



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - GADM

**AS VIVÊNCIAS DE MULHERES MÃES NO EXERCÍCIO DE PAPÉIS
DE LIDERANÇA NO SETOR BANCÁRIO EM JOÃO PESSOA**

MARIA ELOIZE RAMOS DOS SANTOS SILVA

JOÃO PESSOA - PB

2025

MARIA ELOIZE RAMOS DOS SANTOS SILVA

**AS VIVÊNCIAS DE MULHERES MÃES NO EXERCÍCIO DE PAPÉIS
DE LIDERANÇA NO SETOR BANCÁRIO EM JOÃO PESSOA.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

Professor(a) Orientador(a): Isaac Almeida
Moraes Oliveira de Azevedo

JOÃO PESSOA - PB

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586v Silva, Maria Eloize Ramos dos Santos.

As vivências de mulheres mães no exercício de papéis de liderança no setor bancário em João Pessoa / Maria Eloize Ramos dos Santos Silva. - João Pessoa, 2025.
38 f.

Orientação: Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Liderança feminina. 2. Maternidade. 3. Setor bancário. 4. Penalidade da maternidade. 5. Conciliação trabalho-família. I. Azevedo, Isaac Almeida Moraes Oliveira de. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658(043)

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno(a): Maria Eloize Ramos Dos Santos Silva

Trabalho: As vivências de mulheres mães no exercício de papéis de liderança no setor bancário em João Pessoa.

Área da pesquisa: gestão de pessoas, comportamento organizacional, liderança, gestão estratégica, diversidade e inclusão.

Data de aprovação: 08/10/2025

Banca examinadora

Isaac Almeida Moraes Oliveira de Azevedo (Orientador)

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo (Examinadora)

Diana Lúcia Teixeira de Carvalho (Examinadora)

Magali Dantas (Examinadora)

AGRADECIMENTOS

À minha família, a quem hoje posso homenagear e honrar pelo ato de ser a primeira pessoa a se formar após tantas gerações de filhos(as) que não possuíram as mesmas oportunidades que eu.

À Nilda, mulher analfabeta, mãe e avó, que me criou e me deu abrigo e me ensinou sobre força e independência, hoje estou aqui graças a ti.

À Elizete, minha mãe, que sempre se preocupou em me fornecer estrutura para o estudo e me ensinou sobre ética e bondade, hoje estou aqui graças a ti.

Ao Enzo, meu irmão mais novo, que ao nascer, me ensinou mais sobre amor e reacendeu meu desejo de buscar e construir oportunidades para mim e meus sucessores, incluindo ele.

A Adrienny, minha namorada e companheira de vida por estar ao meu lado e me apoiar em toda e qualquer decisão que eu tomo e, principalmente, por ser minha parceira em tantos sentidos. E a Adriana, sua mãe, por confiar em mim e me abrir portas.

Grande gratidão também aos meus amigos e colegas que sempre me incentivaram e, em especial, a Pedro, que conheci no início do curso e sempre se fez presente no percurso. Te agradeço por compartilhar essa caminhada tão desafiadora comigo e por estarmos no mesmo momento, nos ajudando tanto.

Por fim, sinto que o tempo investido neste curso me proporcionou grande crescimento intelectual e pessoal. Serei eternamente grata aos momentos que passei enfrentando este desafio que me abriu inúmeras portas e janelas.

RESUMO

Este estudo investiga as vivências de mulheres mães que exercem ou exerceram papéis de liderança no setor bancário em João Pessoa, com foco nos desafios, sentimentos e impactos da maternidade em suas trajetórias profissionais. A pesquisa, de natureza qualitativa, baseou-se em revisão bibliográfica e na realização de entrevistas semiestruturadas com cinco líderes bancárias. Os resultados evidenciaram a persistência de barreiras históricas e socioculturais, materializadas em conceitos como a "penalidade da maternidade", o "teto de vidro" e o "degrau quebrado", que se manifestam no medo, na autocobrança excessiva e em práticas discriminatórias, como demissões pós-licença-maternidade. Por outro lado, a maternidade também se mostrou um potente catalisador para o desenvolvimento de habilidades de liderança, como empatia, resiliência e gestão de múltiplas demandas. A conciliação bem-sucedida entre os papéis de mãe e líder mostrou-se profundamente dependente de redes de apoio familiar e de políticas organizacionais efetivas, como flexibilidade horária e suporte gestorial. Conclui-se que, embora existam políticas formais, a efetiva inclusão e ascensão das mulheres mães na liderança bancária depende de uma transformação cultural e práticas institucionais que valorizem a diversidade e mitiguem os vieses de gênero.

Palavras-chave: Liderança Feminina; Maternidade; Setor Bancário; Penalidade da Maternidade; Conciliação Trabalho-Família.

ABSTRACT

This study investigates the experiences of mother-women who hold or have held leadership roles in the banking sector in João Pessoa, focusing on the challenges, feelings, and impacts of motherhood on their professional trajectories. The research, qualitative in nature, was based on a literature review and semi-structured interviews with five female banking leaders. The results highlighted the persistence of historical and socio-cultural barriers, materialized in concepts such as the "motherhood penalty," the "glass ceiling," and the "broken rung," which manifest in fear, excessive self-demand, and discriminatory practices, such as post-maternity leave dismissals. On the other hand, motherhood also proved to be a powerful catalyst for the development of leadership skills, such as empathy, resilience, and multitasking management. The successful reconciliation of the roles of mother and leader was shown to be deeply dependent on family support networks and effective organizational policies, such as schedule flexibility and managerial support. It is concluded that, although formal policies exist, the effective inclusion and advancement of mother-women in banking leadership depends on a cultural transformation and institutional practices that value diversity and mitigate gender biases.

Keywords: Female Leadership; Motherhood; Banking Sector; Motherhood Penalty; Work-Family Balance.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1. A presença feminina no mercado de trabalho e os desafios socioculturais.....	9
2.2. Liderança feminina: conceito, características e interfaces com a maternidade.....	10
2.3. Maternidade e liderança: os desafios da penalidade materna no setor bancário.....	12
2.4. Impactos emocionais, estruturais e o “degrau quebrado”.....	12
2.5. Maternidade como potencializador de habilidades de liderança.....	13
3. METODOLOGIA.....	15
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	17
4.1. Compreendendo as vivências: os impactos da maternidade na trajetória de liderança.....	18
4.2. Dos desafios às oportunidades: conciliação entre os papéis de mãe e líder.....	22
4.3. Crescimento em conjunto: os impactos de investir em seu capital humano.....	24
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
6. REFERÊNCIAS.....	30
7. APÊNDICE.....	37

1. INTRODUÇÃO

Mulher e liderança: duas palavras que, até pouco tempo atrás, raramente coexistiam na mesma frase. Historicamente, o papel da mulher no mercado de trabalho foi subestimado e negligenciado. Durante séculos, elas foram inseridas na sociedade com funções restritas a dois papéis principais: o de servir e o de reproduzir (Sousa e Guedes, 2016). Essa estrutura social limitadora criou uma série de desafios para a inserção e, principalmente, para a permanência das mulheres no ambiente profissional, sobretudo em cargos de liderança.

Com a evolução dos fatores socioculturais e a incorporação de novos valores e conceitos sociais, a presença feminina no mundo corporativo passou a ganhar maior destaque. De acordo com um estudo realizado pela Bain Company (2024), vivenciamos uma ascensão crescente de adoção de políticas voltadas a incentivar mulheres a exercerem papéis de liderança, abrindo espaço para discussões cada vez mais relevantes sobre o papel do gênero feminino no mercado de trabalho. Apesar de ainda pouco explorado, esse campo oferece perspectivas riquíssimas, especialmente no setor bancário, foco da nossa análise.

Mesmo diante desse cenário de avanços, ainda é possível observar uma forma de inferioridade velada atribuída à mulher. Ao longo do tempo, o gênero feminino enfrentou barreiras sociais, culturais e organizacionais para conseguir atuar além dos papéis historicamente destinados a ele. Ainda hoje, a mulher é vista, por vezes até inconscientemente, como submissa em questões de poder, perpetuando uma violência simbólica que, por sua sutileza e naturalidade, pode passar despercebida até mesmo por quem dela participa (Arbués, Macedo, Roa, 2023).

Segundo uma pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2020), as mulheres dedicam mais de 10 horas semanais a tarefas domésticas e cuidados familiares a mais do que os homens. Dados como estes suscitam importantes reflexões sobre como os obstáculos históricos, culturais e organizacionais seguem impactando não apenas a ascensão, mas também a consolidação da liderança feminina no ambiente corporativo, mesmo diante dos avanços sociais e legislativos voltados à promoção da igualdade de gênero.

Dessa forma, esta pesquisa propõe uma análise crítica do papel da mulher no mercado de trabalho, com ênfase na percepção de mulheres sobre as dinâmicas organizacionais, culturais e de gênero que, ao longo dos anos, moldaram e ainda moldam os caminhos percorridos por mulheres, especialmente mães, em busca da consolidação de carreira no

mercado bancário. Investigar esses obstáculos é essencial para promover a inclusão e a diversidade no ambiente organizacional, bem como para oferecer soluções práticas e representativas que contribuam para a superação das limitações enfrentadas pelas mulheres mães no mercado de trabalho bancário.

A relevância deste estudo se sustenta no fato de que o setor bancário, apesar de contar com significativa presença feminina, ainda mantém predominância masculina nos postos de maior poder decisório (Souza e Silva, 2024). O enfoque em mulheres que são mães ou que vivenciaram a gravidez durante o exercício de um papel de líder é necessário, pois a maternidade pode intensificar vulnerabilidades já existentes, influenciando aspectos profissionais como oportunidades de promoção e discriminação atribuída ao seu trabalho, bem como aspectos pessoais como autoestima, segurança e percepção de apoio organizacional (Carneiro, Frare e Gomes, 2018).

Sendo assim, a pesquisa busca trazer narrativas e vivências pessoais, prestando visibilidade a sentimentos e estratégias de superação dessas mulheres diante dos desafios impostos e, a partir disso, contribuir e fortalecer o debate sobre equidade de gênero, apoio institucional às mulheres e valorização da diversidade nas organizações

Diante deste contexto, gera-se o questionamento: como mulheres líderes do setor bancário em João Pessoa percebem os desafios e impactos da maternidade em suas trajetórias profissionais?

E, a partir dessa questão, analisar as vivências de mulheres que são mães e, simultaneamente, desempenham um papel de liderança no setor bancário, identificando quais são as estratégias adotadas para conciliar responsabilidades profissionais e familiares, como também para manter e fortalecer sua posição.

Por fim, serão apontadas iniciativas e práticas institucionais que podem favorecer o fortalecimento da liderança feminina no setor, possibilitando o cruzamento de barreiras intrínsecas às culturas organizacionais das instituições financeiras que estão inseridas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A presença feminina no mercado de trabalho e os desafios socioculturais

A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro é resultado de um processo histórico marcado por avanços e retrocessos. Ao longo dos anos, o papel das mulheres foi restrito a funções de cuidado, ensino e apoio. Mesmo com a ampliação do acesso à educação e às oportunidades profissionais, a desigualdade de gênero ainda persiste (Torres, 2023).

Segundo a PNAD Contínua (IBGE, 2024) as mulheres representavam 52,8% da força de trabalho no país, mas continuam sub-representadas em cargos de liderança, especialmente em setores altamente competitivos como o bancário. Essa desigualdade é agravada por dinâmicas relacionadas à construção da lógica de gênero, que (i) associa liderança e características tradicionalmente atribuídas a este papel aos homens, e (ii) impõe uma sobrecarga de dupla ou tripla jornada atribuída à mulher, que inclui responsabilidades domésticas, maternas e familiares (Reis e Freitas, 2021).

Além desta problemática, ainda há a desigualdade salarial, fenômeno em que vemos as mulheres, mesmo ocupando cargos iguais ou semelhantes e com mesma carga horária, ainda percebem uma remuneração menor em comparação com o gênero masculino. Uma pesquisa lançada pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2024), expõe que, em empresas com mais de 100 funcionários, as mulheres atuantes possuem uma defasagem de mais de 20% de margem em seus salários em relação aos homens. Isso piora quando se foca em cargos de liderança, onde se chega a uma desigualdade de mais de 30%.

A Constituição Federal do Brasil (1988) garantiu direitos trabalhistas igualitários, mas a efetivação dessas garantias enfrenta barreiras culturais e institucionais. Reis e Freitas (2021) destacam de forma cronológica que, apesar dos avanços legislativos, as mulheres ainda enfrentam discriminação quando se trata do acesso digno ao mercado de trabalho.

É evidente que as políticas públicas têm contribuído para a redução das desigualdades de gênero, mas de forma bastante lenta. Dados da pesquisa Women in Business - IBR (2023) realizada pela rede global Grant Thornton trazem a reflexão sobre o baixo crescimento de mulheres que ocupam cargos de liderança em empresas de médio porte ao longo dos anos, devido à ineficácia da aplicação de políticas internas para incentivar o crescimento deste movimento.

No setor bancário, embora haja significativa participação feminina na base da pirâmide organizacional, as posições de maior poder e remuneração ainda são majoritariamente masculinas (Arbués, 2015). Segundo a pesquisa realizada por Margareth Arbués (2015), no setor bancário de Goiânia, muitas mulheres afirmam existirem critérios de promoção subjetivos e, por vezes, discriminatórios, como a valorização de fatores estéticos ou a percepção de menor disponibilidade em função de responsabilidades familiares. Esses levantamentos apontam para a complexidade do processo de inclusão das mulheres no mercado de trabalho e a necessidade de políticas mais eficazes.

Nesse cenário, a maternidade aparece como um divisor de águas na carreira de muitas mulheres. O conceito de “penalidade da maternidade” (Waldfogel, 1998) trazido por Guiginski e Wajnman (2019) descreve a tendência de mães que enfrentam maiores obstáculos à progressão de carreira, menores salários e oportunidades reduzidas, em comparação a mulheres sem filhos e a homens.

No que tange o setor bancário, a exigência por alta performance, jornadas extensas e disponibilidade para demandas imprevistas torna ainda mais desafiadora a conciliação entre liderança e responsabilidades familiares (Souza e Silva, 2024). Assim, compreender as experiências dessas mulheres é essencial para pensar políticas e práticas que promovam não apenas a igualdade de oportunidades, mas também ambientes mais inclusivos e sustentáveis.

2.2. Liderança feminina: conceito, características e interfaces com a maternidade

O conhecimento acerca dos estilos de liderança organizacional é essencial para compreender o papel da mulher em posições de poder dentro das empresas e, no caso deste estudo, para analisar como a maternidade pode impactar e interagir com essas práticas de gestão. Ao longo das décadas, diversas teorias foram desenvolvidas para classificar e diferenciar formas de liderar, mas poucas incorporam uma perspectiva sensível às questões de gênero e às experiências pessoais, como a maternidade.

A liderança feminina é frequentemente associada a estilos colaborativos, empáticos e voltados para o desenvolvimento humano (Westphal, 2018). Estudos levantados pelo autor apresentam que mulheres líderes tendem a adotar abordagens participativas e centradas no fortalecimento das equipes. Contribuindo com esta perspectiva, as autoras Michel e Nunes

(2022), enfatizam que essas características podem ser potencializadas pela maternidade, que frequentemente desenvolve habilidades como escuta ativa, gestão de múltiplas demandas e empatia — atributos valiosos no ambiente corporativo.

No entanto, a percepção da liderança feminina continua sendo influenciada por estereótipos de gênero. Mulheres líderes, especialmente mães, enfrentam desafios adicionais para serem reconhecidas como competentes, devido à persistência de normas culturais que associam disponibilidade irrestrita e foco absoluto ao trabalho como atributos ideais de liderança. Essa lógica tende a penalizar aquelas que articulam entre funções profissionais e familiares (Freitas, 2016).

É nesse cenário que se insere o conceito do “teto de vidro” — metáfora criada na década de 1980 e validada por diversos estudos ao longo dos anos —, que representa barreiras invisíveis que impedem mulheres de alcançarem os níveis mais altos de liderança, mesmo quando possuem qualificação, competência e experiência (Carneiro, 2018). O uso da palavra “vidro” simboliza o caráter informal e sutil dessas barreiras, difíceis de serem vistas, mas capazes de limitar trajetórias promissoras.

Dados da pesquisa *Women in Business* (Grant Thornton, 2023), indicam que as mulheres ocupam globalmente cerca de 32% dos cargos de liderança executiva, com maior presença nas áreas de Recursos Humanos e Finanças — setores que valorizam competências interpessoais e de gestão de pessoas, atributos frequentemente associados às mulheres. De acordo com o relatório *Panorama Mulheres* (Talenses e Insper, 2023), quando focamos no Brasil, apenas 17% dos cargos de presidência nas empresas são ocupados por mulheres.

No entanto, mesmo nesses contextos, a maternidade pode ser percebida como um fator limitador para promoções e designações estratégicas, revelando que a equidade não se resume à ocupação de cargos, mas também à necessidade de promoção igualitária de oportunidades de crescimento e reconhecimento. Assim, compreender a liderança feminina sem considerar a dimensão da maternidade é limitar a análise a uma perspectiva parcial (Beltrame e Donelli, 2012).

2.3. Maternidade e liderança: os desafios da penalidade materna no setor bancário

A presença feminina no setor bancário brasileiro tem crescido nas últimas décadas, refletindo avanços nas políticas de diversidade e inclusão. Entretanto, ainda há uma disparidade significativa nos cargos de liderança: mulheres ocupam 34% das posições de gestão e apenas 17% dos altos escalões em bancos de investimento (FESA Group, 2024). Apesar de iniciativas como programas de mentoria e capacitação, barreiras estruturais, como o “teto de vidro”, seguem restringindo o avanço feminino, sendo ainda mais espessas para aquelas que são mães (Beltramini, Cepellos e Pereira, 2022).

Essa barreira reforça o fenômeno conhecido como penalidade da maternidade, conceito criado por Waldfogel na década de 1990 e retomado por Lima, Vaz e Gonçalves (2022), que descreve o impacto negativo da maternidade nas oportunidades de ascensão profissional e na remuneração das mulheres. Para essas autoras, a penalidade não decorre apenas de fatores culturais e da divisão sexual do trabalho, mas também de percepções empresariais que associam a maternidade à menor disponibilidade para demandas extras, como horas adicionais e reuniões fora do horário.

Pesquisas acadêmicas, como a de Garcia e Viecili (2018) demonstram que a maternidade configura-se como um divisor de águas na carreira feminina, afetando o desenvolvimento de networking, desempenho e competências estratégicas essenciais para a liderança, que são elementos fundamentais para consolidar liderança em setores competitivos, como o bancário.

2.4. Impactos emocionais, estruturais e o “degrau quebrado”

As mulheres que conciliam maternidade e liderança frequentemente vivenciam um acúmulo de responsabilidades que vai além da chamada “dupla jornada” - combinação de trabalho remunerado e funções domésticas -, chegando muitas vezes à “tripla jornada”, que engloba também atividades de cuidado e suporte familiar ampliado (Lima et al, 2025). No contexto da liderança, essa sobrecarga se traduz não apenas em demandas de tempo, mas também em desgaste físico e emocional, que pode comprometer tanto a performance profissional quanto a saúde mental (Moura, 2025).

Michel e Nunes (2022) enfatizam que a cultura social ainda atribui majoritariamente à mulher a responsabilidade pela esfera doméstica, mesmo quando ela ocupa posições de comando no mundo corporativo. Em contrapartida, as autoras colocam que estas demandas voltadas para o lar, são frequentemente não percebidas pela sociedade e, consequentemente, ignoradas como uma demanda ativa na vida das mulheres. Essa expectativa cultural, aliada à ausência de políticas corporativas efetivas de apoio à maternidade, reforça barreiras invisíveis que afastam as mães líderes de oportunidades em nível estratégico.

Nesse cenário se articula o conceito do “degrau quebrado”, identificado no relatório *Women in the Workplace* (Mckinsey & Company, 2023). Diferente do “teto de vidro” que se relaciona com cargos a chegada de mulheres a cargos de alta patente, este é um conceito recente que baseia-se na metáfora em que uma profissional mulher está “subindo uma escada”, na maioria das vezes enorme, em direção ao seu objetivo de adquirir um cargo de liderança e, quando próxima, depara-se com um “degrau oco”, que exige dela maiores esforços para atravessar aquele obstáculo ou estagnar-se (Goldenberg, 2023).

No caso das mães, o degrau quebrado tende a coincidir com períodos cruciais da ascensão profissional, como o retorno após a licença-maternidade, momento em que, segundo tese de Moraes (2023), as empresas frequentemente interpretam a maternidade como sinal de menor disponibilidade ou comprometimento. Isso leva à (i) exclusão de projetos de alto impacto, (ii) redução das chances de promoção e (iii) estagnação na carreira, mesmo para mulheres altamente qualificadas.

No setor bancário, onde a competitividade, a pressão por metas e a disponibilidade para viagens e reuniões fora do expediente são frequentemente consideradas requisitos para liderança, esse viés estrutural se intensifica (Silva, Rodrigues, Neto e Queiroz, 2018). A conjunção dessas expectativas com a sobrecarga emocional e física pode resultar em esgotamento profissional, conhecido como *burnout* materno (Silva et al, 2022), e até na saída definitiva de carreiras executivas, privando o setor de talentos experientes e qualificados.

2.5. Maternidade como potencializador de habilidades de liderança

Embora a penalidade da maternidade seja um obstáculo concreto, autoras como (2022) defendem que a maternidade não deveria ser vista como desvantagem, mas como

experiência capaz de fortalecer competências essenciais à liderança, como *(i)* empatia, *(ii)* capacidade de multitarefa, *(iii)* gestão do tempo e *(iv)* resiliência. Sob essa perspectiva, a maternidade pode agregar ainda mais valor às características de liderança da mulher, desde que haja políticas institucionais que reconheçam e incentivem essa contribuição.

Há ações efetivas das organizações que podem potencializar esse aproveitamento das mulheres mães e dar-lhes apoio para o equilíbrio entre uma vida familiar plena e uma possibilidade de encareiramento sustentável, como: *(i)* programas de retorno ao trabalho, *(ii)* mentorias específicas para mães, *(iii)* flexibilização de horários e *(iv)* possibilidade de trabalho híbrido. Essas são apenas algumas das estratégias apontadas pelas autoras como capazes de transformar a experiência da maternidade em ativo organizacional.

Neste ano de 2025, tivemos avanços significativos no que diz respeito a políticas de apoio aos pais e à família. A PEC 58/2023, do senador Carlos Viana, visa estender o tempo de licenças maternidade e paternidade, mediante incentivo fiscal (Agência Senado, 2025). O projeto visa estender a licença maternidade de 120 para 180 dias e a licença paternidade de 5 para 20 dias, com o objetivo principal de reconhecer a importância dos cuidados parentais de ambos os lados e também reduzir a desigualdade de gênero. Algumas organizações já aderem à licença parental prolongada, como é o caso do grupo Boticário (2021) e a fintech brasileira Nubank (2022).

Para além do marco legal, temos também exemplos de organizações que aderem a outras práticas que beneficiam a inserção de mães no mercado de trabalho. É o caso da Goldman Sachs, da Microsoft e da IBM (Flexjobs, 2025), empresas internacionais que promovem programas de reintegração ao trabalho com possibilidades de retornar às empresas de forma integral após formação, destinado àqueles que passaram por um longo período sem atuação no mercado de trabalho e possuem interesse em voltar a atuar de forma ativa.

Num movimento complementar às políticas corporativas, um ecossistema paralelo surge com o intuito de apoiar mulheres que buscam conciliar carreira e maternidade por meio do empreendedorismo. Dados do Instituto Rede Mulher Empreendedora (IRME, 2023) revelam que 77% das mulheres brasileiras começaram a empreender após terem filhos, indicando que a busca por autonomia e flexibilidade é um motor significativo para as mulheres-mães (GS1 Brasil, 2024) e trazendo uma reflexão sobre o quanto os ambientes corporativos ainda têm a melhorar nesse quesito.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, que visa analisar (i) as vivências e desafios; (ii) os sentimentos e; (iii) as estratégias adotadas por mulheres líderes do setor bancário em João Pessoa que são mães ou vivenciaram a gravidez durante o exercício da liderança, a fim de equilibrar vida e trabalho.

O método adotado se baseia na pesquisa qualitativa, fundamentada na compreensão de aspectos subjetivos que envolvem os contextos pessoais e profissionais das entrevistadas (Creswell, 2014). Este método possibilita uma leitura interpretativa dos dados, permitindo captar nuances, sentimentos e interpretações individuais que não seriam plenamente revelados por métodos quantitativos (Chueke e Lima, 2012). Dessa forma, busca-se ir além das estatísticas e compreender, por meio da escuta sensível, como as mulheres percebem os obstáculos e oportunidades relacionados à liderança em conjunto com a maternidade no setor financeiro.

A pesquisa foi desenvolvida com o intuito de resgatar e contextualizar os principais marcos históricos e conceituais relacionados à inserção da mulher no mercado de trabalho, à luta por igualdade de gênero e à presença feminina em cargos de liderança. As pesquisas serviram para embasar a formulação das questões e categorias que orientaram a investigação empírica.

Foi realizada uma pesquisa de campo com abordagem exploratória, utilizando um formulário semiestruturado como principal instrumento de coleta de dados, que consta no apêndice deste trabalho. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, permitindo que as participantes relatassem suas experiências com base em perguntas direcionadas pelos objetivos de pesquisa buscados.

Foram selecionadas mulheres que atendessem aos seguintes critérios:

- 1) Atuam ou já atuaram em cargo de liderança no setor bancário de João Pessoa;
- 2) Possuem filhos ou vivenciaram a gravidez durante o exercício da liderança;

Para a análise do material, adotou-se a Análise de Conteúdo Sistemático, conforme proposta por Bardin (2016). Este método consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações e possibilita uma análise sistemática e objetiva do conteúdo, buscando

compreender o seu significado e identificar padrões ou tendências presentes nos dados. A análise seguirá três etapas principais:

1. Pré-análise: Leituras sucessivas das transcrições para uma imersão inicial no material.
2. Exploração do Material: Identificação e codificação de trechos significativos, agrupando-os em unidades de sentido.
3. Interpretação: Inferência de significados a partir das categorias identificadas, relacionando-as ao referencial teórico.

Para uma melhor interpretação, os resultados são apresentados em uma sequência de três eixos temáticos de análise (i) Compreendendo as vivências: os impactos da maternidade na trajetória de liderança; (ii) Dos desafios às oportunidades: conciliação entre os papéis de mãe e líder e; (iii) Crescimento em conjunto: os impactos de investir em seu capital humano.

No decorrer da análise, os dados são apresentados de forma cronológica, iniciando-se pela contextualização sobre as penalidades e potencialidades associadas à maternidade, em seguida, passando pelas estratégias de conciliação adotadas pelas mulheres mães-líderes e, por fim, destacando quais os pontos de apoio que as impulsionaram a superar as dificuldades impostas no caminho. O objetivo final é identificar padrões, recorrências e singularidades nas trajetórias relatadas, construindo uma compreensão contextualizada das vivências dessas mulheres.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise das narrativas de cinco líderes bancárias, revela um cenário complexo, onde a maternidade se apresenta como uma experiência marcada por desafios, estratégias de superação e, em paralelo, como uma fonte de desenvolvimento de competências interpessoais.

Para contextualizar as vozes que compõem esta análise, o perfil das participantes foi sintetizado, possibilitando identificar trajetórias diversas, que enriquecem a compreensão do estudo:

Tabela 1	Perfil das entrevistadas				
	E1	E2	E3	E4	E5
Idade	45 anos	46 anos	39 anos	44 anos	39 anos
Tempo no setor	27 anos	20 anos	21 anos	17 anos	15 anos
Experiência em liderança	4 experiências em diferentes instituições	12 anos na mesma instituição	12 anos na mesma instituição	9 anos na mesma instituição	3 anos em uma instituição
Filhos	1	1	2	2	2
Idade dos filhos	26 anos	21 anos	18 e 11 anos	21 e 15 anos	6 e 1 ano

Fonte: elaborado pela autora

Resume-se o perfil das mulheres entrevistadas, apresentando informações sobre: identificação (código), idade, tempo no setor, experiência como líder, quantidade de filhos e suas idades, respectivamente. A partir disso, é possível visualizar a diversidade de trajetórias - entre 15 e 27 anos de experiência no setor bancário, com idades entre 39 e 46 anos, além de filhos com diferentes idades e, conseqüentemente, em diferentes fases da vida.

A discussão dos resultados está organizada em três eixos temáticos, criados com base no diálogo entre os objetivos da pesquisa, os dados coletados e o referencial teórico, sendo: (i) Compreendendo as vivências: os impactos da maternidade na trajetória de liderança; (ii) Dos desafios às oportunidades: conciliação entre os papéis de mãe e líder; (iii) Crescimento em conjunto: os impactos de investir em seu capital humano.

Em cada um deles, busca-se relacionar as experiências singulares das entrevistadas com os conceitos consolidados na literatura, identificando tanto convergências quanto divergências específicas do contexto bancário.

4.1. Compreendendo as vivências: os impactos da maternidade na trajetória de liderança

É possível perceber que há um conjunto de elementos, presentes nos relatos de cada uma das entrevistadas, que dialogam diretamente com importantes conceitos consolidados na literatura como a “penalidade da maternidade” (Lima, Vaz e Gonçalves, 2022) e a “dupla/tripla jornada” (Sorj, Fontes e Machado, 2007), bem como acrescentam à discussão nuances sobre o papel decisivo de fatores como cultura organizacional e redes de apoio.

Os relatos trazidos pelas entrevistadas revelam que a maternidade não é apenas uma experiência pessoal, mas também um divisor de águas em suas trajetórias profissionais. É possível perceber que, apesar de cada uma possuir vivências individuais, há fatores muito semelhantes entre a realidade de cada uma delas. Corroborando com as autoras Michel e Nunes (2022), as mulheres entrevistadas alegam que reconhecem que a maternidade potencializou nelas habilidades que antes elas identificavam serem menos aguçadas, como empatia, resiliência e capacidade de realizar múltiplas tarefas.

Por outro lado, as dificuldades e responsabilidades incubidas no papel mãe-líder tornam maiores os esforços empregados para se manter no cargo. A E3, grávida um ano após ingressar no banco, relata que trabalhou “10 vezes mais” por “medo de perder o emprego”. Da mesma forma, a E1 expõe que, por vezes, sentiu a necessidade de “esconder ou até se privar do desejo de ser mãe novamente” para não prejudicar sua carreira. A E5 revela a pressão que passou para “provar que estava ali, que estava comprometida, que é capaz” após o retorno da licença.

Isso traz à tona a materialização do conceito de Waldfogel (1998), que descreve a maternidade como um fator de penalização presente na vida das mulheres. Exprime-se esse conceito ao notar que as mulheres entrevistadas possuem o sentimento de “compensar”, por meio de melhores resultados e maior esforço, as horas que passarão ausentes de suas obrigações institucionais devido ao maior investimento de tempo em consultas, eventos maternos e outras obrigações próprias do papel de mãe.

A experiência mais contundente dessa penalidade foi vivida pelas entrevistadas 1 e 5, que foram demitidas sem justa causa após o retorno da licença-maternidade em instituições anteriores. A E5 relata: "logo em seguida, eu perdi o trabalho. Fui desligada sem um motivo

justo". Essa prática evidencia a fragilidade da proteção legal e a percepção da maternidade como um ônus pelas organizações.

Durante sua segunda gravidez, a E5 relata que, na instituição que trabalha atualmente, precisou enfrentar a situação de treinar quem seria sua “substituta”, pois a mesma foi contratada para repor sua ausência. Após sua licença, ela fala que teve a “sorte” da gerente que ficou no seu lugar, também engravidou e precisou se afastar. Segundo ela:

“Fica aquela incerteza do que vai ser depois, tudo é novidade. Quando voltei, vieram falar sobre a possibilidade de mudança, para assumir uma carteira em outra cidade e isso foi terrível, pois, com duas crianças, ter que me mudar novamente, justo quando já estava estruturada na minha cidade, mas quando eu voltei, eu dei a sorte da mulher que ficou no meu lugar descobrir que estava grávida, hoje ela está de licença maternidade, então eu consegui voltar para o mesmo lugar que estava, mas isso é muito raro” (E5).

Um outro ponto de atenção trazido pela E1 é que, na maioria de suas entrevistas para outras instituições, nas quais ela despertou seu interesse em fazer parte, faziam-lhe perguntas relacionadas à maternidade. Questionamentos como “você possui filhos?”, “você tem interesse em ter filhos?”, ou então, “qual a idade de seu filho?”, foram frequentemente dirigidos a ela, gerando nela uma necessidade de, por vezes, falar o menos possível sobre seu filho, mesmo ele sendo considerado fonte de bons sentimentos, como amor e orgulho.

Ao serem questionadas sobre o teto de vidro e o degrau quebrado, a maioria relata que houve, e ainda há, de forma sutil mas constante, barreiras invisíveis que dificultaram a ascensão aos cargos que percorreram, em principal, a cargos de liderança, que exigem maior disponibilidade. Essas barreiras não se anunciavam, mas se mostravam em práticas cotidianas como: (i) no questionamento sobre suas experiências maternas durante entrevistas para cargos de liderança; (ii) na dificuldade de serem realocadas após voltar da licença maternidade; (iii) na exigência de resultados excepcionais e constantes, mesmo após meses afastadas de suas atividades.

Para as entrevistadas 1 e 5, essa realidade foi ainda mais dura, pois as mesmas passaram por diversas empresas do setor e estiveram sujeitas a diferentes políticas que, muitas vezes, não são corretamente aplicadas. A E1, por exemplo, relata que em todas as entrevistas que participou para mudar de cargo, foi questionada:

“Nos momentos que eu precisei trocar de cargo, em todas as entrevistas que eu participei, eu fui questionada, primeiro, se eu tinha filhos, quantos filhos eu tinha e se pretendia ser mãe, como eu me via no futuro. Então, são perguntas de sondagem, que são fatores decisivos para você ocupar um cargo ou ser eliminada de uma possível oportunidade.” (E1).

Esse filtro inicial atuava como um “degrau quebrado”, impedindo ou retardando o acesso à primeira oportunidade de gestão.

Já o “teto de vidro” se manifestava na imposição de limitações de crescimento, após a maternidade. A E1 explica que após ser mãe, se conformou em ocupar uma liderança mediana, pois relata que a instituição a limitava de alçar voos maiores. Ela associa essa barreira invisível diretamente à sua condição de mãe: “eu não poderia avançar justamente por esse teto de vidro que a empresa colocava que a maternidade seria para mim”.

A E5 também vivenciou os conceitos apresentados de forma intensa. Logo após voltar de licença maternidade do seu primeiro filho, foi desligada da cooperativa onde trabalhava sem uma justificativa plausível. Já na sua segunda experiência de gravidez, em outra instituição, o “degrau quebrado” se materializou quando, um mês antes de sair de licença, uma outra gerente foi alocada para o seu lugar para que ela mesma a treinasse. Descreve ela:

“É uma sensação, assim, bem intensa, você já com os hormônios a flor da pele, e aí fica aquela incerteza do que vai ser depois, né, tudo é novidade, além da incerteza se você vai ter um lugar realmente depois, ou não” (E5).

Elas duas relatam que carregaram durante e após a gravidez, sentimentos de autocobrança, dúvidas sobre o seu próprio potencial e medo de não serem consideradas capazes e também de ficarem desempregadas.

Por outro lado, as entrevistadas 2 e 4 relatam que durante e após a gravidez tiveram suporte de seus gestores. Ambas trabalham na mesma instituição desde o nascimento de seus filhos e sentiram que a instituição prestou o suporte devido. No entanto, mesmo num ambiente mais favorável, internalizaram um forte sentimento de autocobrança. Além disso, a E2 relata ter sentido que as responsabilidades eram desiguais em relação ao pai da criança:

“Eu me cobre muito mais. Para mim tinha que ter, eu tinha que ter para dar, eu tinha que saber fazer, eu tinha que fazer. Eu, no caso de ser mãe, sempre fui a mais forte na relação. Eu não tenho a opção de não ter. Eu tenho que correr atrás e ter... Eu

acho que a mulher se transforma em mãe muito rápido... eu acho que o homem vai mais devagar” (E2).

A E3 corrobora com esses sentimentos e adiciona um sentimento de indignação, pois, ao voltar do período de afastamento, enfrentou a desaprovação de sua gestora, que, em tese, deveria ser um pilar de suporte para a mesma. Esse tratamento a fez trabalhar sob medo e cobrança excessiva:

“Eu trabalhei 10 vezes mais, entendeu? Eu me dediquei muito mais. Se eu já era comprometida, como eu sempre fui, durante esses períodos, eu me transformava em uma pessoa extremamente comprometida, em todos os sentidos, principalmente por medo de perder” (E3).

Dentre tantas semelhanças, a maior delas é o sentimento que estas mulheres nutrem por seus filhos. É citado por todas o amor, carinho e cuidado que elas possuem para com seus descendentes, sendo eles que, segundo elas, fazem tudo valer a pena. A E3 afirma que a maternidade a fez ter "mais empatia" e "olhar mais pro próximo", enquanto a E4 destaca que "a gente entende mais o outro". A E2 faz uma conexão direta: "a gente aprende a ser líder em casa também. A educação do filho da gente precisa ter um posicionamento de líder". Outras habilidades como resiliência, gestão de múltiplas demandas e uma "garra maior" (E5) foram mencionadas como legados da experiência maternal, que foram transferidas positivamente para o ambiente profissional.

Além disso, todas as participantes tomam para si toda a responsabilidade de criação dos filhos. A E1 nos traz: “na minha vivência, eu precisava suprir as necessidades dele, as necessidades de saúde, financeiras, alimentícias, e só através do meu trabalho que eu conseguiria fazer isso”. A E2 relata que, por mais que pudesse contar com uma rede de apoio, pilares principais como educação, estabilidade financeira e cuidados pessoais eram atribuídos diretamente a ela:

“Tive uma mãe também que nesse período estava se aposentando, então pôde me dar um apoio, mas sempre dizendo :o filho é seu, eu vou lhe dar uma ajuda, mas a mãe é você, o pai é você... eu fico apenas para você trabalhar, se não for, não fico” (E2).

Isso deixa nítido o quanto fatores enraizados culturalmente deixam marcas ao longo de tantas gerações.

4.2. Dos desafios às oportunidades: conciliação entre os papéis de mãe e líder

Durante as entrevistas, um outro ponto comumente citado por todas as mulheres-mães é a rede de apoio. Elas alegam que só conseguiram desenvolver seus papéis como profissionais devido a possuírem pessoas que a ajudaram nos cuidados com os filhos, muitas vezes familiares ou babás e destacam a importância desses atores na manutenção de sua carreira.

As entrevistadas 1, 2 e 3 pontuaram que puderam contar com esposos e familiares, que se dispuseram a ficar com seus filhos durante o período de trabalho. Com isso, elas conseguiam desenvolver suas atividades profissionais com menos preocupações, bem como estudar, para que pudessem avançar em suas carreiras, já que seus filhos se encontravam seguros. A E2, inclusive, alega que sua mãe lhe servia muito como exemplo, pois sempre foi a que sustentou a casa e as necessidades familiares sozinha.

A E4 relata que sua prioridade sempre foi ser mãe, e, com isso, sempre que pôde, optou por estar presente nas vidas de suas filhas, em troca de apresentar resultados extraordinários. Para ela, é importante separar bem o momento de cada coisa, como em “caixinhas”, segundo ela, onde trabalho é trabalho e vida pessoal é vida pessoal. Ela usa essa metáfora como um mecanismo de sobrevivência estratégico, ela explicita:

“Não que a gente consiga dividir as pessoas, de forma nenhuma, mas as responsabilidades, sim... a partir do momento que eu estou na minha casa, eu sou mãe, eu sou a pessoa que eu deixo para pensar no trabalho quando eu chego no trabalho... E isso, para mim, foi um desafio, mas, ao mesmo tempo, foi um exercício que acho que faz com que eu mantenha em equilíbrio até hoje” (E4)

O ponto crucial dessa estratégia estava na “compensação” de seus resultados. Ela não pedia flexibilidade como um benefício, mas como um requisito para a entrega de resultados excepcionais. Ela teve a abertura de estabelecer um contrato não escrito de reciprocidade onde se comprometia em entregar excelência e exigia espaço para cumprir com seu papel de mãe. Esse “acordo” a fez sentir que não estava abrindo mão de algo, mas sim, negociando com base em seus próprios valores.

Além disso, a E4 ainda possuía uma rede de apoio, que apesar de limitada, era bastante sólida, composta por seu marido - que na época possuía boas condições financeiras - e uma babá que sempre podia contar com os serviços. Neste processo, é possível perceber que

o equilíbrio alcançado não foi por acaso, mas sim um projeto intencional e estratégico, constituído por pilares como: (i) rede de apoio sólida; (ii) boas condições financeiras; (iii) disciplina mental e (iv) sorte de encontrar bons gestores que a forneciam abertura para seus combinados.

Já para a E5, a maternidade se apresentou como um desafio desde a gravidez, pois, além de não ter sido planejada, ela não possuía proximidade com seus familiares, o que a limitou a contar apenas com babás, o que demandava um maior aporte financeiro e, conseqüentemente, maior sobrecarga. Mas, para ela, poder fornecer uma boa educação e condições dignas ao seu filho, era sua maior motivação para buscar melhores oportunidades profissionais.

Além desses fatores, existe também a responsabilidade que é “naturalmente” atribuída à mulher pela sociedade (Reis e Freitas, 2021). A divisão desigual das responsabilidades familiares com os parceiros foi uma constante nos relatos, corroborando com dados do IBGE (2019) sobre a sobrecarga de trabalho doméstico das mulheres. A E2 relata que “se cobrou muito mais”, segundo ela “a mulher se transforma em mãe muito rápido, enquanto o homem vai mais devagar”. A E5 contribui com a percepção de que “a mulher sempre acaba com o maior peso, a cobrança maior sempre acaba pra mãe”. Essa disparidade impõe uma “tripla jornada” (Sorj, Fontes e Machado, 2007) às mulheres-mães líderes, que precisam gerenciar a carreira, o lar e os cuidados com os filhos, muitas vezes sozinhas.

Com todos esses papéis desempenhados por uma única pessoa, elas alegam que sempre enfrentaram muitas dificuldades para conciliar, mas que foram aprendendo com a própria experiência, pois, apesar de bastantes parecidas, cada uma possui percepções, experiências e, em principal, oportunidades diferentes como bases para suas tomadas de decisões. Alguns dos principais mecanismos de conciliação da tripla jornada identificados são:

- a) Construção consciente de uma rede de apoio sólida baseada em família - “eu tive um suporte familiar muito grande, que não me deixou sofrer tanto essa consequência de ter que desviar minhas atribuições comerciais para exercer o papel de fato da maternidade.” (E1) -, parceiros - “o meu esposo, ele é uma pessoa extremamente parceira nessa parte, e a gente soube moldar as tarefas dele dentro de casa” (E3) - e terceirização (creches/babás).

- b) Abdicação e escolhas deliberadas, onde elas tinham que priorizar uma esfera em detrimento da outra temporariamente - “eu precisei desacelerar um pouco, tanto que eu adiei a minha formatura... eu adiei um pouco a minha promoção, porque em algum momento eu precisei me dedicar um pouco mais em casa.” (E2).
- c) Ressignificação de sentimentos de autocobrança e culpa, pois, apesar de serem fardos, tiveram de ser canalizados por elas como um impulsionador para superar os desafios - “eu entregava o meu melhor resultado, mas a compensação precisava estar presente nas vidas das minhas filhas” (E4)
- d) Foco em um propósito maior, que era o de oferecer aos seus filhos boas condições financeiras para terem acesso a boa educação e estabilidade - “eu sabia que era por uma causa maior, um propósito maior, dar uma condição melhor, um estudo, uma disciplina, um cotidiano, oportunidade de estudo” (E2)
- e) Suporte institucional em algumas instituições, que se traduziam em políticas formais de apoio, como auxílio creche/babá, cursos de treinamento voltados para a maternidade, licença maternidade prolongada e cultura organizacional - que de forma subjetiva se manifestava na empatia de alguns de seus gestores.

Por fim, pode-se perceber que a conciliação trazida na trajetória de cada uma não se trata de harmonia entre os papéis, mas sim de gerenciamento de operações e tarefas complexas, que exige delas estratégia, inteligência emocional e execução.

4.3. Crescimento em conjunto: os impactos de investir em seu capital humano

Neste ponto, o foco é apontar iniciativas institucionais que favorecem a mulher-mãe para que a mesma possua algum nível de estabilidade profissional, enquanto lida com o papel integral da maternidade. Os resultados obtidos em entrevista mostram que há um abismo entre as experiências de cada uma das mulheres entrevistadas, o que mostra que as práticas exercidas não seguem um padrão fiel aos direitos que as mulheres conquistaram, mas depende das políticas internas e cultura organizacional de cada instituição.

As entrevistadas 2, 3 e 4 possuem um ponto em comum em suas trajetórias: as três começaram suas carreiras bancárias na mesma empresa e seguem ocupadas na organização até hoje, todas com mais de 15 anos de atuação na instituição. As mesmas tiveram a oportunidade de passar por vários cargos na instituição. Elas relataram que possuíram um

suporte institucional bastante robusto, composto por diversos benefícios como: (i) auxílio creche/babá, (ii) licença maternidade remunerada de 6 meses, (iii) cursos sobre maternidade e, um dos pontos mais importantes segundo elas, (iv) flexibilidade com horários e abertura para ter “combinados” com seus gestores.

A E4 relatou ainda que passou por um episódio crítico sobre a saúde de sua filha. Ela narra que precisou se ausentar para cumprir com um tratamento especial para ela, que só conseguiria ser realizado em outro estado, com isso, ela se viu extremamente preocupada com o que faria com seu trabalho. Porém, no decorrer da situação, ela se deparou com um suporte que ultrapassou as possibilidades indicadas nas políticas institucionais, quando seu gestor se disponibilizou a conseguir agendar suas férias de forma emergencial, para que ela cumprisse com seu papel de mãe naquele momento. Essa postura mitigou significativamente os efeitos da penalidade da maternidade.

Por outro lado, as entrevistadas 1 e 5, que passaram por outras instituições bancárias, sentiram os efeitos da falta de suporte organizacional e até mesmo uma discriminação velada. A E1 relata que, em várias entrevistas de emprego, era questionada sobre seus planos de maternidade, uma prática ilegal, mas comum. Ambas receberam a notícia de demissão pouco tempo após voltar de licença, o que evidencia um ambiente hostil à maternidade.

Essa disparidade se reflete diretamente na percepção sobre o “teto de vidro” e o “degrau quebrado”. As entrevistadas 1 e 5, que vivenciaram ambientes menos inclusivos, identificam claramente essas barreiras invisíveis, chegando a ser óbvio para elas. Enquanto para as entrevistadas 2 e 4, relatam não terem vivenciado tais barreiras de forma explícita em suas trajetórias, o que sugere que políticas corporativas, em conjunto com o apoio extraordinário de líderes acima delas, quando efetivadas na prática, podem, de fato, diminuir os impactos desses fenômenos.

Entretanto, a percepção da E5 - que hoje atua na mesma instituição das entrevistadas 2, 3 e 4, em um setor diferente - de que a maternidade seria um fator decisor, e possivelmente negativo, em uma futura promoção para um cargo de gestão, indica que ainda há a presença de vieses inconscientes mesmo em ambientes mais avançados, configurando um “degrau quebrado” potencial.

Esse contraste revela que há uma grande necessidade de investimento, por parte das organizações, em mecanismos que reforçam a equidade e retêm seu maior bem: pessoas.

REFERÊNCIAS

ARBUÉS, M. P.; MACÊDO, M.; ROA, A. O. Patriarcado, representações sociais e trabalho: mulheres gerentes no setor bancário brasileiro. **Revista Humanidades & Inovação**, Palmas, v. 10, n. 8, p. 38-53, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/9107>. Acesso em: 29 set. 2025.

ARBUÉS, M. P. **Trabalho e fé: perfil e percepções de mulheres gerentes no setor bancário em Goiânia**. 2015. Tese (Doutorado em Ciências da Religião) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências da Religião, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2015. Disponível em: <https://tede2.pucgoias.edu.br/handle/tede/784?mode=full>. Acesso em: 30 set. 2025.

BAIN & COMPANY. **Sem atalhos**: o caminho para a representatividade da mulher no topo e o valor para as empresas: Barreiras e ações para acelerar a diversidade na alta liderança. São Paulo: Bain & Company, 2024. p. 11. Disponível em: <https://www.bain.com/contentassets/3ad89252bcf549e6bab2cf11f70070fc/sem-atalhos-2024.pdf>. Acesso em: 29 set. 2025.

BELTRAME, G. R.; DONELLI, T. M. S. Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. **Aletheia**, Canoas, n. 38-39, p. 206-217, 2012. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942012000200017&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 30 set. 2025.

BELTRAMINI, L. de M.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, "teto de vidro" e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 62, n. 6, eS0034-759020220608, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/q8xLSPzQMPPMFfLWzf9X9GVx/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 30 set. 2025.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Mulheres ganham 20,7% menos que homens em empresas com mais de 100 funcionários, aponta 2º Relatório de Transparência Salarial**. [Brasília, DF], 25 set. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/noticias/2024/setembro/mulheres-ga>

fenômeno em estudo em profundidade, sendo seu contexto muito próprio para permitir a extrapolação dos resultados. Todas as entrevistadas atuam como profissionais em João Pessoa e maioria em uma mesma instituição, o que pode influenciar os resultados e não representa a totalidade do setor bancário.

Para obter avanços em futuros estudos sobre o tema, sugere-se a realização de pesquisas avaliando o fenômeno em contextos de organizações, localidades e faixas etárias diferentes. Além disso, será importante incluir estudos que acompanhem a trajetória de mulheres antes e após a maternidade, para que seja possível mapear com mais precisão os impactos causados ao longo da trajetória.

A escolha por investigar este tema não foi apenas acadêmica, mas também pessoal. Como mulher atuante no setor bancário e como alguém que já enfrentou limitações impostas pelo gênero, esta pesquisa representa mais do que um requisito curricular: trata-se de uma expressão de resistência, reconhecimento e valorização das lutas cotidianas travadas por tantas outras mulheres. É também uma forma de dar voz a experiências que, muitas vezes, permanecem silenciadas dentro das estruturas corporativas.

Esta pesquisa contribui para a literatura sobre gênero e liderança no Brasil ao fornecer evidências empíricas qualitativas do funcionamento do setor bancário paraibano em relação às políticas de apoio a líderes mães, um contexto ainda pouco explorado. Para os gestores e para as organizações, o estudo oferece insights valiosos.

Um dos maiores entraves à equidade de gênero no ambiente corporativo é a sugestão de que políticas formais são sinônimo de inclusão efetiva. Os relatos trazidos nesta pesquisa mostram que, para a mulher mãe-líder no setor bancário paraibano, a trajetória profissional ainda depende de fatores intangíveis e voláteis como a boa vontade individual de seus gestores para flexibilizar suas jornadas.

A existência de benefícios como auxílio creche/babá, licença maternidade prolongada são avanços, no entanto, não são a solução para o problema estrutural. As diferentes vivências trazidas pelas entrevistas demonstram que a carreira profissional de mulheres mãe-líderes é definida pela sorte de encontrar gestores empáticos, perpetuando uma lógica voltada para favores e não para direitos devidamente estabelecidos. Assim, fica claro que criar e aplicar novas políticas formais, bem como fortalecer as já existentes, é crucial.

Além disso, este trabalho reafirma a importância da escuta das vivências femininas como parte do processo de construção do conhecimento. O protagonismo das mulheres deve ser reconhecido não apenas pelo mérito de sua capacidade técnica e profissional, mas pela superação diária de um sistema que historicamente as excluiu dos espaços de liderança.

A partir deste estudo, espera-se contribuir socialmente para o fortalecimento do debate sobre a igualdade de gênero no ambiente bancário e para a construção de caminhos mais justos, inclusivos e promissores para as futuras gerações de mulheres líderes.

Este estudo possui limitações no que diz respeito à capacidade de generalização das experiências, de forma que foram entrevistadas 5 mulheres que ajudaram a desvelar o

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender como mulheres líderes do setor bancário em João Pessoa vivenciam e percebem os desafios, sentimentos e impactos da maternidade em suas trajetórias profissionais. A partir de uma abordagem teórica fundamentada em pesquisas bibliográficas e de dados sobre o contexto social, foi possível compreender como fatores históricos, socioculturais e organizacionais ainda limitam o acesso das mulheres aos espaços de poder, mesmo em contextos que aparentam avanços em relação à igualdade de gênero.

A partir da análise das entrevistas aplicadas, foi possível confirmar a persistência de barreiras históricas e socioculturais complexas. A maternidade impõe uma penalidade real (Waldfoegel, 1998), que se manifesta no medo, na autocobrança excessiva e na descredibilidade. A existência do "teto de vidro" e do "degrau quebrado" foi percebida de forma mais aguda por aquelas que vivenciaram culturas organizacionais menos inclusivas, onde a maternidade é vista como um sinal de menor disponibilidade e comprometimento.

Por outro lado, os resultados destacam também que a maternidade funciona como uma poderosa alavanca para o desenvolvimento de habilidades que são primordiais para uma boa liderança. As entrevistadas relataram o desenvolvimento acentuado de empatia, resiliência, capacidade de multitarefa e uma gestão mais humanizada – habilidades estas alinhadas com os estilos de liderança colaborativa frequentemente associados ao gênero feminino (Michel e Nunes, 2022).

No entanto, a conciliação bem sucedida não é uma conquista individual, pois depende de fatores externos e de terceiros. Ela é profundamente mediada pelo suporte familiar e/ou redes de apoio, e pelo suporte institucional através de políticas e práticas organizacionais. Além dos desafios nos papéis de profissional e mãe, há também a desigualdade da distribuição dos trabalhos domésticos, que permanece como um plano de fundo que torna a vivência de líderes-mães mais desafiadora.

Por fim, torna-se claro que há políticas formais vigentes, mas não são suficiente e efetivamente implementadas nas organizações. Nota-se, então, que empresas que prezam por acolhimento e flexibilidade na postura dos gestores e introduzem esses valores em sua cultura organizacional conseguem se tornar espaços de potencialização ao invés de contribuírem com a penalização da mulher-mãe líder.

Algumas medidas que já existem em algumas empresas e podem ser implementadas de forma mais recorrente são: (i) processos seletivos baseado em métricas de desempenho tangíveis; (ii) plano de flexibilidade estruturado; (iii) programas obrigatórios de reintegração pós licença.

nham-20-7-menos-que-homens-em-empresas-com-mais-de-100-funcionarios-aponta-2deg-relatorio-de-transparencia-salarial. Acesso em: 30 set. 2025.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Boletim Mulheres no Mercado de Trabalho**. Brasília, p. 3, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/estatisticas-trabalho/publicacoes/boletim_mulheres_8m_20250307.pdf. Acesso em: 30 set. 2025.

BRASIL. Senado Federal. Ampliação das licenças-maternidade e paternidade ganha apoio no Senado. **Notícias**, Brasília, DF, 18 jul. 2025. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2025/07/18/ampliacao-das-licencas-maternidade-e-paternidade-ganha-apoio-no-senado>. Acesso em: 30 set. 2025.

CARNEIRO, L. B. **Teto de vidro**: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção das mulheres gestoras. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2018. Disponível em: <https://ppga.furg.br/dissertacoes-e-teses/publicacoes-de-2018/11959dissertacao-teto-de-vidro-um-estudo-sobre-os-fatores-deste-fenomeno-no-brasil-sob-a-percepcao-das-mulheres-gestora>. Acesso em: 30 set. 2025.

CARNEIRO, L. B.; FRARE, A. B.; GOMES, D. G. de. Teto de Vidro: Um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção de Mulheres Gestoras. In: USP INTERNATIONAL CONFERENCE IN ACCOUNTING, 19., 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FIECAFI, 2021. p. 6-10. Disponível em: <https://congressousp.fiecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1607.pdf>. Acesso em: 30 set. 2025.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: Escolhendo entre Cinco Abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=Ymi5AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=CRESWELL,+J.+W.+Investiga%C3%A7%C3%A3o+Qualitativa+e+Projeto+de+Pesquisa:+Escolhendo+entre+Cinco+Abordagens.+3.+ed.+Porto+Alegre:+Penso,+2014.&ots=Mx8PtwKycp&sig=A4scdhWict4xlckhOND_-Nd0Yww&redir_esc=y. Acesso em: 30 set. 2025.

CHUEKE, G. V.; LIMA, M. C. Pesquisa Qualitativa: evolução e critérios. **Revista Espaço Acadêmico**, [S. l.], n. 128, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Gabriel-Chueke/publication/279664207_Pesquisa_Qualitativa_Evolucao_e_Criterios/links/55c1758908ae092e96684604/Pesquisa-Qualitativa-Evolucao-e-Criterios.pdf. Acesso em: 30 set. 2025.

EMIDIO, T. S.; CASTRO, M. F. Entre Voltas e (Re)voltas: um Estudo sobre Mães que abandonam a Carreira Profissional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, p. 1-16, 2021. DOI: 10.1590/1982-3703003221744. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003221744>. Acesso em: 29 set. 2025.

FIELD, E. et al. **Mulheres no local de trabalho em 2023**. Nova Iorque: McKinsey & Company, 5 out. 2023. Relatório. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/mulheres-no-local-de-trabalho-em-2023/pt>. Acesso em: 30 set. 2025.

FLEXJOBS. Flexible Companies with Return-to-Work Programs. **FlexJobs Blog**, 2024. Disponível em: <https://www.flexjobs.com/blog/post/flexible-companies-with-return-to-work-programs>. Acesso em: 30 set. 2025.

FREITAS, T. V. de. Articular trabalho profissional e vida familiar no contexto da flexibilização: quais os desafios para as mulheres? **Ideias**, Campinas, SP, v. 7, n. 2, p. 205-226, 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ideias/article/view/8649502/16057>. Acesso em: 30 set. 2025.

GARCIA, C. F.; VIECILI, J. Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. **Fractal: Revista de Psicologia**, [S. l.], v. 30, n. 2, p. 271-280, maio-ago. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/fractal/a/4zVSP8j3SKn9Rf9TtNvzWzn/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 30 set. 2025.

GOLDENBERG, M. Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 20, n. 41, p. 69-83, 2023. DOI:

10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.206719. Disponível em:
<https://revistas.usp.br/organicom/article/view/206719>. Acesso em: 30 set. 2025.

GRANT THORNTON. **Women in Business 2023**: movimento pela igualdade. [S.l.]: Grant Thornton International, 2023. p. 8. Disponível em:
<https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2023-moving-the-di-al-on-equality/>. Acesso em: 30 set. 2025.

GRUPO BOTICÁRIO. Licença Parental Universal: por que ela é importante? **Dicas de Beleza**, [S. l.], 24 jul. 2024. Disponível em:
<https://www.boticario.com.br/dicas-de-beleza/licenca-parental-universal/>. Acesso em: 30 set. 2025.

GS1 BRASIL. Mulheres empreendem depois da maternidade. **Notícias**, São Paulo, 27 out. 2023. Disponível em:
<https://noticias.gs1br.org/mulheres-empreendem-depois-da-maternidade/>. Acesso em: 30 set. 2025.

GUIGINSKI, J.; WAJNMAN, S. A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. **Revista Brasileira de Estudos de População**, [S. l.], v. 36, p. 1-26, 2019. DOI: 10.20947/s0102-3098a0090. Disponível em:
<https://www.rebep.org.br/revista/article/view/1418>. Acesso em: 30 set. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Em média, mulheres dedicam 10,4 horas por semana a mais que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas. **Agência IBGE Notícias**, Rio de Janeiro, 4 jun. 2020. Disponível em:
<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releas/27877-em-media-mulheres-dedicam-10-4-horas-por-semana-a-mais-que-os-homens-aos-a-fazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas>. Acesso em: 29 set. 2025.

LIMA, I. F. M.; VAZ, D. V.; GONÇALVES, S. L. Penalidade pela maternidade no mercado de trabalho brasileiro. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 34, n. 1, p. 5, 2024. Disponível em:
https://brsa.org.br/wp-content/uploads/wpcf7-submissions/4593/artigo___Enaber_identif.pdf. Acesso em: 30 set. 2025.

LIMA, V. de O. et al. A tripla jornada: uma análise jurídico-social da tripla jornada de trabalho da mulher. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 11, n. 5, maio 2025. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/19700/11697>. Acesso em: 30 set. 2025.

LIRA DA SILVA, M. S. et al. Um olhar além da beleza da maternidade: Burnout materno. **Saúde Coletiva (Barueri)**, [S. l.], v. 12, n. 83, p. 12116-12127, 2022. DOI: 10.36489/saudecoletiva.2022v12i83p12116-12127. Disponível em: <https://www.revistasaudecoletiva.com.br/index.php/saudecoletiva/article/view/2968>. Acesso em: 30 set. 2025.

MICHEL, K. D.; NUNES, M. P. Mães Gestoras – Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes. **Espacio Abierto**, Maracaibo, vol. 31, núm. 1, p. 30-54, jan./mar. 2022. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/122/12270216002/html/>. Acesso em: 30 set. 2025.

MORAES, J. C. L. de. **Maternidade e trabalho**: experiências vivenciadas pelas mães no retorno ao trabalho, após a licença-maternidade, no contexto organizacional de João Pessoa - PB. 2023. 80 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Curso de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/28497>. Acesso em: 30 set. 2025.

MOURA, I. R. L. G. **Os desafios da maternidade no mercado de trabalho**. 2025. Artigo Científico (Trabalho de Curso) – Escola de Direito, Negócios e Comunicação, Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2025. Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/9010>. Acesso em: 30 set. 2025.

NUBANK. Nubank anuncia benefício de licença parentalidade de 120 dias que engloba todos os tipos de famílias. **Companhia**, [S. l.], [2021?-2024?]. Disponível em: <https://international.nubank.com.br/pt-br/companhia/nubank-anuncia-beneficio-de-licenca-parentalidade-de-120-dias-que-engloba-todos-os-tipos-de-familias/>. Acesso em: 30 set. 2025.

RAMOS, M. Mulheres são 34% em cargos de liderança em bancos e fintechs, revela estudo. **CNN Brasil**, São Paulo, 8 mar. 2024. Macroeconomia. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/mulheres-sao-34-em-cargos-de-lideranca-em-bancos-e-fintechs-revela-estudo/>. Acesso em: 30 set. 2025.

REIS, S. da S.; FREITAS, P. de. A (des)igualdade de gênero no mercado de trabalho: uma questão de direitos humanos. **Revista Direitos Humanos e Democracia**, [Ijuí, RS], v. 9, n. 18, p. 24-36, 2021. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/direitoshumanosedemocracia/article/view/5866>. Acesso em: 30 set. 2025.

SILVA, P. de S. et al. Mulheres bancárias no mercado de trabalho brasileiro. **Revista da ABET**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 138-153, jan./jun. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/328614371_MULHERES_BANCARIAS_NO_MERCA_DO_DE_TRABALHO_BRASILEIRO. Acesso em: 30 set. 2025.

SORJ, B.; FONTES, A.; MACHADO, D. C. Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, [S. l.], v. 37, n. 132, p. 573-594, set./dez. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300004>. Acesso em: 30 set. 2025.

SOUSA, L. P.; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Estudos Avançados**, São Paulo, Brasil, v. 30, n. 87, p. 123–139, 2016. Disponível em: <https://revistas.usp.br/eav/article/view/119119>. Acesso em: 29 set. 2025.

SOUZA, M. S. de; SILVA, A. L. Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 22, n. 2, p. 1-16, 2024. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/91019>. Acesso em: 29 set. 2025.

TALENSES GROUP; INSPER. **Mulheres na Liderança - Brasil**: o avanço é silencioso, mas contínuo. Insights do Panorama Mulheres. São Paulo: Talenses Group, 2023. p. 4. Disponível em: <https://publicacao.talensesgroup.com/report-panorama-mulheres-2023>. Acesso em: 30 set. 2025.

TORRES, K. E. I. **Liderança feminina no setor bancário de Fortaleza**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/77915>. Acesso em: 30 set. 2025.

VALLE, P. R. D.; FERREIRA, J. de L. Análise de conteúdo na perspectiva de Bardin: contribuições e limitações para a pesquisa qualitativa em educação. **Educação em Revista**, v. 41, e49377, 2025. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-469849377>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7697>. Acesso em: 30 set. 2025.

PERCEPÇÃO SOBRE MATERNIDADE COMO POTENCIALIZADORA DE LIDERANÇA

19. Você acredita que a maternidade trouxe habilidades adicionais à sua liderança (como empatia, resiliência, gestão do tempo, capacidade de negociação)? Quais?
20. Como essas competências têm sido reconhecidas ou não dentro da organização?
21. Baseado em sua vivência, o que você acredita que pode contribuir para outras mulheres que desejam conciliar maternidade e carreira de liderança no setor financeiro?

13. Quais as principais barreiras ou facilitadores que a organização forneceu a você durante o período de maternidade?

DESAFIOS EMOCIONAIS, ESTRUTURAIS E CULTURAIS

14. Você já sentiu que a sobrecarga (dupla ou tripla jornada) interferiu em sua vida profissional? Como isso ocorreu/como você experienciou isso?
- Quais impactos emocionais ou psicológicos você percebeu nesse processo (ex.: estresse, cansaço, sentimento de culpa, burnout materno)?
15. Na literatura, há alguns conceitos teóricos que definem fenômenos enfrentados por mulheres que estão no mercado de trabalho e vivenciam ali a experiência materna, dois deles são:

teto de vidro, que se trata de barreiras invisíveis que impedem mulheres de alcançarem os níveis mais altos de liderança, mesmo quando possuem qualificação, competência e experiência

degrau quebrado, que se trata da dificuldade de conquistar a primeira promoção para um cargo de gestão. Em algum momento você sentiu a presença destes conceitos em sua trajetória? Se sim, como experienciou?

ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO E SUPORTE INSTITUCIONAL

16. Quais estratégias você utiliza para conciliar as demandas da maternidade com as exigências do setor bancário?
17. A cultura organizacional do setor bancário, na sua percepção, oferece suporte suficiente às mães em cargos de liderança? De que forma?
- Na sua experiência houve apoio institucional (como licenças, flexibilidade de horário, programas de retorno, mentorias)? Isso fez diferença?
18. O que você considera que ainda falta nas organizações bancárias para apoiar melhor mães em cargos de liderança?
- Que mudanças você acredita que poderiam ser implementadas com relação a como é hoje?

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

PERFIL DA ENTREVISTADA (CONTEXTUALIZAÇÃO INICIAL)

1. Fale um pouco sobre você. Qual é a sua idade?
2. Qual é seu cargo atual?
3. Há quanto tempo está/esteve no setor bancário?
4. Há quanto tempo ocupa/ocupou uma posição de liderança?
5. Quantos filhos você tem e quais suas idades?

TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E ASCENSÃO À LIDERANÇA

6. Como foi a sua trajetória até conquistar um cargo de liderança no setor bancário?
 - Esta é/foi a primeira vez que você exerceu um cargo de liderança?
 - Se não for, quais diferenças entre uma instituição e outra?
7. Quais fatores, positivos e/ou negativos, você considera que influenciaram sua ascensão?
8. Você já sentiu que precisou provar mais sua competência por ser mulher? De que forma você experienciou isso?

EXPERIÊNCIA DA MATERNIDADE NO CONTEXTO PROFISSIONAL

9. De que forma você considera que a maternidade impactou sua trajetória de carreira?
10. Você já vivenciou situações em que ser mãe foi visto como uma barreira para assumir ou permanecer em um cargo de liderança? Como essas situações se apresentaram para você?
11. Quais os desafios que você considera existir para a conciliação da maternidade e do seu trabalho no setor bancário?
12. Você considera que você e o(s) pai(s) de seu(s) filho(s) têm as mesmas responsabilidades e disponibilidades que você? Quais as diferenças? Tanto no profissional quanto no paternal.

WESTPHAL, J. **Gestão de carreira e liderança feminina no setor bancário**: oportunidades e desafios. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em MBA de Recursos Humanos) – Curso de Administração, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26408>. Acesso em: 30 set. 2025.