

Cuidado invisível: maternidade atípica e os limites das políticas organizacionais de diversidade¹

Patrícia Carla Gonçalves SALVATORI²

Universidade São Judas

Resumo

A maternidade atípica, expressão usada para designar mulheres que são mães de pessoas com deficiência, tem recebido atenção crescente nos estudos sobre cuidado, gênero e trabalho, mas permanece pouco explorada no campo da comunicação organizacional e das relações públicas. Este artigo analisa como organizações reconhecidas por suas políticas de diversidade representam a maternidade e o cuidado em seus discursos institucionais. Foram analisados relatórios ESG de empresas de grande porte classificadas no ranking GPTW Diversidade 2025 – categoria Mulheres. Os resultados indicam que maternidade e deficiência aparecem nos relatórios principalmente associadas a licenças parentais ou programas gerais de inclusão, enquanto referências ao cuidado de mães de pessoas com deficiência são praticamente inexistentes. As políticas organizacionais de diversidade reconhecem identidades sociais, mas permanecem silenciosas diante das relações de cuidado que estruturam desigualdades no trabalho, conforme discutido nos estudos sobre ética do cuidado (KITTAI, 2020) e maternidade atípica (SALVATORI, 2023; 2025).

Palavras-chave

Cuidado; Diversidade Organizacional; Maternidade Atípica; Relações Públicas.

Introdução

A maternidade tem sido historicamente atravessada por desigualdades de gênero no mundo do trabalho. Mesmo com avanços nas políticas de equidade e diversidade nas organizações, as responsabilidades de cuidado continuam distribuídas de forma desigual, recaindo majoritariamente sobre as mulheres. Essa desigualdade se intensifica no caso das mulheres que são mães de pessoas com deficiência, frequentemente chamadas de mães atípicas.

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa 2: Discurso, identidade e relações de poder, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Patrícia Carla Gonçalves Salvatori é relações-públicas, doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo, docente nos cursos de Comunicação da Universidade São Judas, Diretora Executiva da Abrapcorp, membro do grupo de pesquisa Cecorp/USP. ORCID: 0000-0001-5643-0155. E-mail: psalvato@uol.com.br. Currículo Lattes <http://lattes.cnpq.br/8299687683562728>.

Pesquisas recentes indicam que a maternidade atípica impacta profundamente as trajetórias profissionais das mulheres, levando muitas delas a abandonar empregos formais ou migrar para formas de trabalho mais flexíveis (SALVATORI, 2023; 2025). Apesar desse impacto significativo, as experiências dessas mulheres permanecem amplamente invisíveis nas políticas organizacionais e nos discursos institucionais sobre diversidade. No campo da comunicação organizacional e das relações públicas, essas transformações colocam em evidência o papel das organizações na produção de discursos institucionais sobre diversidade, inclusão e trabalho. (KUNSCH, 2007)

Nesse contexto, este artigo busca responder à seguinte questão: como as organizações representam a maternidade e o cuidado em seus discursos institucionais sobre diversidade?

Cuidado, maternidade e desigualdade no trabalho

O trabalho de cuidado permanece amplamente invisibilizado nas estruturas econômicas e institucionais contemporâneas. Ainda que seja indispensável para a reprodução social, ele tende a ser tratado como responsabilidade privada das famílias, recaindo majoritariamente sobre as mulheres (BRUGERE, 2023; KITTAI, 2020). Essa dinâmica produz efeitos diretos sobre as trajetórias profissionais femininas, uma vez que as demandas familiares frequentemente entram em conflito com as expectativas organizacionais de disponibilidade contínua e dedicação integral ao trabalho.

Dados recentes reforçam a dimensão estrutural dessa desigualdade. No Brasil, mulheres dedicam significativamente mais horas semanais a atividades de cuidado e afazeres domésticos do que homens, evidenciando a persistência de uma divisão sexual do trabalho que articula responsabilidades produtivas e reprodutivas de forma desigual (IBGE, 2022). Esse cenário se agrava quando se consideram situações de cuidado intensivo, como aquelas relacionadas à deficiência, que frequentemente exigem acompanhamento permanente em serviços de saúde, educação e assistência social.

No caso da maternidade atípica, as demandas tendem a assumir caráter contínuo e multifacetado. Além das tarefas cotidianas associadas à parentalidade, essas mulheres frequentemente se tornam responsáveis por organizar rotinas terapêuticas, mediar relações com instituições educacionais e de saúde e gerir aspectos administrativos e burocráticos relacionados ao acesso a direitos e serviços. Como resultado, o cuidado

deixa de ser apenas uma dimensão da vida familiar e passa a estruturar a própria organização da vida cotidiana e das possibilidades de inserção profissional.

A sobrecarga de responsabilidades tem impactos significativos nas trajetórias de trabalho dessas mulheres. Estudos sobre maternidade atípica no Brasil mostram que muitas mães reduzem jornadas de trabalho, abandonam empregos formais ou migram para atividades autônomas em busca de maior flexibilidade para conciliar trabalho e cuidado (SALVATORI, 2023; 2025). Essa reorganização das trajetórias profissionais revela não apenas escolhas individuais, mas limitações estruturais nas formas como o trabalho é organizado nas sociedades contemporâneas.

Nesse contexto, o cuidado permanece amplamente ausente das agendas institucionais e organizacionais. Embora políticas de diversidade e inclusão tenham avançado nas últimas décadas, especialmente no reconhecimento de desigualdades relacionadas a gênero, raça e deficiência, as responsabilidades de cuidado continuam sendo tratadas como questões privadas, desvinculadas das estruturas organizacionais. Como argumenta Kittay (2020), essa invisibilização do cuidado nas instituições reproduz formas persistentes de desigualdade, uma vez que ignora as condições concretas que moldam as possibilidades de participação social e econômica de diferentes grupos.

A maternidade atípica torna particularmente visível essa tensão entre responsabilidades de cuidado e organização do trabalho. Ao evidenciar as limitações das estruturas institucionais para acomodar experiências de cuidado intensivo, ela revela os limites das atuais abordagens de diversidade nas organizações e aponta para a necessidade de incorporar o cuidado como dimensão central nas discussões sobre trabalho, inclusão e cidadania.

Metodologia

Este estudo adota abordagem qualitativa baseada em análise discursiva de documentos institucionais. Foram analisados relatórios das empresas de grande porte classificadas no ranking GPTW Diversidade 2025 – categoria Mulheres.

O ranking GPTW Diversidade foi escolhido por reunir organizações reconhecidas publicamente por suas políticas de diversidade e inclusão, permitindo observar como empresas consideradas referência nesse campo representam a maternidade e o cuidado em seus discursos institucionais.

A análise foi realizada por meio de busca sistemática por palavras-chave relacionadas à maternidade e ao cuidado, sendo: maternidade, filhos, deficiência e cuidado. Os termos foram rastreados nos documentos institucionais por meio de busca textual e as ocorrências foram classificadas conforme sua presença, ausência ou associação a políticas organizacionais específicas. Os dados foram sistematizados em matriz de análise que permitiu identificar padrões de presença ou invisibilidade dessas temáticas nos discursos organizacionais.

Resultados

Embora o ranking GPTW Diversidade inclua 35 empresas, a análise concentrou-se nas organizações que disponibilizam relatórios ESG ou institucionais produzidos no Brasil. A partir desse critério, foram analisados documentos de 19 empresas.

A análise dos documentos revela que a maternidade aparece em quinze dos dezenove relatórios analisados, geralmente associada a políticas de licença maternidade ou benefícios parentais. Menções a filhos ou dependentes foram identificadas em catorze relatórios, enquanto referências à deficiência aparecem em dezoito documentos, geralmente vinculadas a políticas gerais de inclusão de pessoas com deficiência.

O termo cuidado aparece em apenas quinze relatórios e, na maioria dos casos, de forma genérica, sem relação direta com responsabilidades familiares ou parentais.

Em cinco empresas analisadas, foram identificadas menções explícitas a filhos com deficiência ou dependentes com necessidades específicas. Entretanto, essas referências aparecem de forma pontual e geralmente associadas a benefícios específicos ou programas de apoio limitados, sem configurar políticas organizacionais estruturadas voltadas à experiência de cuidado intensivo. Esse achado sugere que as organizações começam a reconhecer parcialmente a dimensão familiar da deficiência, mas ainda não incorporam o cuidado como eixo estruturante de suas políticas de diversidade.

Os resultados sugerem que as políticas organizacionais de diversidade tendem a privilegiar categorias identitárias consolidadas, como gênero e deficiência, enquanto relações de cuidado permanecem invisibilizadas.

Embora as organizações reconheçam a maternidade em termos de licenças e benefícios parentais, as demandas de cuidado intensivo associadas à maternidade

atípica permanecem ausentes dos discursos institucionais. A lacuna evidencia os limites das atuais abordagens de diversidade organizacional.

Considerações finais

A análise evidencia que o cuidado permanece uma dimensão invisível nas políticas organizacionais de diversidade. Ao reconhecer identidades sociais, mas não relações de cuidado, as organizações reproduzem uma concepção restrita de inclusão.

A maternidade atípica revela com particular intensidade essa lacuna, ao evidenciar como responsabilidades de cuidado podem impactar trajetórias profissionais e oportunidades de participação no mercado de trabalho.

Ao incorporar o cuidado como categoria analítica nos estudos de comunicação organizacional e relações públicas, abre-se um campo promissor para novas pesquisas sobre diversidade, trabalho e cidadania. Pesquisas futuras podem aprofundar essa análise examinando como diferentes organizações incorporam, ou deixam de incorporar, as demandas de cuidado em suas políticas de diversidade e inclusão.

Referências

BRUGÈRE, F. A ética do cuidado. São Paulo: Contracorrente, 2023.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Outras formas de trabalho 2022. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. 2022. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102020_informativo.pdf

KITTAY, E. F. Loves labor: essays on women, equality and dependence. 2a edição. Nova Iorque: Routledge, 2020.

KUNSCH, M.M.K; KUNSCH, W. L. (Orgs.). Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. SP: Summus, 2007.

SALVATORI, P.C.G. Trabalhos além da maternidade atípica: mapeamento sobre empreendedorismo e mídias digitais. Anais do XVII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Rio de Janeiro, 2023.

SALVATORI, P.C.G. Tecendo redes de empreendedorismo materno: a importância de redes de apoio para mães atípicas empreendedoras. Comunicação & Sociedade, [S. l.], v. 46, n. 46, p. 26–48, 2025. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/comunicacaosociedade/article/view/1617>.