade e cultura**, v. 10, n. 1, p. 11-27, 2007.

BRANDÃO, Catarina do Vale; LOPES, Diana Gabriela. Conciliando a liderança e a maternidade: um estudo com recurso a histórias de vida. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 6, n. 4, p. 270-285, 2017.

CUNHA, Ana Cristina; DOS SANTOS EROLES, Nicole Melo; DE MELLO RESENDE, Luísa. “Tornar-se mãe”: Alto nível de estresse na gravidez e maternidade após o nascimento. **Interação em psicologia**, v. 24, n. 3, 2020.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Objetiva, 2015.

GUILHARD, Maria Maynard Lucas et al. **Os desafios da maternidade no mercado de trabalho**. 2021.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape. br**, v. 16, p. 331-344, 2018.

MARTINS, Thayná Guedes Assunção; MARINHO, Joseanne Zingleara Soares. Interfaces de articulação da negação do maternalismo no Brasil (1968-2018). **Contraponto**, v. 10, n. 2, p. 222-236, 2021.

MICHEL, Kelly Daiana; NUNES, Moema Pereira. Maes Gestoras. Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes. **Espacio abierto: cuaderno venezolano de sociología**, v. 31, n. 1, p. 30-54, 2022.

POMBINHO, Matilde Leonor. **O estudo sobre o salário emocional e os fatores psicossociais numa empresa multinacional**. 2023. Tese de Doutorado.

SCAVONE, Lucila. A maternidade e o feminismo: diálogo com as ciências sociais. **Cadernos pagu**, p. 137-150, 2001.

Apêndice 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

1. PERFIL DA ENTREVISTADA

1. Qual a sua idade?
2. Qual seu tempo de experiência profissional?
3. Qual seu tempo de experiência no papel de liderança?
4. Qual é a sua formação acadêmica?
5. Qual seu nível acadêmico? (especialista, mestre, doutora etc.)

2. DESAFIOS DA LÍDER MÃE NA VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

6. Quais são os maiores desafios que você enfrenta como líder e mãe?
7. Pode dar exemplos de situações específicas onde esses desafios se manifestaram?
8. Como você concilia suas responsabilidades profissionais e pessoais, especialmente no papel de mãe?
9. Pode descrever uma rotina típica do seu dia a dia?
10. Como você se sente diante dessa rotina e dessas responsabilidades?

3. SUPORTE DA EMPRESA PARA MÃES LÍDERES

11. A sua empresa oferece algum tipo de suporte para ajudar mães que ocupam cargos de liderança (ex.: creche, horários flexíveis, trabalho remoto)?
12. Você considera que esses suportes são suficientes? Por quê?
13. Como esse suporte influencia sua capacidade de liderar efetivamente?
14. Já enfrentou ou percebeu alguma forma de discriminação ou preconceito relacionado ao fato de ser mãe?
15. Quais políticas ou práticas você acredita que a empresa poderia adotar para melhorar a situação de mães em cargos de liderança?

4. PAPEL DA MÃE LÍDER

16. Pode sugerir alguma mudança específica que facilitaria a vida de líderes mães na sua organização?
17. De que maneira sua experiência como mãe impactou suas habilidades e competências como líder?
18. Você acredita que ser mãe lhe proporciona alguma vantagem ou perspectiva única no papel de liderança? Pode dar exemplos?
19. Pode compartilhar uma experiência marcante (positiva ou negativa) que teve no papel de líder mãe?
20. Se pudesse dar um conselho para outras mães que estão ou desejam estar em posições de liderança, qual seria?