

**Ana Júlia Calegari Torres**

**O Impacto da Maternidade na Progressão de Carreira das Mulheres: Uma Revisão  
Abrangente de Intervenções Baseadas em Evidências**

**Uberlândia  
2024**

**Ana Júlia Calegari Torres**

**O Impacto da Maternidade na Progressão de Carreira das Mulheres: Uma Revisão  
Abrangente de Intervenções Baseadas em Evidências**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Psicologia.

Orientadora: Prof. Dra. Ligia Carolina Oliveira-Silva

**Uberlândia  
2024**

**Ana Júlia Calegari Torres**

**O Impacto da Maternidade na Progressão de Carreira das Mulheres: Uma Revisão  
Abrangente de Intervenções Baseadas em Evidências**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Psicologia.

Orientadora: Ligia Carolina Oliveira-Silva

**Banca Examinadora:**

**Uberlândia, 16 de setembro de 2024**

---

Prof Dra. Ligia Carolina Oliveira-Silva  
Universidade Federal de Uberlândia - Uberlândia MG

---

Prof Dra. Heila Magali da Silva Veiga  
Universidade Federal de Uberlândia - Uberlândia MG

---

Prof Dra. Pricila de Sousa Zarife  
Universidade Federal de Uberlândia - Uberlândia MG

**Uberlândia  
2024**

## AGRADECIMENTOS

A realização deste Trabalho de Conclusão de Curso foi um desafio repleto de muitos aprendizados e, por isso, existem muitas pessoas que merecem o meu agradecimento.

Agradeço aos meus pais pelo amor, apoio incondicional e por acreditarem em mim em todos os momentos, mesmo nas fases mais difíceis. Sem vocês, nada disso seria possível.

A minha orientadora Lígia, pela paciência, pelo compartilhamento de conhecimento e por guiar-me com sabedoria durante todo o desenvolvimento deste trabalho. Além disso, por ter me dado tantas oportunidades durante esse processo.

Sou imensamente grata às coautoras do artigo que deu origem a esse trabalho, em especial a Letícia, Olívia e Uly, pelo apoio, auxílio e por terem feito tanto para que esse artigo se concretizasse.

Não posso deixar de mencionar minhas amigas de curso, que tornaram essa jornada mais acolhedora e suportável com seu companheirismo e incentivo.

A todos, o meu mais sincero muito obrigada.

## RESUMO

(1) Introdução: Apesar dos avanços alcançados pelas mulheres no mercado de trabalho, as mães ainda enfrentam barreiras sistêmicas que impedem seu progresso profissional. Essa "penalidade da maternidade" envolve uma série de práticas discriminatórias e experiências que as mães podem enfrentar no ambiente de trabalho, como serem submetidas a padrões mais rígidos em relação a salário e recrutamento. Apesar das pesquisas contínuas sobre a associação entre maternidade e desfechos de carreira, poucos estudos exploram especificamente como a maternidade impacta a ascensão profissional e, conseqüentemente, o acesso a cargos de liderança. Esta revisão de escopo busca entender como a maternidade afeta a progressão na carreira das mulheres e como intervenções podem abordar a sub-representação de mães em posições de liderança. (2) Métodos: Realizamos esta revisão de escopo com base na metodologia proposta por Arksey e O'Malley, seguindo a estrutura PRISMA-ScR. (3) Resultados: Analisamos 52 artigos publicados entre 2010 e 2022, provenientes de 10 bases de dados. Os resultados mostraram tanto impactos negativos quanto positivos da maternidade na progressão de carreira, afetando as atitudes, sentimentos e comportamentos das mães, e resultando em mudanças nas relações interpessoais e nas condições de trabalho. A interseccionalidade é destacada, ressaltando a necessidade de uma análise mais detalhada dos desafios enfrentados por mães de diferentes contextos. As recomendações para intervenções incluem esforços individuais e institucionais, abrangendo estruturas de apoio social, mudanças nas políticas organizacionais e transformações culturais. (4) Conclusões: Esta revisão de escopo oferece uma perspectiva atualizada sobre um desafio clássico, fornecendo insights práticos para uma compreensão mais inclusiva e estrutural das trajetórias profissionais de mães que trabalham.

**Palavras-chave:** maternidade; intervenções; revisão; carreira; progressão; liderança

## Sumário

1. Introdução.....	7
2. Barreiras para a Liderança das Mães.....	8
3. A Necessidade de Intervenções para Abordar a Sub-representação das Mães.....	10
4. Estudo Atual .....	11
5. Método .....	12
5.1 Desenho do Estudo e Diretrizes do Relatório .....	12
5.2 Estratégia de Busca e Base de Dados.....	13
5.3 Critérios de Elegibilidade e Seleção de Estudos .....	13
5.4 Extração e Síntese de Dados .....	14
5.5 Processo de Seleção dos Estudos .....	15
6. Resultados .....	16
6.1 Características Gerais.....	16
7. Discussão.....	18
7.1 Questão 1: Como a Maternidade Impacta a Progressão na Carreira das Mulheres?....	18
7.1.1 Mais Barreiras à Liderança das Mães.....	18
7.1.2 O Peso e a Resitência da Penalidade da Maternidade .....	20
7.1.3 A Vantagem da Maternidade? .....	21
7.2 Questão 2: Como das Intervenções Podem Abordar a Sub-Representação das Mães em Cargos de Liderança? .....	22
7.2.1 Estratégias Focadas no Indivíduo Podem Ser Intervenções Eficazes?.....	22
7.2.2 Intervenções para Reestruturar a Forma Como Vemos a Maternidade e a Liderança.....	25
7.3 É Preciso uma Aldeia para Criar uma Criança .....	25
7.4 A Importância de Mulheres Ajudando Outras Mulheres.....	26
7.5 Focar nos Arranjos de Trabalho Faz a Diferença .....	26
7.6 Construindo uma Cultura Organizacional de Apoio para as Mães .....	28
7.7 O Papel da Legislação Governamental Direcionada à Criança.....	30
8. Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras ... <b>Erro! Indicador não definido.</b>	
9. Conclusões .....	32
10. Materiais Suplementares .....	35
11. Referencias .....	35

## 1. Introdução

No ambiente de trabalho, as mães enfrentam uma penalidade da maternidade, na qual são percebidas como inadequadas para funções de liderança, avaliadas como menos competentes e comprometidas com suas carreiras, recebem salários mais baixos e são privadas de oportunidades de progressão [1,2,3]. A experiência da maternidade frequentemente acarreta uma sensação reduzida de controle e pertencimento, acompanhada de exigências de produtividade elevadas [4]. Como consequência, as mães tendem a ocupar menos posições de liderança em comparação com homens (incluindo pais) e mulheres sem filhos.

Essa penalidade se deve, pelo menos em parte, a normas e culturas de gênero inerentes à política e à prática de desenvolvimento de carreira, que ainda se concentram nas experiências dos homens, valorizam atributos masculinos e reforçam noções tradicionais de liderança [4]. Até o momento, não houve, em nosso conhecimento, um exame sistemático sobre como a maternidade impacta a progressão de carreira e o acesso a cargos de liderança. Além disso, a descrição do problema por si só não é suficiente, pois também é necessário visualizar quais intervenções podem oferecer apoio às mães por meio de fontes multidimensionais. Isso deve incluir não apenas o comportamento delas como funcionárias, mas também como a cultura organizacional e as políticas governamentais, por exemplo, podem impulsionar a progressão de carreira das mães e, assim, abrir caminho para posições de liderança.

Na pesquisa atual, buscamos preencher essa lacuna conduzindo uma revisão de escopo da literatura para compreender (1) como a maternidade impacta a progressão de carreira das mulheres e (2) como as intervenções podem abordar a sub-representação das mães em cargos

de liderança. Com isso, esta revisão oferecerá insights valiosos sobre como reimaginar a liderança com a maternidade em mente.

## **2. Barreiras para a Liderança das Mães**

Embora as noções de "maternagem" sejam amplamente valorizadas na sociedade, a dificuldade de equilibrar carreira e maternidade persiste, resultando em interrupções de carreira e redução das horas de trabalho [4,5]. Pesquisas internacionais demonstram um declínio na participação das mães na força de trabalho após o nascimento dos filhos. Em média, 24% das mulheres saem do mercado de trabalho no primeiro ano de maternidade. Após cinco anos, o percentual cai para 17% e, após uma década, ainda há 15% de ausência [6]. Considerando a expectativa tácita de continuidade no trabalho ao longo dos anos para favorecer a progressão de carreira, não é surpreendente que as mães permaneçam sub-representadas em posições de liderança.

Diversos estudos oferecem explicações para esse fenômeno. A primeira delas é o estereótipo de gênero e liderança [7]. A liderança é amplamente associada a atributos estereotipicamente masculinos, como competitividade, agressividade e individualismo [8], o que cria um cenário onde as mulheres são vistas como menos preparadas para assumir cargos de liderança [9]. Esse fenômeno, conhecido como "incongruência de papéis" [10], destaca as inconsistências esperadas entre o papel tradicional de gênero feminino e o papel de liderança. A equiparação da liderança à masculinidade coloca mulheres e pessoas de gêneros diversos que não correspondem a essas expectativas em desvantagem ao concorrerem a cargos de liderança, pois são menos propensas a serem vistas como "líderes" típicos. Isso é especialmente verdadeiro para as mães, pois as qualidades esperadas de uma mãe, como acolhimento e afeto, contrastam diretamente com as qualidades estereotipadas esperadas de um líder [10,11].

As demandas da maternidade também podem afetar a capacidade das mães de desempenharem papéis de liderança. A penalidade da maternidade vem acompanhada de uma suposição de que as mães são menos comprometidas ou competentes, o que implica atrasos em promoções, opções de carreira limitadas ou a necessidade de tomar decisões que podem prejudicar suas carreiras para atender às necessidades dos filhos [12]. No modelo econômico atual de trabalho, a ideia enraizada do "funcionário ideal" implica uma pessoa sem responsabilidades domésticas e familiares, capaz de dedicar longas horas a um trabalho ininterrupto [13,14]. Essa suposição geralmente presume que outra pessoa, geralmente uma mulher, está em casa cuidando das tarefas domésticas e das responsabilidades familiares, enquanto se espera que os homens assumam a maior parte das responsabilidades financeiras e de provedor em suas famílias [15,16]. Papéis de gênero em relacionamentos heterossexuais reforçam esse modelo, de modo que as mães acabam muitas vezes realizando uma "dupla jornada" exaustiva para lidar com as demandas da casa e da carreira, o que pode até levar a menor produtividade e a problemas de saúde mental [17,18].

As mulheres com filhos, portanto, encontram-se em um dilema onde, para serem boas mães, devem priorizar suas famílias em detrimento de suas carreiras, mas para serem boas líderes, precisam priorizar suas carreiras em detrimento de suas famílias. Incapazes de acomodar tais expectativas contraditórias, as mães geralmente desviam-se da trajetória de carreira tradicional, fazendo pausas na carreira, reduzindo a carga horária de trabalho ou até mesmo saindo do mercado de trabalho de forma indefinida, o que afeta negativamente suas chances de progressão na carreira. Isso pode levar as mães a renunciarem a oportunidades de liderança ou a reduzirem sua dedicação ao trabalho em um esforço para serem "boas" mães. Quando decidem retornar ao mercado de trabalho remunerado, as mães têm menos chances de serem entrevistadas, contratadas ou promovidas, além de receberem salários mais baixos [18]. A incompatibilidade entre carreira e vida familiar pode gerar uma série de consequências

negativas para as mães que trabalham, incluindo sentimentos de culpa, sobrecarga emocional e fadiga, já que a exigência de desempenhar ambos os papéis de forma adequada é incompatível com a realidade [19,20].

Essas situações, em conjunto, criam uma "muralha maternal", composta por formas formais e informais de discriminação que dificultam o avanço profissional das mulheres após terem filhos [21]. Compreender como a maternidade influencia a progressão de carreira e o caminho para a obtenção de cargos de liderança é, portanto, crucial para criar ambientes inclusivos e de apoio para as mães que trabalham. Além disso, reconhecer esses impactos pode melhor informar as organizações sobre como desenvolver intervenções que reconheçam a natureza multidimensional (individual, interpessoal, organizacional e social) da questão.

### **3. A Necessidade de Intervenções para Abordar a Sub-representação das Mães**

As intervenções englobam um amplo espectro de atividades, tratamentos, programas ou iniciativas projetados para enfrentar questões específicas, alcançar resultados definidos ou influenciar variáveis particulares [22]. Considerando as barreiras específicas que a maternidade impõe ao avanço de carreira das mulheres, intervenções sensíveis ao gênero e à maternidade podem oferecer oportunidades importantes para igualar as condições, desde que visem reduzir a desigualdade de gênero e transformar as condições sociais ao abordar questões estruturais, como preconceitos e estereótipos [7].

Intervenções que visam transformar as noções tradicionais de liderança são especialmente relevantes porque os modelos clássicos de liderança frequentemente refletem padrões hierárquicos, autoritários e pouco inclusivos, limitando o potencial de inovação e colaboração dentro das organizações. Assim, repensar a liderança no contexto da maternidade pode ser uma estratégia crucial para promover ambientes que valorizem abordagens diversas para a resolução de problemas. Esses esforços direcionados podem ajudar a conciliar o

trabalho remunerado e outros papéis assumidos pelas mulheres, promovendo um ambiente mais favorável para mães trabalhadoras.

#### **4. Estudo Atual**

Considerando que as mães enfrentam barreiras sistemáticas para alcançar posições de liderança, é importante analisar como a maternidade pode influenciar a ascensão profissional das mulheres e os tipos de intervenções que podem auxiliar em seu caminho para a liderança. Para mapear inicialmente a questão, realizamos uma revisão rápida da literatura sobre maternidade e liderança, que revelou uma escassez de pesquisas sobre mães em posições formais de liderança e uma ausência particular de estudos que considerem o papel das intervenções. Devido a essa carência, as estratégias de busca foram ampliadas para abranger um escopo mais amplo, substituindo o termo "liderança" por "progressão de carreira". Uma nova busca rápida foi realizada, o que evidenciou a viabilidade de uma revisão de escopo para analisar a progressão de carreira em vez da liderança.

A progressão de carreira vai além da liderança propriamente dita e abrange um espectro mais amplo de aspectos de desenvolvimento profissional, incluindo avanços que não necessariamente envolvem cargos formais de liderança. De fato, as definições predominantes de ascensão e liderança frequentemente perpetuam uma visão centrada nos homens, concentrando-se exclusivamente em posições executivas de alto escalão, raramente ocupadas por mães. Adotar uma perspectiva mais ampla permitiu reconhecer e valorizar a diversidade inerente ao sucesso profissional, considerando as variadas trajetórias de carreira que as mulheres, especialmente as mães, podem seguir.

Embora a literatura tenha avançado na análise de como a maternidade pode impactar a progressão de carreira, até onde sabemos, não há uma revisão sistemática da literatura sobre esse tema ou sobre intervenções nesse contexto. Essa lacuna é preocupante, pois a elaboração de ações e estratégias para fomentar a participação econômica e laboral das mães precisa ser

fundamentada em uma base sólida de pesquisas baseadas em evidências. Para alcançar isso, é necessário explorar e mapear o estado da arte sobre o tema, o que pode ser feito por meio de uma revisão de escopo. Além disso, uma revisão de escopo permite identificar as lacunas atuais na literatura, o que é essencial para orientar agendas de pesquisa. Ao mapear como as pesquisas mais recentes têm investigado o impacto da maternidade na progressão de carreira, esperamos oferecer evidências sistematizadas para promover futuras pesquisas e intervenções destinadas a ajudar as mães a progredirem profissionalmente. As seguintes questões de pesquisa foram investigadas:

(1) Como a maternidade impacta a progressão de carreira das mulheres?

(2) Como as intervenções podem abordar a sub-representação de mães em cargos de liderança?

## **5. Método**

### **5.1 Desenho do estudo e Diretrizes do relatório**

Realizamos esta revisão de escopo com base na metodologia proposta por Arksey e O'Malley [23], que compreende um framework de cinco etapas: (1) identificação das questões de pesquisa pertinentes, (2) realização de uma busca abrangente por estudos relacionados às nossas questões de pesquisa, (3) adoção de um processo sistemático de seleção de estudos com critérios de elegibilidade predefinidos, (4) extração de dados relevantes dos estudos incluídos utilizando o Rayyan como ferramenta de extração de dados, e (5) sumarização e relato dos resultados. Também utilizamos a extensão dos itens preferenciais para o relato de revisões sistemáticas e meta-análises aplicáveis a revisões de escopo [24]. Quatro dos autores (AJ, LB, OM, UG) avaliaram a qualidade dos artigos com base nas checklists do PRISMA-ScR.

## **5.2 Estratégia de Busca e Base de Dados**

Nossa estratégia de busca foi fundamentada na lista de verificação de estratégias de busca eletrônicas com revisão por pares [25]. Utilizamos as seguintes bases de dados: Lilacs, Pepsic, Scielo, PsycInfo, EBSCO, Web of Science, Scopus, MEDLINE/Pubmed, EMBASE e CENTRAL. Optamos por dez bases de dados, em conformidade com as melhores práticas [26], devido à sua abrangência nas publicações sobre o tema. Incluímos também três bases de dados brasileiras (Lilacs, Pepsic, Scielo), considerando a nacionalidade da maioria dos autores, o fato de serem de acesso aberto e a ampla publicação de autores brasileiros em inglês nas revistas brasileiras presentes nessas bases de dados. Filtramos artigos revisados por pares publicados entre 2010 e 2022, incluindo publicações em inglês. Utilizamos a string de busca nos campos de título, resumo e palavras-chave.

Adotamos o framework populacional (mães trabalhadoras), conceitos (maternidade, progressão na carreira) e contexto (ambientes de trabalho, academia e organizações) para definir os termos de busca. Após refinamentos, utilizamos a seguinte string de busca: (“parental role” OR “mother” OR “mothers” OR “motherhood” OR “mom” OR “moms”) AND (“career pathways” OR “career trajectory” OR “career breaks” OR “career interruptions” OR “child penalties” OR “motherhood penalty” OR “motherhood bias” OR “career success” OR “career achievement” OR “career progression” OR “career advancement” OR “professional advancement” OR “job progression” OR “job advancement” OR “work advancement” OR “work progression” OR “maternal wall”).

## **5.3 Critérios de Elegibilidade e Seleção de Estudos**

Os critérios de elegibilidade adotados foram: (a) artigos publicados em periódicos revisados por pares; (b) artigos escritos em inglês; (c) disponibilidade do texto completo; (d) ano de publicação entre 2010 e 2022; (e) estudos quantitativos, qualitativos ou métodos mistos; (f) as amostras devem incluir mulheres; (g) o título, objetivo e/ou variáveis devem

abordar a maternidade, o avanço na carreira e intervenções. Analisamos apenas artigos em inglês devido a limitações de tempo e recursos, sendo que a escolha do período de 10 anos foi feita com o intuito de fornecer uma visão contemporânea sobre o tema. Artigos com amostras de gênero misto foram incluídos, desde que apresentassem dados separados sobre as mães.

Submetemos os artigos recuperados das bases de dados ao Rayyan [27], com a exclusão de duplicatas, e a triagem inicial dos títulos e resumos foi realizada por três dos autores, codificados como AJ, LB e UG. Após o processo de triagem, lemos integralmente os artigos restantes, que foram avaliados independentemente pelos mesmos três autores. Um quarto pesquisador auxiliou os autores a alcançar um consenso.

Inicialmente, conceituamos nossas questões e o propósito da pesquisa com base em uma revisão rápida da literatura sobre maternidade e liderança. A revisão rápida revelou que há uma escassez de estudos sobre mães em posições de liderança, sendo que o uso do termo *progressão na carreira* se mostrou mais abrangente. Posteriormente, adotamos um framework populacional, conceitual e de contexto (PCC) para aprimorar as questões e os objetivos deste estudo:

População: mães trabalhadoras com idade superior a 18 anos;

Conceito: maternidade, progressão de carreira, liderança;

Contexto: academia and organizações.

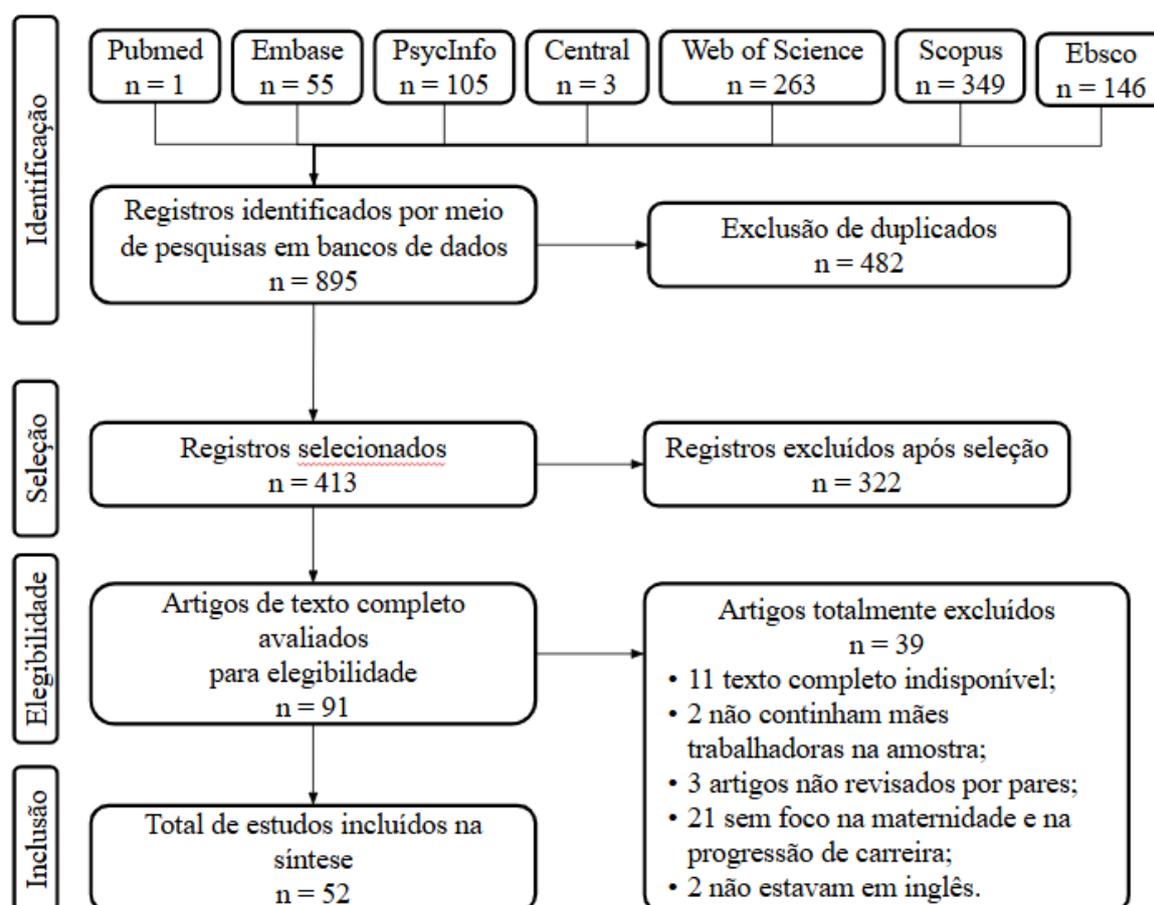
#### **5.4 Extração e Síntese de Dados**

Quatro dos autores realizaram a extração dos dados de forma independente, utilizando uma planilha padronizada de extração de dados. As informações extraídas abrangeram detalhes dos autores, datas de publicação, nacionalidade principal do periódico, nacionalidade dos primeiros autores, objetivos, tipo de estudo (qualitativo, quantitativo ou métodos mistos), desenho da pesquisa (experimento, estudo de caso, longitudinal ou transversal), método de coleta de dados, amostra de participantes, contexto, tipo de intervenção (se aplicável), principais resultados, conclusões e principais achados relacionados às questões de pesquisa.

## 5.5 Processo de Seleção dos Estudos

A busca e a seleção dos artigos estão detalhadas na Figura 1. Inicialmente, encontramos 895 artigos nas 10 bases de dados selecionadas, mas após a exclusão de duplicatas, analisamos 413 artigos com base em seus títulos, resumos e palavras-chave. Na análise de elegibilidade, lemos integralmente 91 artigos, e a amostra final foi composta por 52 artigos que atenderam a todos os critérios de inclusão. A taxa de concordância interavaliador foi de 49,5% entre os três autores que atuaram como avaliadores (AJ, LB, UG).

**Figura 1.** *Etapas de coleta de dados para a revisão de literatura.*



## 6. Resultados

### *Características Gerais*

Dos 52 artigos incluídos, 48,1% eram quantitativos, 34,6% qualitativos e 17,3% utilizaram métodos mistos. A maioria dos estudos adotou um desenho transversal (53,8%) e utilizou questionários como método de coleta de dados (63,5%). A maior porcentagem de nacionalidade dos autores, considerando a universidade de afiliação, era dos Estados Unidos (28,8%), enquanto a maioria dos periódicos tinha sede no Reino Unido (44,2%), conforme informações extraídas do Scimago Journal & Country Rank. O periódico com maior número de publicações (9,6%) foi Gender, Work & Organization. Em relação ao ano de publicação, 2021 foi o ano com mais artigos (11), seguido de 2022 (7). Por fim, a maioria dos estudos (55,8%) utilizou uma amostra exclusivamente feminina, a pesquisa foi realizada em organizações (51,9%) e, em geral, não fazia distinção entre o campo de conhecimento dos participantes (61,5%; ver Tabela 1 para detalhes).

**Tabela 1.** Características dos estudos incluídos.

<b>Categorias</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Nacionalidade do primeiro autor</b>		
EUA	15	28.8%
Alemanhã	7	13.5%
Outros (ex., Suécia, Reino Unido, Noruega, Áustria, República da Coreia)	30	57.7%
<b>Origem do periódico</b>		
Reino Unido	23	44.2%
EUA	15	28.8%
Outros (ex., Holanda, Suíça, Alemanha)	14	26.9%
<b>Periódicos de Publicação</b>		
Gender, Work & Organization	5	9.6%
Acta Sociologica	2	3.8%

Advances in Life Course Research	2	3.8%
Gender & Society	2	3.8%
Gender in Management: An international journal	2	3.8%
Labour Economics	2	3.8%
Social Sciences	2	3.8%
<b>Desenho de pesquisa</b>		
Quantitativo	25	48.1%
Qualitativo	18	34.6%
Método Misto	9	17.3%
<b>Desenho de pesquisa</b>		
Transversal	28	53.8%
Experimental	21	40.4%
Longitudinal	2	3.8%
<b>Método de coleta de dados</b>		
Questionário	23	44.2%
Entrevista	33	63.5%
<b>Composição da Amostra</b>		
Feminina	29	55.8%
Gênero Misto	23	44.2%
<b>Contexto</b>		
Organização	27	51.9%
Academia	18	34.6%
Não informado	7	13.5%
<b>Campo de Conhecimento</b>		
Sem distinção	32	61.5%
STEM	4	7.7%
Medicina	3	5.8%
Outros (ex., turismo and hospitais, contabilidade, publicidade, educação)	13	25.0%

Reunimos e analisamos outras categorias abordando as principais conclusões de cada artigo para responder às duas questões de pesquisa. Mais detalhes sobre as conclusões de cada questão estão disponíveis nas [Tabelas Suplementares S1 e S2](#).

## **7. Discussão**

### **7.1 Questão 1: Como a Maternidade Impacta a Progressão na Carreira das Mulheres?**

#### *7.1.1 Mais Barreiras à Liderança das Mães*

Não surpreendentemente, a literatura revisada reforçou a ideia de que as mulheres ainda têm menos probabilidade de ocupar posições de liderança após se tornarem mães, indicando múltiplas barreiras à liderança feminina e à progressão na carreira de maneira geral [28,29]. Nossa análise evidenciou que muitas das barreiras enfrentadas pelas mulheres em relação à progressão na carreira são tratadas como escolhas internas e pessoais, em vez de problemas estruturais, como mostram as referências [30,31,32].

A barreira internalizada mais frequente está relacionada às expectativas sociais de que as mães devem priorizar as necessidades dos outros, sacrificando seus próprios interesses e aspirações profissionais para cumprir suas responsabilidades maternas, como indicam as referências [33,34,35]. As mães ainda enfrentam conflitos de identidade causados pelos ideais irreais sobre o que é ser uma boa mãe e uma trabalhadora bem-sucedida [36,37], além do desafio emocional de ser, em grande parte, responsável por aquilo que seus filhos se tornarão [38]. As mulheres recusaram ofertas de promoção, em parte, devido à dupla carga de responsabilidades familiares e de liderança [30,32,33].

Identificou-se também uma menor sensação de controle sobre a vida profissional, acompanhada de sentimentos negativos como estresse e culpa, menor satisfação com suas conquistas, maior medo de perda de emprego e uma menor sensação de direito ao uso de benefícios como a redução de carga horária ou licença maternidade [35,39,40,41,42]. Além

disso, as mães relataram uma sensação menor de pertencimento no trabalho, pois frequentemente tinham que se provar, dedicando mais esforço para alcançar posições mais altas em comparação com suas colegas sem filhos [30].

Em contraste com o foco nas barreiras internalizadas, como a autocrítica e a gestão pessoal da maternidade, outros estudos analisaram aspectos mais contextuais. A disponibilidade de tempo foi identificada como uma das principais barreiras contextuais para as mães em cargos superiores ou para aquelas que aspiram a posições de liderança, já que as responsabilidades de cuidado impõem restrições adicionais ao seu tempo e disponibilidade [31,35]. Comparadas aos pais, as mães têm mais limitações quanto à sua disponibilidade para participar de eventos fora do horário de trabalho ou para viajar a trabalho [43]. Assim, a evidência mostra que as mães são descartadas para posições que exigem tempo prolongado fora de casa, uma demanda comum para muitos cargos de liderança [44,45]. Como consequência, alguns estudos enfatizaram as perdas financeiras pós-maternidade, com foco nas penalidades salariais, perdas de renda devido à redução de carga horária e transições para ocupações com salários mais baixos [31,46].

A maternidade também foi associada à menor retenção no emprego, devido a barreiras como o difícil acesso à creche ou outros desafios relacionados ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, como mostram as referências [31,32]. Em alguns casos, as mães relataram interrupções na carreira, como o retorno ao trabalho mais tarde do que o esperado, a adoção de trabalho informal, flexível ou em tempo parcial, adiamento de oportunidades de promoção ou até mesmo a saída indefinida do mercado de trabalho [28,33]. Outros estudos abordaram como as políticas de licença maternidade exclusivamente femininas contribuem para a redução das oportunidades de carreira das mulheres, suas redes profissionais e parcerias, conforme relatado nas referências [30,36,47].

### 7.1.2 *O Peso e a Resistência da Penalidade da Maternidade*

Os artigos analisados demonstraram a persistência da penalidade da maternidade, ao documentarem as formas pelas quais as mães são impactadas pelas noções do ‘trabalhador ideal’, que está livre de responsabilidades domésticas e disponível para trabalhar horas extras sempre que necessário. Esses estereótipos ainda são a suposição padrão em muitos locais de trabalho e estão em conflito direto com as expectativas sociais em relação às mães, implicando que elas devem ser as principais cuidadoras e responsáveis pelo lar em suas famílias [11]. As consequências disso são que as mães enfrentam taxas elevadas de rotatividade, transições frequentes de emprego, ocupação de posições de baixo salário e uma menor probabilidade de serem recomendadas para contratação em comparação aos homens [47,48,49,50,51].

A penalidade da maternidade também evidencia como as mães são comumente desvalorizadas e sujeitas a escrutínio e dúvidas sobre seu compromisso com o trabalho. A crença de que as mulheres “usam” a gravidez ou a maternidade para evitar o trabalho ainda persiste [38]; as mães enfrentam constante discriminação e têm sua vida pessoal como um tópico atual de debate no ambiente de trabalho, além de serem rotuladas como “a grávida” ou “a que tem o bebê” [52]. As mulheres podem ser penalizadas apenas por atingirem a idade de procriação, corroborando o impacto negativo que até mesmo a perspectiva de maternidade pode ter em suas carreiras.

Devido às expectativas frequentemente irreais sobre a disponibilidade de tempo e a flexibilidade nos cargos de liderança, a penalidade da maternidade contribui para a percepção de que as mães são inadequadas para funções de liderança. O estudo de Benard e Correll [48], por exemplo, mostrou como as mães ou mulheres grávidas são avaliadas como menos competentes, menos comprometidas, são submetidas a padrões mais rigorosos e penalizadas em decisões de salário e contratação, em comparação com suas colegas sem filhos. As mães

também são designadas para tarefas menos interessantes, não são vistas como adequadas para cargos de gestão e precisam lutar para manter sua credibilidade [18,53]. Resultados semelhantes foram encontrados por Thébaud e Taylor [51] e Schlehofer [52], que mostram como as mães são sujeitas a percepções reduzidas de competência e são vistas como menos contratáveis.

Como se não fosse o suficiente, também houve evidências de uma penalidade para aquelas que se destacam durante a maternidade: mães altamente bem-sucedidas foram avaliadas como menos simpáticas e acolhedoras, o que pode levar à penalização de outras formas, como salário, contratação e outras recompensas organizacionais, conforme as referências [54]. Portanto, podemos afirmar que as pesquisas dos últimos 10 anos atestam como a sociedade pressiona as mães a assumir a maior parte das responsabilidades relacionadas ao cuidado com os filhos e à vida familiar, muitas vezes comprometendo suas aspirações e progressão de carreira.

### *7.1.3 A Vantagem da Maternidade?*

Em contraste com as penalidades descritas acima, alguns dos artigos revisados destacaram resultados positivos para a carreira relacionados à maternidade, uma vez que a experiência de ser mãe é multifacetada e tem o potencial de promover o desenvolvimento de novas habilidades. Por exemplo, as mulheres relataram melhorias nos relacionamentos de trabalho, percebendo maior apreciação por parte de seus colegas como mães trabalhadoras do que antes de terem filhos [51], além de uma gestão de tempo mais eficiente e técnicas aprimoradas de resolução de problemas [55]. Outros estudos indicaram que as mulheres sentiram maior motivação para concluir diferentes responsabilidades no trabalho após se tornarem mães, como finalizar cursos, além de um aumento no conhecimento cognitivo, visto como resultado de lidar com os desafios da maternidade, como cuidar dos filhos e fazer múltiplas tarefas para concluir as atividades domésticas [32,43,55,56].

Um artigo em particular mostrou uma ampla gama de impactos positivos da maternidade no desempenho no trabalho e no avanço na carreira na indústria de turismo e hospitalidade dos EUA [55]. Este estudo destacou como as mães trabalhadoras podem experimentar mais coragem e maior confiança para buscar posições que envolvem cargos de gestão e liderança. Relatou-se que as mães melhoraram sua força de vontade e inteligência emocional, o que incluiu mais paciência, tolerância, emoções e atitudes positivas, confiança e uma mentalidade mais forte.

Quanto a resultados mais tangíveis, inesperadamente, Ma [56] e Magnusson [43] mostraram que os salários podem ser impactados positivamente pela paternidade para homens e mulheres, já que descobriram que, após o nascimento de um filho, os salários médios eram mais altos para os respondentes casados ou conviventes com filhos, tanto para pais quanto para mães. Em relação à progressão na carreira, Morgenroth et al. [18] descobriram que os estereótipos de mães são vistos como mais semelhantes aos estereótipos de gestores e gestores ideais do que aos estereótipos de mulheres em geral, evidenciando um benefício para as mães em termos de conteúdo do estereótipo. Portanto, apesar de as mães trabalhadoras enfrentarem mais impactos negativos do que positivos em geral, os estudos revisados demonstram como a maternidade também pode trazer certos benefícios para a progressão na carreira.

## **7.2 Questão 2: Como das Intervenções Podem Abordar a Sub-Representação das Mães em Cargos de Liderança?**

### *7.2.1 Estratégias Focadas no Indivíduo Podem Ser Intervenções Eficazes?*

Algumas das intervenções identificadas na literatura sobre carreiras focam em estratégias voltadas para o indivíduo, ou seja, nos esforços e na agência individuais das mulheres para gerenciar suas carreiras. O aconselhamento de carreira é um exemplo disso, sendo sugerido para ajudar as mães a avaliarem seus objetivos profissionais, desenvolverem estratégias e tomarem decisões informadas sobre suas trajetórias de carreira [57]. Da mesma

forma, serviços de apoio terapêutico, como aconselhamento individual ou grupos de apoio, também são indicados para auxiliá-las a lidar com o estigma internalizado, navegar pelas expectativas sociais e desenvolver estratégias de enfrentamento para equilibrar a maternidade com a carreira.

O desenvolvimento de habilidades foi identificado como outra estratégia pessoal para reduzir o conflito entre família e trabalho e manter a relevância profissional, mesmo que as mães optem por desacelerar temporariamente sua progressão na carreira. Dentre essas habilidades, o gerenciamento de tempo foi sugerido como uma maneira de facilitar o equilíbrio entre as demandas da maternidade e da carreira [58]. O aprendizado de habilidades de negociação, por sua vez, foi proposto para apoiar as mães em discussões sobre condições de trabalho com seus supervisores ou recursos humanos [59].

Buscar mais educação foi uma estratégia comumente sugerida para superar barreiras à progressão na carreira. A educação sobre direitos das mulheres e leis trabalhistas, por exemplo, foi recomendada para conscientizar as mulheres sobre seus direitos e as proteções legais contra discriminação no trabalho [46,60]. A educação em literacia financeira também foi proposta como algo importante para as mães, pois estratégias de orçamento, poupança e investimento podem ajudá-las a lidar com transições de carreira, especialmente durante crises econômicas [32,44].

O que essas estratégias têm em comum é que todas se concentram nos esforços individuais que as mulheres podem adotar—o que geralmente envolve mudanças em si mesmas ou em seu comportamento—para "compensar" os locais de trabalho por sua maternidade. Embora essas estratégias individuais possam ser úteis em certo grau, elas não reconhecem as barreiras sociais, culturais e econômicas enfrentadas pelas mulheres. Em sua revisão, Ryan e Morgenroth [61] classificam essas intervenções como aquelas que tentam fornecer às mulheres as "ferramentas certas" para alcançar cargos de liderança. No entanto,

essas intervenções podem acabar sendo problemáticas por uma série de razões, como o reforço de estereótipos de gênero, que indiretamente culpam as mulheres pelas desigualdades e não abordam as raízes das desigualdades de gênero. As mulheres, especialmente as mães, não devem ser as únicas responsáveis por mudar um sistema que perpetua a desigualdade e a discriminação de forma inerente.

Além das intervenções identificadas nos artigos revisados, as recomendações de Oliveira-Silva e Barbosa-Silva [7] enfatizam que as intervenções para a igualdade de gênero devem ser multissetoriais e abordar as estruturas sexistas sistêmicas, como as normas e estereótipos de gênero que contribuem para perpetuar o papel das mulheres como principais responsáveis pela reprodução, cuidados e criação dos filhos. Quando transpostas para o contexto da maternidade e da carreira, essas recomendações incluiriam ações no nível interpessoal, como discutir com o parceiro o número desejado de filhos e o espaçamento entre eles, como compartilhar e equilibrar as prioridades familiares, e os impactos de adiar a gravidez em prol da carreira—um dilema familiar para as mulheres, mas desconhecido para os homens.

Embora não claramente identificado na literatura revisada, também destacamos a importância de adotar uma perspectiva interseccional, de modo que marcadores de identidade (por exemplo, raça, etnia, orientação sexual ou status socioeconômico) e as condições específicas das mães (por exemplo, número e idade dos filhos, estado civil e disponibilidade da rede de apoio) sejam considerados. Portanto, devemos estar atentos a intervenções que impliquem a necessidade de "corrigir" as mulheres [61]; em vez disso, as intervenções devem se concentrar em abordar as estruturas sociais mais amplas, mudando as políticas, culturas e práticas nos locais de trabalho e no governo.

### *7.2.2 Intervenções para Reestruturar a Forma Como Vemos a Maternidade e a Liderança*

As intervenções devem desafiar as normas de gênero tradicionais e promover uma mudança cultural que redefina as percepções sociais sobre a maternidade e a liderança. É importante celebrar os diversos papéis que as mulheres podem ocupar, reconhecendo que elas podem ser o que quiserem—incluindo líderes. Para tornar isso possível, precisamos abordar visões estereotipadas e irracionais sobre o que constitui uma "boa" mãe e uma "líder bem-sucedida".

Valorizar o trabalho de cuidado e promover uma divisão equitativa das responsabilidades familiares é essencial, pois contribui para contestar a noção de que as mulheres devem ser as principais cuidadoras. Isso também implica reconhecer a importância socioeconômica, o esforço e as habilidades envolvidas no cuidado de crianças e idosos [62]. Embora as seguintes intervenções não esgotem as necessidades e barreiras enfrentadas pelas mães em suas carreiras, os esforços combinados de indivíduos, organizações e governos são necessários para enfrentar algumas das estruturas desiguais que ainda dificultam as decisões das mulheres, tanto profissionalmente quanto pessoalmente.

### **7.3 É Preciso uma Aldeia para Criar uma Criança**

De modo geral, cultivar conexões e contar com o apoio de outras pessoas é essencial para criar um ambiente onde as mães se sintam reconhecidas e capacitadas, ao mesmo tempo em que respeitam suas identidades multifacetadas. Vários artigos em nossa amostra, como referências [44,58], indicaram o apoio da família e amigos como um fator-chave para a progressão de carreira das mães.

Portanto, arranjos de carreira que permitam a divisão igualitária das responsabilidades familiares com os cônjuges são imprescindíveis, sendo importante que os casais tenham uma comunicação aberta, definindo responsabilidades e expectativas com uma compreensão clara das responsabilidades de cada parceiro, conforme destacado por parte dos artigos revisados,

como referências [36,37]. Além disso, propomos que ter familiares imediatos (como pais, irmãos ou amigos) por perto e adicionando à rede de apoio também seja um fator importante para o avanço profissional das mulheres. Esse apoio da comunidade e da família é especialmente crítico para o avanço de carreira das mães solteiras.

#### **7.4 A Importância de Mulheres Ajudando Outras Mulheres**

Com base nas descobertas de Bowyer et al. [30] e Eren [36], propomos que intervenções envolvendo modelos de papel podem ser especialmente úteis, pois conhecer outras histórias pode apoiar as mulheres a navegarem pela dualidade entre trabalho e maternidade ao explorarem diferentes caminhos profissionais. O networking também é importante, e pode ser feito ao se engajar ativamente com outros pais (dentro ou fora do ambiente de trabalho) para construir uma rede de apoio entre pares, para compartilhar experiências e conselhos sobre carreira e família. Dentro do local de trabalho, essa rede pode ser uma fonte importante de feedback para as mães sobre suas habilidades e contribuições, já que elas podem ter uma tendência a subestimar suas capacidades e fazer uma autoavaliação negativa, como mostram os resultados de Schueller-Weidekamm e Kautzky-Willer [58].

Schueller-Weidekamm e Kautzky-Willer [58] e Kristensen et al. [63] propõem que as organizações também invistam em programas de mentoria, planejamento sucessório ou programas de liderança que promovam talentos femininos e enfatizem estilos de liderança colaborativos, desafiando as visões tradicionais do que faz de alguém um bom líder. Para as melhores práticas, além de fornecer apoio instrumental e psicossocial para as mães por meio de mentoria, os locais de trabalho podem estimular plataformas e redes formais de mulheres para promover conexão e compartilhamento de experiências [44,55].

#### **7.5 Focar nos Arranjos de Trabalho Faz a Diferença**

Em relação às intervenções organizacionais, estas precisam ir além das habituais políticas de "licença" e também oferecer políticas de "retorno" e "permanência"; uma

abordagem frequentemente subestimada. Além das licenças parentais estendidas (que são, de fato, importantes), as organizações também devem fornecer um ambiente seguro ao qual as mulheres gostariam de retornar, ao invés de uma estrutura de trabalho que mantém o status quo e penaliza as mulheres por tentarem equilibrar as responsabilidades familiares e a carreira. Uma forma de alcançar a igualdade para as mães é criar oportunidades para que elas continuem trabalhando enquanto criam seus filhos, permitindo uma verdadeira integração entre trabalho e família, o que exige mudanças profundas nas práticas dos locais de trabalho [48,64].

Portanto, as organizações devem focar em políticas e arranjos de trabalho flexíveis em resposta às mudanças nas circunstâncias familiares de seus funcionários, como ajustar a carga horária, oferecer opções de trabalho remoto ou evitar reuniões programadas tarde da noite. Elas também podem permitir a reestruturação temporária dos cargos de mulheres grávidas ou novas mães, designando-as para tarefas administrativas e com menos viagens, conforme sugerido por Whittington [28].

Com base nos impactos negativos comuns identificados nos artigos revisados, propomos que eventos e atividades inclusivas, espaços amigáveis para crianças e salas de amamentação sejam outras boas iniciativas para promover um ambiente de trabalho mais amigável para as crianças. A licença-maternidade é uma das principais razões para as interrupções na carreira das mulheres e pode ser vista como um "ônus" para as mães, conforme apontado por Maxwell et al. [59], enquanto os pais geralmente continuam a trabalhar e a avançar profissionalmente independentemente da sua situação familiar. Portanto, a licença parental deve ser igualmente compartilhada, permitindo que as famílias tenham tempo suficiente para se conectar com os recém-nascidos e alcançar uma distribuição mais equitativa das responsabilidades de cuidado. As organizações podem facilitar isso incentivando e apoiando os homens a participarem igualmente das responsabilidades de

cuidado, reformulando o cuidado de forma a facilitar metas de ação e normalizando a participação dos homens nesses papéis [65]. Líderes e gerentes homens que sirvam como modelos de cuidados iguais também podem ajudar a alcançar esses objetivos. Políticas organizacionais e governamentais que introduzam uma política de licença parental bem remunerada, não transferível e do tipo "use ou perca", tanto para os pais quanto para cuidadores secundários, também podem ajudar a normalizar a participação igual dos homens no cuidado [66], assim como iniciativas que abordem atitudes e preconceitos de gênero nos homens [67].

Arranjos de trabalho flexíveis devem também ser combinados com benefícios familiares, como licença parental estendida, creches no local de trabalho e a possibilidade de tirar dias de folga para razões relacionadas ao cuidado. Considerando o risco de perder uma posição ao tirar licença parental, políticas organizacionais poderiam regular a contratação de substitutos para substituir os funcionários, assim como programas estruturados de retorno (com cronogramas de retorno gradual, mentoria, treinamento e apoio à reintegração) para as mães, conforme proposto por Bowyer et al. [30] e Halrynjo e Mangset [50].

## **7.6 Construindo uma Cultura Organizacional de Apoio para as Mães**

As organizações precisam construir uma cultura de trabalho que valorize o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, identidades diversas, bem-estar pessoal e cultive atitudes positivas em relação às mães e cuidadores de qualquer gênero. Sugerimos que isso possa ser feito convidando as mães e cuidadores que retornam da licença parental a compartilharem suas experiências, reconhecendo as habilidades interpessoais adquiridas na parentalidade e incentivando os líderes a expressarem abertamente apoio aos compromissos familiares dos funcionários, manifestando explicitamente como essas responsabilidades são conhecidas e valorizadas [59,68].

Recomendamos políticas estruturadas contra discriminação e assédio com sistemas de denúncias anônimas, pois são fundamentais para fomentar a transparência e a responsabilidade, criando um ambiente de trabalho mais seguro para as mulheres em resposta à penalização da maternidade identificada por Härkönen et al. [60] e Benard e Correll [1]. Essas políticas também podem ser seguidas por avaliações de desempenho relativas à oportunidade, uma vez que visões negativas sobre as mães geralmente se refletem em salários mais baixos e menos oportunidades de promoção, como mostram Bear e Glick [46] e Kristensen et al. [63]. Embora o treinamento sobre preconceitos implícitos possa aumentar a conscientização sobre os estereótipos de gênero que afetam a percepção das mães, práticas de avaliação cuidadosas podem ajudar a reduzir as desigualdades nos salários, avaliações de desempenho, promoções e reconhecimento.

Destacamos que as práticas de avaliação de desempenho precisam ser cuidadosamente planejadas. Ignorar o status de cuidadora ao avaliar as mães apenas com base em seu desempenho aumenta as desigualdades e preserva os desafios sistêmicos desproporcionais. Considerando que as mães são frequentemente responsáveis pela maior parte do trabalho doméstico, enfrentam mais interrupções na carreira, têm horários reduzidos ou trabalham em turnos duplos e desviam-se de trajetórias tradicionais de carreira, as avaliações de desempenho devem levar esses fatores em consideração e utilizar métricas específicas para as mães, baseadas em seu contexto, responsabilidades e desafios, reconhecendo também as habilidades e experiências adquiridas por meio da parentalidade [50].

Essas iniciativas podem ser complementadas por uma abordagem mais colaborativa no trabalho. Programas de treinamento cruzado dentro das equipes, recursos coletivos e plataformas de colaboração poderiam permitir o compartilhamento de experiências e promover uma distribuição mais proporcional de demandas, responsabilidades e recompensas, conforme proposto por Kibelloh e Bao [69] e Halrynjo e Mangset [50]. Isso poderia facilitar

transições e reduzir o risco de perda de emprego durante a licença parental, além de desmontar hierarquias tradicionais e promover a inclusividade. No entanto, isso precisa ser analisado em termos da natureza do trabalho, já que em alguns casos, a autonomia limitada pode ser uma barreira para o avanço da carreira das mães, conforme mostram as descobertas de Hancioglu e Hartmann [70].

As carreiras acadêmicas são especialmente desafiadoras para as novas mães, dado o sistema de recompensas focado na produtividade e nas publicações, que impõem restrições significativas ao seu avanço profissional. Sugerimos uma reavaliação dos critérios de reconhecimento, tenure e promoção, uma vez que as mães acadêmicas geralmente não conseguem cumprir os mesmos padrões que seus colegas homens, dado que frequentemente têm responsabilidades domésticas e de cuidados desproporcionais em comparação com eles. Portanto, as instituições devem promover justiça no processo de avaliação e repensar o papel da produtividade tendo em mente as responsabilidades de cuidado dos funcionários. Isso pode ser feito acomodando registros de publicação interrompidos, estendendo os períodos de avaliação ou reconhecendo outras formas diversas de produções acadêmicas além das publicações, como compartilhamento de dados, ensino, projetos colaborativos e intervenções comunitárias [30,36].

Mais geralmente, cada organização deve analisar as condições específicas de seus funcionários, já que as mulheres com filhos dependentes não formam um grupo homogêneo (por exemplo, o número e a idade dos filhos estão relacionados a diferentes resultados na carreira [33,70]). Isso segue as recomendações de Oliveira-Silva e Barbosa-Silva [7] para intervenções direcionadas às necessidades e características específicas do público.

## **7.7 O Papel da Legislação Governamental Direcionada à Criança**

Os custos econômicos associados à maternidade são uma das principais dificuldades enfrentadas pelas mães, especialmente mães solteiras e mulheres de origens desfavorecidas.

Portanto, os governos precisam estruturar legislações que garantam os direitos das mães, aliviando as dificuldades associadas ao cuidado infantil. Isso pode ser feito por meio de serviços de creche acessíveis, confiáveis e disponíveis, ou oferecendo créditos fiscais para despesas com cuidados infantis.

As limitações financeiras não apenas aumentam a probabilidade de as mulheres saírem da força de trabalho, mas também as obrigam a aceitar empregos de menor status e salário, o que prejudica diretamente suas carreiras, como afirmam Ma [56] e Hancioglu e Hartmann [70]. Portanto, enfatizamos a necessidade de redes de segurança social e programas governamentais que ofereçam apoio financeiro, assistência à saúde, segurança alimentar e apoio à moradia para famílias de baixa renda, além de programas de reemprego. Esses são especialmente importantes durante crises econômicas, como mostrado por Staniscuaski et al. [44] e Cha [71].

A legislação que garante direitos para trabalhadores de meio período e contratos temporários também é importante, considerando que muitas mulheres de classes sociais mais baixas são forçadas a optar por esse tipo de arranjo profissional após a maternidade [33,36]. Para garantir que as mães mais pobres não sejam ainda mais marginalizadas, recomendamos que as intervenções governamentais se concentrem em fornecer proteções contra perda de emprego, bem como um tratamento justo e mecanismos para a transição de trabalhadores temporários para cargos permanentes. Outro problema importante que deve ser regulamentado em nível governamental é a amamentação, com políticas públicas que incluam a criação de espaços de lactação [32,72]. A legislação para o pagamento igual também é fundamental para garantir que as mães sejam justamente remuneradas pelo seu trabalho e evitar aprofundar a disparidade salarial de gênero, como mostrado por Bear e Glick [46].

A educação desempenha um papel crucial no combate às penalidades da maternidade, por isso, fornecer programas de treinamento específicos e recursos de aprendizagem são

estratégias importantes para melhorar a empregabilidade das mães, mantê-las atualizadas sobre tendências do setor e facilitar seu retorno após uma pausa na carreira, conforme proposto por Ma [56] e Härkönen et al. [60]. Contudo, destacamos que a educação não deve ser direcionada a todas as pessoas—não apenas às mães—especialmente quando se trata de campanhas de conscientização que desafiem os estigmas associados à maternidade. Isso pode ser alcançado ao compartilhar e ressaltar histórias bem-sucedidas de mães no mercado de trabalho, chamar atenção para as barreiras sistêmicas e estereótipos enfrentados por elas, ou comunicar os benefícios associados a políticas favoráveis às famílias. Ao educar as pessoas sobre os desafios e as contribuições das mães, é possível incentivar empatia e apoio de colegas, empregadores e da sociedade em geral [48,51].

O trabalho acadêmico também deve ser alvo de iniciativas nacionais que reformulem as métricas de avaliação, reconheçam produções como ensino e contribuição para serviços, ofereçam financiamento para contratar assistentes de pesquisa (que podem ajudar as mães com a carga de trabalho acadêmica), adiem prazos e proporcionem arranjos de trabalho flexíveis para as mães, como sugerido por Maxwell et al. [59] e Eren [36]. Além disso, as agências públicas de fomento devem financiar e apoiar pesquisas sobre preconceitos de gênero ou experiências de mães no mercado de trabalho como uma forma de obter evidências para informar políticas públicas e legislações.

## **8. Conclusões**

Esta revisão de escopo proporcionou uma compreensão mais profunda de como a literatura tem investigado o impacto da maternidade na progressão de carreira das mulheres. A maioria dos impactos identificados foi negativa e corroborou a "penalidade da maternidade", com barreiras concretas para o avanço na carreira e na liderança. Por outro lado, também identificamos aspectos positivos na relação entre maternidade e resultados na carreira,

geralmente relacionados ao desenvolvimento de habilidades interpessoais, gerenciamento de tempo e resolução de problemas pelas mães.

Apesar de nossa tentativa de analisar a literatura considerando a progressão de carreira em vez de liderança, ainda nos deparamos com uma visão androcêntrica. Mesmo a noção de progressão de carreira mostrou-se fortemente influenciada por um modelo típico masculino de trabalho. Além de perpetuar uma visão restrita do que significa alcançar a progressão na carreira, isso reforça estereótipos de gênero e limita a compreensão de trajetórias profissionais diversas, especialmente aquelas seguidas por mulheres, mães trabalhadoras e outras minorias.

Considerando que atitudes, sentimentos e comportamentos decorrentes da maternidade são causados principalmente por situações sobre as quais as mulheres têm pouco controle e que resultam da interação entre responsabilidades profissionais e a disponibilidade de cuidados infantis, o papel das intervenções é essencial. No entanto, essas intervenções devem se concentrar não apenas em ações no nível micro, mas também cobrir as dimensões multifacetadas que afetam a maternidade e o trabalho de cuidado nos ambientes de trabalho e nas sociedades.

Portanto, esta revisão de escopo proporcionou uma perspectiva atualizada sobre uma questão persistente, oferecendo insights práticos para abarcar suas complexidades e contribuir para uma compreensão mais inclusiva e estrutural das trajetórias de carreira das mães trabalhadoras.

Esta revisão é limitada pela análise exclusiva de artigos em inglês, o que pode ter excluído estudos valiosos em outros idiomas e introduzido um viés cultural ao enfatizar perspectivas de países e pesquisadores de língua inglesa. Além disso, o período de 10 anos escolhido para análise, apesar de buscar oferecer uma perspectiva contemporânea, não permite examinar mudanças históricas nas dinâmicas do ambiente de trabalho e nas atitudes da sociedade em relação à maternidade. Investigações futuras poderiam considerar a análise de tendências de

longo prazo, explorando a influência do tempo, mudanças nas representações midiáticas e o impacto de diferentes gerações nas trajetórias profissionais de mães. Essa abordagem poderia fornecer uma compreensão mais detalhada da complexa interação entre as mudanças sociais e as experiências profissionais das mães.

Apesar de suas limitações metodológicas, esta revisão de escopo evidenciou lacunas importantes na literatura sobre maternidade e progressão de carreira. A falta de interseccionalidade deve ser destacada como uma característica relevante da literatura revisada. Alguns estudos não forneceram informações interseccionais básicas sobre seus participantes, como status socioeconômico, raça, etnia, classe, identidade de gênero, orientação sexual ou estado civil, na análise principal. Não surpreendentemente, a literatura revisada apresentou uma perspectiva predominantemente heteronormativa sobre a maternidade, ao negligenciar as experiências de mães com orientações sexuais ou identidades de gênero diversas. Ademais, a presença de um parceiro (tipicamente masculino) foi muitas vezes presumida, deixando as experiências de mães solteiras subexaminadas. Outra lacuna observada foi a falta de estudos que considerassem o contexto macroeconômico mais amplo em que as participantes estavam inseridas. Isso é essencial, pois crises econômicas estão diretamente relacionadas à disponibilidade de emprego, salários e oportunidades de progressão, de modo que dificuldades financeiras podem levar as mães a retornarem mais cedo da licença-maternidade e a trabalharem por longas horas.

Analisar as características das amostras, especialmente sobre se e como indivíduos de grupos minorizados são incluídos, é crucial para a criação de intervenções adequadas e para desdobrar implicações teóricas. Considerar as interseccionalidades que diferentes mulheres enfrentam ao redor do mundo é indispensável, especialmente porque a progressão na carreira pode variar significativamente dependendo da origem da mãe.

Um aspecto importante que estudos futuros devem considerar é a representação de mulheres entre os autores de estudos sobre maternidade. Seria interessante, por exemplo, investigar quantos autores se identificam como mulheres. Isso poderia esclarecer até que ponto as mulheres, mais do que os homens, estão se engajando e contribuindo para a discussão e investigação desse tema. Compreender as experiências de publicação dos pesquisadores que estudam temas relacionados à maternidade e à desigualdade de gênero poderia oferecer insights sobre os vieses e obstáculos existentes nos sistemas de publicação acadêmica. Além disso, poderia motivar um exame mais aprofundado das barreiras e desafios que as mulheres enfrentam na publicação acadêmica, especialmente em áreas onde a penalidade da maternidade é particularmente acentuada.

## 9. Materiais Suplementares

As seguintes informações de apoio podem ser baixadas em: <https://www.mdpi.com/article/10.3390/bs14040275/s1>. Dados adicionais e arquivos foram enviados como “Arquivos Suplementares” durante o processo de submissão do manuscrito: Tabela S1. Impacto da maternidade na progressão de carreira; Tabela S2. Intervenções de carreira para o progresso profissional das mães. As referências [73,74,75,76,77,78,79,80,81,82,83,84] são citadas nos materiais suplementares.

## 10. Referências

1. Correll, S.J.; Bernard, S.; Paik, I. Getting a job: Is there a motherhood penalty? *Am. J. Sociol.* 2007, 112, 1297–1338. Available online: <https://www.jstor.org/stable/10.1086/511799> (accessed on 22 March 2024).  
[CrossRef]
2. Burgess, N. The motherhood penalty: How gender and parental status influence judgements of job-related competence and organizational commitment. *Semin. Res. Pap. Ser.* 2013, 32, 1–11. Available

online: [https://digitalcommons.uri.edu/lrc\\_paper\\_series/32/](https://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/32/) (accessed on 22 March 2024).

3. Kim, A.; Hahn, Y. The motherhood effect on labour market outcomes: Evidence from South Korea. *Asian-Pac. Econ. Lit.* 2022, 36, 71–88. [Google Scholar] [CrossRef]
4. Martins, G.D.F.; Leal, C.L.; Schmidt, B.; Piccinini, C.A. Motherhood and work: Experience of women with established careers. *Trends Psychol.* 2019, 27, 69–84. [Google Scholar] [CrossRef]
5. Archibong, U.; McIntosh, B.; Donaghy, L. Time to make healthcare professions more accessible to women with children. *Br. J. Healthc. Manag.* 2020, 26, 56–57. [Google Scholar] [CrossRef]
6. Kleven, H.; Landais, C.; Leite-Mariante, G. NBER The Child Penalty Atlas; World Bank: Washington, DC, USA; National Bureau of Economic Research: Cambridge, MA, USA, 2023. [Google Scholar]
7. Oliveira-Silva, L.C.; Barbosa-Silva, L. Career Interventions for Promoting Gender Equality: Methodological Aspects. *Paidéia* 2023, 33, e3320. [Google Scholar] [CrossRef]
8. Schein, V.E. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *J. Appl. Psychol.* 1973, 57, 95–100. [Google Scholar] [CrossRef] [PubMed]
9. Heilman, M.E.; Okimoto, T.G. Motherhood: A potential source of bias in employment decisions. *J. Appl. Psychol.* 2008, 93, 189–198. [Google Scholar] [CrossRef]
10. Eagly, A.H.; Karau, S.J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychol. Rev.* 2022, 109, 573. [Google Scholar] [CrossRef]

11. Valiquette-Tessier, S.-C.; Gosselin, J.; Young, M.; Thomassin, K. A Literature Review of Cultural Stereotypes Associated with Motherhood and Fatherhood. *Marriage Fam. Rev.* 2019, 55, 299–329. [Google Scholar] [CrossRef]
12. Arena, D.F., Jr.; Volpone, S.D.; Jones, K.P. Maternity bias in the workplace: A systematic review. *J. Manag.* 2022, 49, 52–84. [Google Scholar] [CrossRef]
13. Oliveira-Silva, L.C.; Lopes, A.B.M. Mulheres e Liderança: Barreiras, estereótipos e estratégias frente a uma visão androcêntrica. In *Contrassensos Contemporâneos do Mundo do Trabalho*; Criação Editora: Aracaju, Brazil, 2021; Volume 1, Available online: [https://scholar.google.co.uk/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=en&user=DaffLBIAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&sortby=pubdate&citation\\_for\\_view=DaffLBIAAAAJ:isC4tDSrTZIC](https://scholar.google.co.uk/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=DaffLBIAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&sortby=pubdate&citation_for_view=DaffLBIAAAAJ:isC4tDSrTZIC) (accessed on 22 March 2024).
14. Williams, J. *Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What to Do about It*; Oxford University Press: New York, NY, USA, 2001. [Google Scholar]
15. Acker, J. Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. *Equal. Divers. Incl.* 2012, 31, 214–224. [Google Scholar] [CrossRef]
16. Carbajal, J. Women and Work: Ascending to Leadership Positions. *J. Hum. Behav. Soc. Environ.* 2018, 28, 12–27. [Google Scholar] [CrossRef]
17. Hryniewicz, L.G.C.; Vianna, M.A. Women and leadership: Obstacles and gender expectations in managerial positions. *Cad. EBAPE* 2018, 16, 331–344. [Google Scholar] [CrossRef]
18. Zhao, Y.; Cooklin, A.R.; Richardson, A.; Strazdins, L.; Butterworth, P.; Leach, L.S. Parents' shift work in connection with work–family conflict and mental health: Examining the pathways for mothers and fathers. *J. Fam. Issues* 2021, 42, 445–473. [Google Scholar] [CrossRef]

19. Aarntzen, L.; Derks, B.; van Steenbergen, E.; Ryan, M.K.; van der Lippe, T. A straightjacket of work-family guilt: An interview and diary study on consequence of mothers' work-family guilt. *J. Vocat. Behav.* 2019, 115, 103336. [Google Scholar] [CrossRef]
20. Apostu, I. Female management- between motherhood and career. *Ecoforum* 2017, 6. Available online: <http://ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/view/570> (accessed on 22 March 2024).
21. Cheung, H.K.; Anderson, A.J.; King, E.B.; Mahabir, B.; Warner, K.; Jones, K.P. Beyond the baby bump: Subtle discrimination against working mothers in the hiring process. *J. Bus. Psychol.* 2022, 37, 1181–1198. [Google Scholar] [CrossRef]
22. Guthridge, M.; Kirkman, M.; Penovic, T.; Giummarra, M.J. Promoting gender equality: A systematic review of interventions. *Soc. Justice Res.* 2022, 35, 318–343. [Google Scholar] [CrossRef]
23. Arksey, H.; O'Malley, L. Scoping studies: Towards a methodological framework. *Int. J. Soc. Res. Methodol.* 2005, 8, 19–32. [Google Scholar] [CrossRef]
24. Tricco, A.C.; Lillie, E.; Zarin, W.; O'Brien, K.K.; Colquhoun, H.; Levac, D.; Moher, D.; Peters, M.D.J.; Horsley, T.; Weeks, L.; et al. PRISMA extension for scoping reviews (PRISMA-ScR): Checklist and explanation. *Ann. Intern. Med.* 2018, 169, 467–473. [Google Scholar] [CrossRef]
25. McGowan, J.; Sampson, M.; Salzwedel, D.M.; Cogo, E.; Foerster, V.; Lefebvre, C. PRESS peer review of electronic search strategies: 2015 guideline statement. *J. Clin. Epidemiol.* 2016, 75, 40–46. [Google Scholar] [CrossRef]
26. Short, J. The art of writing a review article. *J. Manag.* 2009, 35, 1312–1317. [Google Scholar] [CrossRef]

27. Ouzzani, M.; Hammady, H.; Fedorowicz, Z.; Elmagarmid, A. Rayyan—A web and mobile app for systematic reviews. *Syst. Rev.* 2016, 5, 210. [Google Scholar] [CrossRef]
28. Whittington, A. Outdoor careers and motherhood. *J. Exp. Educ.* 2019, 42, 79–92. [Google Scholar] [CrossRef]
29. Lucifora, C.; Meurs, D.; Villar, E. The “mommy track” in the workplace. Evidence from a large French firm. *Labour Econ.* 2021, 72, 102035. [Google Scholar] [CrossRef]
30. Bowyer, D.; Deitz, M.; Jamison, A.; Taylor, C.E.; Gyengesi, E.; Ross, J.; Dune, T. Academic mothers, professional identity and COVID-19: Feminist reflections on career cycles, progression and practice. *Gend. Work Organ.* 2022, 29, 309–341. [Google Scholar] [CrossRef] [PubMed]
31. Hardoy, I.; Schøne, P.; Østbakken, K.M. Children and the gender gap in management. *Labour Econ.* 2017, 47, 124–137. [Google Scholar] [CrossRef]
32. Kim, S.; Zhang, C.; Yoshikawa, H.; Fong, V.L.; Way, N.; Chen, X.; Ke, X. Family Duties and Job Flexibility: Tradeoffs for Chinese Urban, Educated Mothers with Toddlers. *J. Comp. Fam. Stud.* 2022, 53, 25–47. Available online: <https://www.muse.jhu.edu/article/852702> (accessed on 22 March 2024). [CrossRef]
33. McIntosh, B.; McQuais, R.; Munro, A.; Dabir-Alai, P. Motherhood and its impact on career progression. *Gend. Manag.* 2012, 27, 346–364. [Google Scholar] [CrossRef]
34. Toyibah, D. Motherhood and academic careers in Indonesia. *Pertanika J. Soc. Sci. Humanit.* 2019, 27, 1753–1767. Available online: <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/54562> (accessed on 22 March 2024).

35. Clark, S.; McGrane, A.; Boyle, N.; Joksimovic, N.; Burke, L.; Rock, N.; O' Sullivan, K. "You're a teacher you're a mother, you're a worker": Gender inequality during COVID-19 in Ireland. *Gend. Work Organ.* 2021, 28, 1352–1362. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
36. Eren, E. Never the right time: Maternity planning alongside a science career in academia. *J. Gend. Stud.* 2022, 31, 136–147. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
37. Mirick, R.G.; Wladkowski, S.P. Women's Experiences with Parenting during Doctoral Education: Impact on Career Trajectory. *Int. J. Dr. Stud.* 2020, 15, 89–110. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
38. Miliopoulou, G.Z.; Kapareliotis, I. The toll of success: Female leaders in the "women-friendly" Greek advertising agencies. *Gend. Work Organ.* 2021, 28, 1741–1765. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
39. Borrueco, M.; Torregrossa, M.; Pallarès, S.; Vitali, F.; Ramis, Y. Women coaches at top level: Looking back through the maze. *Int. J. Sports Sci. Coach.* 2023, 18, 327–338. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
40. Kahn, J.R.; García-Manglano, J.; Bianchi, S.M. The motherhood penalty at midlife: Long-term effects of children on women's careers. *J. Marriage Fam.* 2014, 76, 56–72. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
41. Herman, C.; Lewis, S. Entitled to a sustainable career? Motherhood in science, engineering, and technology. *J. Soc. Issues* 2012, 68, 767–789. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
42. Herman, C.; Lewis, S.; Humbert, A.L. Women Scientists and Engineers in European Companies: Putting Motherhood under the Microscope. *Gend. Work Organ.* 2012, 20, 467–478. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]

43. Magnusson, C. Why is there a gender wage gap according to occupational prestige?: An analysis of the gender wage gap by occupational prestige and family obligations in Sweden. *Acta Sociol.* 2010, 53, 99–117. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
44. Staniscuaski, F.; Kmetzsch, L.; Soletti, R.C.; Reichert, F.; Zandonà, E.; Ludwig, Z.M.; Lima, E.F.; Neumann, A.; Schwartz, I.V.D.; Mello-Carpes, P.B.; et al. Gender, race and parenthood impact academic productivity during the COVID-19 pandemic: From survey to action. *Front. Psychol.* 2021, 12, 663252. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
45. El-Far, M.T.; Sabella, A.R.; Vershinina, N.A. “Stuck in the middle of what?”: The pursuit of academic careers by mothers and non-mothers in higher education institutions in occupied Palestine. *High. Educ.* 2021, 81, 685–705. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
46. Bear, J.B.; Glick, P. Breadwinner bonus and caregiver penalty in workplace rewards for men and women. *Soc. Psychol. Personal. Sci.* 2017, 8, 780–788. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
47. Nordberg, T.H. Managers’ views on employees’ parental leave: Problems and solutions within different institutional logics. *Acta Sociol.* 2019, 62, 81–95. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
48. Benard, S.; Correll, S.J. Normative discrimination and the motherhood penalty. *Gend. Soc.* 2010, 24, 616–646. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
49. Frühwirth-Schnatter, S.; Pamminer, C.; Weber, A.; Winter-Ebmer, R. Mothers’ long-run career patterns after first birth. *J. R. Stat. Soc. Ser. A Stat. Soc.* 2016, 179, 707–725. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
50. Halrynjo, S.; Mangset, M. Parental leave vs. competition for clients: Motherhood penalty in competitive work environments. *J. Fam. Res.* 2022, 34, 932–957. Available

online: <https://hdl.handle.net/11250/3047020> (accessed on 22 March 2024).

[CrossRef]

51. Thébaud, S.; Taylor, C.J. The Specter of Motherhood: Culture and the Production of Gendered Career Aspirations in Science and Engineering. *Gend. Soc.* 2021, 35, 395–421. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
52. Schlehofer, M. Practicing what we teach? An autobiographical reflection on navigating academia as a single mother. *J. Community Psychol.* 2012, 40, 112–128. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
53. Samtleben, C.; Bringmann, J.; Bünning, M.; Hipp, L. What helps and what hinders? Exploring the role of workplace characteristics for parental leave use and its career consequences. *Soc. Sci.* 2019, 8, 270. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
54. Rudman, L.A.; Moss-Racusin, C.A.; Phelan, J.E.; Nauts, S. Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice against female leaders. *J. Exp. Soc. Psychol.* 2012, 48, 165–179. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
55. Ma, E.; Kim, M.S.; Yang, W.; Wu, L.; Xu, S.T. On the bright side of motherhood—A mixed method enquiry. *Ann. Tour. Res.* 2022, 92, 103350. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
56. Ma, L. Economic crisis and women's labor force return after childbirth: Evidence from South Korea. *Demogr. Res.* 2014, 31, 511–552. Available online: <https://www.jstor.org/stable/26350072> (accessed on 22 March 2024). [[CrossRef](#)]
57. Falco, L.D.; Summers, J.J. Improving career decision self-efficacy and STEM self-efficacy in high school girls: Evaluation of an intervention. *J. Career Dev.* 2019, 46, 62–76. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]

58. Schueller-Weidekamm, C.; Kautzky-Willer, A. Challenges of work–life balance for women physicians/mothers working in leadership positions. *Gend. Med.* 2012, 9, 244–250. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
59. Maxwell, N.; Connolly, L.; Ní Laoire, C. Informality, Emotion and Gendered Career paths: The Hidden Toll of Maternity Leave on Female Academics and Researchers. *Gend. Work Organ.* 2018, 26, 140–157. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
60. Härkönen, J.; Manzoni, A.; Bihagen, E. Gender inequalities in occupational prestige across the working life: An analysis of the careers of West Germans and Swedes born from the 1920s to the 1970s. *Adv. Life Course Res.* 2016, 29, 41–51. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
61. Ryan, M.K.; Morgenroth, T. Why we should stop trying to fix women: How context shapes and constrains women’s career trajectories. *Annu. Rev. Psychol.* 2024, 75, 555–572. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
62. Lokot, M.; Bhatia, A. Unequal and invisible: A feminist political economy approach to valuing women’s care labor in the COVID-19 response. *Front. Sociol.* 2020, 5, 588279. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
63. Kristensen, R.; Kent, P.; Warming-Rasmussen, B.; Windsor, C. Do Mother and Father Auditors Have Equal Prospects for Career Advancement? *Int. J. Audit.* 2017, 21, 1–10. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
64. Stone, P. *Opting out? Why Women Really Quit Careers and Head Home*; University of California Press: Berkeley, CA, USA, 2007. [[Google Scholar](#)]
65. Croft, A.; Schmader, T.; Block, K. An Underexamined Inequality: Cultural and Psychological Barriers to Men’s Engagement With Communal Roles. *Personal. Soc. Psychol. Rev.* 2015, 19, 343–370. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]

66. Castro-García, C.; Pazos-Moran, M. Parental Leave Policy and Gender Equality in Europe. *Fem. Econ.* 2016, 22, 51–73. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
67. Olsson MI, T.; van Grootel, S.; Block, K.; Schuster, C.; Meeussen, L.; Van Laar, C.; Schmader, T.; Croft, A.; Sun, M.S.; Ainsaar, M.; et al. Gender Gap in Parental Leave Intentions: Evidence from 37 Countries. *Political Psychol.* 2023, 44, 1163–1192. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
68. Brown, L. The relationship between motherhood and professional advancement: Perceptions versus reality. *Empl. Relat.* 2010, 32, 470–494. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
69. Kibelloh, M.; Bao, Y. Can online MBA programmes allow professional working mothers to balance work, family, and career progression? A case study in China. *Asia-Pac. Educ. Res.* 2014, 23, 249–259. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
70. Hancioglu, M.; Hartmann, B. What makes single mothers expand or reduce employment? *J. Fam. Econ. Issues* 2014, 35, 27–39. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
71. Cha, Y. Job Mobility and the Great Recession: Wage Consequences by Gender and Parenthood. *Sociol. Sci.* 2014, 1, 159–177. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
72. King, E.L.; Myint, H.; Gardner, T.R.; Mitchell, M.R.; Beitz, K.A. Gender Disparities in Active Duty Air Force Parents' Childcare Access: Pre-Pandemic Costs, Utilization, and Career Impacts. *Armed Forces Soc.* 2023, 49, 776–797. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
73. Abele, A.E.; Spurk, D. The dual impact of gender and the influence of timing of parenthood on men's and women's career development: Longitudinal findings. *Int. J. Behav. Dev.* 2011, 35, 225–232. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]

74. Abendroth, A.-K.; Huffman, M.L.; Treas, J. The parity penalty in life course perspective: Motherhood and occupational status in 13 European countries. *Am. Sociol. Rev.* 2014, 79, 993–1014. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
75. Evertsson, M.; Grunow, D. Women's work interruptions and career prospects in Germany and Sweden. *Int. J. Sociol. Soc. Policy* 2012, 32, 561–575. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
76. Hsu, C.H. Parity-specific motherhood penalties: Long-term impacts of childbirth on women's earnings in Japan. *Adv. Life Course Res.* 2021, 50, 100435. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)] [[PubMed](#)]
77. Kelley, H.; Galbraith, Q.; Strong, J. Working moms: Motherhood penalty or motherhood return? *J. Acad. Librariansh.* 2020, 46, 102075. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
78. Lau, V.W.Y.; Scott, V.L.; Warren, M.A.; Bligh, M.C. Moving from problems to solutions: A review of gender equality interventions at work using an ecological systems approach. *J. Organ. Behav.* 2023, 44, 399–419. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
79. Luekemann, L.; Abendroth, A.-K. Women in the German Workplace: What Facilitates or Constrains Their Claims-Making for Career Advancement? *Soc. Sci.* 2018, 7, 214. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
80. Misra, J.; Lundquist, J.H.; Templer, A. Gender, work time, and care responsibilities among faculty. *Sociol. Forum* 2012, 27, 300–323. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
81. Morgenroth, T.; Ryan, M.K.; Sønderlund, A.L. Think Manager–Think Parent? Investigating the fatherhood advantage and the motherhood penalty using the Think Manager–Think Male paradigm. *J. Appl. Soc. Psychol.* 2021, 51, 237–247. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]

82. Reichman, N.; Sterling, J. Parenthood status and compensation in law practice. *Indiana J. Glob. Leg. Stud.* 2013, 20, 1203–1222. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
83. Zheng, X.; Yuan, H.; Ni, C. How parenthood contributes to gender gaps in academia. *eLife* 2022, 11. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]
84. Ziegler, Y.; Graml, R.; Khachatryan, K.; Uli, V. Working mothers in East and West Germany: A cluster analysis using a three-stage approach. *Gend. Manag. Int. J.* 2022, 37, 423–437. [[Google Scholar](#)] [[CrossRef](#)]