O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano VI | Volume 19 | Nº 55 | Boa Vista | 2024

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.13382024

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

PERSPECTIVA MATERNA DOS DESAFIOS DO RETORNO AO TRABALHO

Naiara Tavares da Silva[1]

Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta[2]

Resumo

Este artigo teve como objetivo verificar as principais dificuldades enfrentadas pelas mães no retorno ao trabalho após a licença-maternidade. O marco teórico foi baseado em três vertentes que discutem a desigualdade de gênero nas organizações, abordando questões relacionadas à maternidade, aos papéis tradicionalmente atribuídos às mulheres e à sobrecarga materna. O mundo do trabalho ainda é marcado por desigualdades de gênero e a maternidade contribui para intensificar essas desigualdades. Considerando que a vida profissional afeta a vida pessoal e vice-versa, dado que essa sobrecarga na esfera pessoal também contribui para a desigualdade de gênero dentro das organizações. O estudo adotou uma abordagem descritiva, utilizando métodos mistos (quantitativos e qualitativos). A coleta de dados primários foi realizada por meio de um formulário on-line estruturado via *Google Forms*, contendo 23 questões. A análise dos dados quantitativos foi realizada com o uso do R e R Studio, permitindo descrever o perfil socioeconômico das respondentes e estabelecer correlações entre as respostas. Para a análise dos dados qualitativos, utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo. Os dados foram analisados em dois eixos principais: 1) Dificuldades enfrentadas na rotina de recém-mães no retorno ao trabalho e 2) Fatores que auxiliaram no retorno ao trabalho de recém-mães. Dentro desses eixos, foram elencadas três subcategorias específicas: "rede de apoio", "apoio organizacional" e "preconceito". Os resultados apontam para a carência de apoio organizacional no retorno ao trabalho de recém-mães, bem como para a importância da rede de apoio nesse processo. O estudo conclui que as dificuldades enfrentadas no retorno ao trabalho decorrem de preconceito, falta de compreensão organizacional sobre a realidade materna, dificuldade de adaptação à nova realidade e dificuldade em manter a amamentação.

Palavras-chave: Desigualdade de Gênero; Licença-Maternidade; Maternidade; Mercado de Trabalho; Trabalho Feminino.

Abstract

This article aimed to understand the main challenges faced by new mothers in the process of returning to work after maternity leave. The theoretical framework was based on three perspectives that discuss gender inequality within organizations, addressing issues related to motherhood, the traditionally assigned roles of women, and the maternal burden. The world of work is still marked by gender inequalities, and motherhood contributes to exacerbating these disparities. Considering that professional life affects personal life and vice versa, this personal burden also contributes to gender inequality within organizations. The study adopted a descriptive approach, utilizing mixed methods (quantitative and qualitative). Primary data collection was conducted through a structured online form via Google Forms, containing 23 questions. Quantitative data analysis was performed using R and R Studio, allowing for the description of the respondents' socioeconomic profile and the establishment of correlations between responses. For qualitative data analysis, the content analysis methodology was used. The data were analyzed along two main axes: 1) Challenges faced by new mothers in their return to work routine and 2) Factors that assisted in the return to work of new mothers. Within these axes, three specific subcategories were identified: "support network," "organizational support," and "prejudice." The results indicate a lack of organizational support in the return to work of new mothers, as well as the importance of a support network in this process. The study concludes that the challenges encountered when returning to work stem from prejudice, a lack of organizational understanding of maternal realities, difficulty adapting to the new situation, and challenges in maintaining breastfeeding.

Keywords: Female Work; Gender Inequality; Job Market; Maternity; Maternity Leave.

[1] Docente da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Doutoranda em Administração pela Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO). E-mail: naiaratavares@ufrrj.br

[2] Docente da Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO). Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). E-mail: ana.motta@unigranrio.edu.br

INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho brasileiro ainda é marcado por profunda desigualdade de gênero. As mulheres encontram-se numa posição de desfavorecimento, a qual acaba se potencializando quando existe a maternidade, pelos mais diversos fatores. Existe toda uma conjuntura que reflete a expectativa de menor desempenho das mulheres após o nascimento de um filho, posto que na construção social se pressupõe que a função dos cuidados recaia apenas nelas, o que, de certa forma, as deprecia junto aos homens no ambiente de mercado de trabalho. Tanto na perspectiva profissional quanto na perspectiva pessoal o fator maternidade pesa sobre as mulheres. Isto posto, ao considerar a maternidade como fator potencializador das desigualdades de gênero no mercado de trabalho, o tema dessa pesquisa diz respeito aos desafios impostos no retorno ao trabalho após a licença-maternidade.

De certo, um cenário que por si só já justifica o estudo empreendido, pois trazer para o esteio acadêmico a relação entre a maternidade e o mercado de trabalho coloca luz sobre assunto, especialmente sobre o peso de se tornar mãe e as implicações disso no trabalho. Além disso, poucos estudos abordam a perspectiva materna a respeito das dificuldades enfrentadas por elas, especialmente as relacionadas aos esforços organizacionais. Ao apontar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, esse estudo contribui para evidenciar os aspectos que precisam ser aperfeiçoados nas relações entre a organização e as trabalhadoras nesse retorno.

Nesse contexto, este estudo tem como objetivo verificar as principais dificuldades enfrentadas no retorno ao trabalho após a licença-maternidade. O intuito é compreender, pela perspectiva materna, quais são os fatores que dificultam ou facilitam o processo de retorno ao trabalho, sejam eles da esfera profissional ou pessoal.

O marco teórico aborda a desigualdade de gênero nas organizações, perpassando por questões relacionadas à maternidade, aos papéis tradicionalmente atribuídos às mulheres e à sobrecarga materna. São discutidos conceitos como o teto de vidro, penalidade materna, dificuldades para equilibrar carreira e vida pessoal e a discriminação, que perpetuam desvantagens para as mulheres no ambiente de trabalho, em especial para as que são mães. Outrossim, explora-se as políticas organizacionais que criam condições para melhorar a experiência de retorno ao trabalho.

Para tanto, adotou-se uma incursão empírica utilizando abordagem metodológica tipificada como mista, abrangendo as ordens qualitativa e quantitativa. Estabelecendo-se, assim, um estudo de natureza explicativa e exploratória, que contou com coleta de dados num contexto de campo, feita por meio da aplicação *on-line* de formulário semiaberto por meio do *Google Forms*. O questionário foi respondido por 69 mães com filhos na idade de até dois anos. A análise dos dados quantitativos foi realizada no R e

o R Studio, permitindo descrever o perfil socioeconômico das respondentes e estabelecer correlações entre as respostas. Para a análise dos dados qualitativos, foi adotada a metodologia de análise de conteúdo. Nessa etapa, para organizar e aprofundar o processo de análise, foi utilizado o software ATLAS.ti, versão 6.0, como ferramenta auxiliar.

Este artigo está estruturado em seis seções principais. Após a Introdução, a seção de Fundamentação Teórica aborda a desigualdade de gênero nas organizações, com foco na maternidade como um fator que intensifica essas desigualdades e nas políticas organizacionais relacionadas. A seção de Metodologia detalha os procedimentos e os métodos mistos (quantitativos e qualitativos) utilizados na pesquisa. Em seguida, os Resultados são apresentados e analisados criticamente na seção de Discussão. O artigo é finalizado com a Conclusão, que apresenta as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres no retorno ao trabalho e destaca a carência de apoio organizacional no retorno ao trabalho das recém-mães e a importância de uma rede de suporte eficaz.

DESIGUALDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

São diversas as evidências de desigualdade de gênero no mercado de trabalho: taxa de participação feminina; taxa de desemprego; diferenças de rendimentos médio; composição dos cargos de gerência; e progressão mais lenta na carreira (SOUZA; SILVA, 2023). Apesar de algumas das dimensões de disparidade, como a sub-representatividade das mulheres em cargos gerenciais estar mudando lentamente, a situação de mulheres em cargos de prestígio ainda é um problema (BRAGA; SANTOS, 2024).

Os motivos da dificuldade de ascensão profissional são diversos e subjetivos, o que acaba por caracterizar o fenômeno denominado como Teto de Vidro (*Glass Ceiling*), que foi estabelecido em 1978 por Marilyn Loden (1946-2022), escritora norte-americana defensora da igualdade de gênero (SUNARYO *et al.,* 2024). O fenômeno aponta para barreiras invisíveis dentro das organizações, as quais impedem que as mulheres, e outros grupos minoritários, ascendam na carreira e assumam cargos mais altos (ALAVI; HEIDARY, 2023). Tais barreiras, que se abrigam e se perpetuam em diferentes ambientes, perpassam tanto o ambiente familiar quanto organizacional, associando-se com aspectos culturais, educacionais e econômicos, ocasionando uma depreciação profissional das mulheres. Contexto que fomenta a predominância da figura masculina em cargos mais elevados, com maiores salários (BRAGA; SANTOS, 2024).

A metáfora do Teto de Vidro contribui para capturar e explicar as dimensões simbólicas que estariam por trás da discriminação das mulheres e outros grupos dentro das organizações

(BELTRAMINI; CEPELLOS; PEREIRA, 2022). A discriminação salarial e sub-representação em cargos de gestão seriam dois dos efeitos do fenômeno Teto de Vidro nas organizações (FEIJÓ, 2023). Por exemplo, mesmo entre as norte-americanas com ocupação ativa, é comum ver médicas trabalhando em *status* baixo, como em consultórios familiares, com salários menores, visando horários flexíveis para evitar conflito entre a vida profissional e a família (BUZZANELL, 2024).

No Brasil não é diferente, o fenômeno Teto de Vidro coloca-se como uma realidade latente, principalmente em cargos historicamente relacionados aos homens, como, por exemplo, em conselhos de administração (FREITAS; SANTOS; JACINTO, 2022). A justificativa para tal é a composição masculina na maioria dos conselhos administrativos, havendo uma tendência a escolher membros alinhados com a sua proposta e características. Ao mesmo tempo, há a preocupação do conselho em transmitir uma boa imagem para o público em geral e essa boa imagem é culturalmente associada aos homens (MADALOZZO, 2011; SANTOS *et al*., 2022).

Sob uma perspectiva sociológica, existem três fatores que contribuem para explicar a desvantagem das mulheres no trabalho. O primeiro é o diferencial de produtividade em que a penalidade materna evidencia, dentre outras coisas, o impacto da quantidade de filhos no salário das mulheres economicamente ativas. O segundo fator é o segmento ocupacional, em que a responsabilização pelas atividades domésticas e funções familiares das mulheres impacta diretamente nas profissões que elas ocupam, que geralmente não exigem tempo integral e possuem remuneração menor, em especial para as mulheres de classes mais baixas. E, por fim, a discriminação uma vez que existem funções socialmente definidas para cada gênero que ultrapassam os limites do domicílio passando também para a esfera profissional entre empregadores e empregos (MUNIZ; VENEROSO, 2019).

Em relação à desigualdade de rendimentos entre homens e mulheres no Brasil, segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), 43% das mulheres recebem salário-mínimo, já nessa esfera salarial os homens representam 32% (DIEESE, 2023). Também, quando se considera a mesma classe social, observa-se que entre homens e mulheres pobres essa discrepância é mais acentuada. Já quando há um ambiente econômico elevado, sendo mais alta a classe social, menor é a diferença salarial, embora as mulheres continuem recebendo menos que os homens (DIEESE, 2023). No país, seja qual for a classe econômica, há desigualdade de rendimento entre homens e mulheres, tanto no setor público como privado, situação pertinente ao fenômeno do Teto de Vidro. Inclusive, tal desigualdade no setor público é de se espantar, pois nele as mulheres estão mais presentes (PASSOS; MACHADO, 2022).

A diferença salarial está relacionada também às interrupções de carreira e diferenças nas horas semanais de trabalho das mulheres, fatores relacionados aos papéis desempenhados pelas mulheres na

maternidade (GIRSBERGER *et al.,* 2023). Além disso também cabe à Hipótese criada por Claudia Goldin (1946-), economista norte-americana que estuda a situação da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, a qual foi ganhadora do Prêmio Nobel de Economia em 2023. A economista indica que a disparidade salarial, entre homens e mulheres, resulta do incentivo das empresas para recompensar desproporcionalmente os indivíduos que trabalham longas horas (DESTEFANIS; MAZZOTTA; PARISI, 2024). Sendo as mulheres as mais afetadas nesse contexto, pois trabalham em média menos horas por semana, ficando mais afetadas em seus salários do que os homens. E, ao considerar que cada vez mais mulheres sustentam sozinhas suas famílias, salários menores podem afetar negativamente a segurança econômica das famílias (PIASNA; SPIEGELAERE, 2022).

De certo, as desigualdades de gênero no mundo do trabalho estão relacionadas a diversos fatores. E, ao se viver numa sociedade que ainda é vista e pensada na perspectiva de homens, há a intensificação das desigualdades existentes entre os gêneros o que, inclusive, pode afetar a segurança econômica familiar (SOUZA; SILVA, 2023). Tanto que, com base no DIEESE, é possível observar a dificuldade de inserção das mulheres no mercado de trabalho, bastando conferir levantamento em que as mulheres representam 64,5% dos que estão fora do mercado de trabalho no Brasil, mesmo elas sendo maioria da população (DIEESE, 2023). Pode-se dizer que no mercado de trabalho há falta sensibilidade, validação, (re)conhecimento da realidade das mulheres que é refletiva em preconceito (PASSOS; SOUZA, 2021). Sobressaltando-se a maternidade, nesse contexto, a maternidade enquanto fator potencializador dessa desigualdade.

MATERNIDADE COMO FATOR INTENSIFICADOR DA DESIGUALDADE DE GÊNERO

O livro de Claudia Goldin “Career and Family: Women’s Century-Long Journey toward Equity” ilustra bem a situação da maternidade no contexto do mercado de trabalho (GOLDIN, 2021). A economista afirma que o principal fator que trava o ritmo de trabalho das mulheres é quando têm filhos. Mesmo que voltem ao trabalho, com os filhos pequenos, entre nascimento e quatro anos, acabam por perceber que o trabalho intenso é demais, pois a carreira e vida pessoal brigam pela dedicação a ser dispendida. Por ser culturalmente a mulher que tem a responsabilidade sobre a família, insurge daí a busca por empregos flexíveis, que, por conseguinte, são menos remunerados. Inclusive, por vezes, mulheres largam seus empregos para ficar em casa com os filhos (GOLDIN, 2021).

Assim sendo, grande parte das dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho estão relacionadas ao fato de ter filhos e, consequentemente, a necessidade de cuidar deles, sendo que tal fato atrela-se com os afazeres domésticos. Sendo o cuidado com os filhos e afazeres domésticos

culturalmente atribuídos às mulheres. Logo, a sobrecarga de trabalho em casa tem relação direta com as desigualdades enfrentadas no mercado de trabalho, inclusive se tornando um empecilho para assumir cargos gerenciais, que exigem alargamento do horário de trabalho. Posições gerenciais permanecem associadas aos homens porque as mães tendem a recorrem mais a licenças, a redução do horário e ao *home office* (FARRUGIA; BORG; THAKE, 2024). Na prática, isso significa que as responsabilidades domésticas e familiares interferem no contexto e desenvolvimento profissional dessas mulheres, que acabam não se dedicando apenas ao trabalho e suas carreiras (GOLDIN, 2021).

Desta maneira, o dinamismo e imprevisibilidade dos cuidados com uma criança pode se tornar um desafio para alcançar o equilíbrio desejado entre vida e trabalho. Exige-se da mulher um novo começar e uma adaptação a nova situação de ser mãe além de trabalhadora, o que pode gerar um conflito interno doloroso, como por exemplo, pela separação do bebê em função do trabalho. Além disso, o retorno ao trabalho pode também ser visto como um jogo que requer conhecimento de estratégia e das regras para melhor se adequar à nova realidade, como a solicitação de horário flexível de trabalho. Outrossim, há necessidade de gerenciar e aprender a como lidar com essa nova realidade para não se tornar uma ameaça ao trabalho da mulher já que não é incomum que as mulheres que conseguem conciliar trabalho e família sofram as repercussões negativas por parte dos colegas de trabalho (RAPISARDA; SANTORO; DAL CORSO, 2024).

A desigualdade do compartilhamento das tarefas domésticas, do cuidado com os filhos, na ascensão profissional e socioeconômica e o reflexo disso sobre a remuneração são fatores que contribuem para o descontentamento de mulheres no trabalho (SOUZA; SILVA, 2023). Esses fatores contribuem para restringir o número de horas dedicadas ao aperfeiçoamento profissional da mulher. A maternidade, sob essa ótica, intensifica ainda mais o distanciamento de gênero no trabalho (JONES; FLOYD, 2024). Além disso, o retorno ao trabalho depois do nascimento do bebê muda a rotina das mulheres, em especial em função dos múltiplos papéis que elas desempenham e precisam se adaptar (RAPISARDA; SANTORO; DAL CORSO, 2024).

Em administração, a penalidade materna (*motherhood penalty*) frequentemente é estudada pela perspectiva salarial, embora não seja percebida apenas em relação ao salário. Inclusive, a maternidade contribui para explicar a diferença de rendimentos entre homens e mulheres no mercado de trabalho, apontando para uma penalização no rendimento delas por causa da maternidade. Coloca-se a presença de filhos associada a menor experiência profissional acumulada, a mais interrupções na carreira e a menos horas de trabalho, o que incute uma redução nos rendimentos apenas para as mulheres (KUNDE; LOURENÇO, 2022).

Em relação a participação feminina no mercado de trabalho e a associação com a maternidade, a classe social atravessa de forma diferente as mulheres. Essa participação é afetada consideravelmente em função do número de crianças com menos de cinco anos de idade no domicílio. Sendo que isso tem peso maior sobre as mulheres pobres. As mulheres das classes sociais mais altas têm acesso a recursos que possibilitam maior conciliação entre a vida profissional e familiar, tanto pela possibilidade de contratação de trabalho doméstico como pela possibilidade de colocar os filhos em creches em horário integral. No entanto, ainda são elas as responsáveis por gerenciar as questões relacionadas aos cuidados dos filhos e da casa (SERPA *et al*., 2022). Além disso, nem todas as mulheres gozam de licença-maternidade remunerada, como as trabalhadoras autônomas e informais, o que impacta diretamente no processo e condições de retorno ao trabalho delas. Não raro, são retornos ao trabalho precoces por questões econômicas (BETTINELLI *et al.*, 2024).

Logo, pode-se perceber que, mesmo com conquistas de espaço no mercado de trabalho, as mulheres ainda são limitadas nesse ambiente. O que traz a ponderação sobre a realidade dessas conquistas obtidas em meio a discriminação no mercado de trabalho. A respeito da concepção do ser mulher e da maternidade, o ideal feminino estabelecido pela sociedade não abrange o modelo de maternidade estabelecido pela mesma sociedade, fato que incute nas mulheres contradições. Uma dessas contradições é social: ao mesmo tempo em que a maternidade é considerada a realização mais importante da mulher, também é desvalorizada socialmente e censurada pelas organizações (BADINTER, 2022).

Assim, mulheres sofrem constantemente pressões sociais contraditórias: ao mesmo tempo em que são pressionadas pela sociedade a ter filho, se sentem pressionadas pelas organizações em que trabalham a não ter filhos. Parte dessa pressão por não ter filhos relaciona-se às dificuldades implicadas à maternidade. Dificuldades no ambiente familiar devido à sobrecarga materna. Dificuldades no ambiente de trabalho, devido ao preconceito e dificuldade em ascender na carreira com a chegada de um filho.

Dentre diversas questões envolvidas na maternidade, o corpo materno – aquele que tem capacidade de reproduzir – é visto com certo desconforto entre os empregadores, não apenas no momento da contratação. Muitas mulheres passam por uma revisão da posição" no retorno ao trabalho após a licença-maternidade. Ao retornarem, as mulheres têm suas funções vinculadas a processos de tomada de decisão reduzidas ao mesmo tempo em que aumentam as funções mais operacionais e menos estratégicas. Não é comum receber um apoio proativo da organização em relação à gestão da carreira durante a gravidez e após a maternidade, cabendo às mães negociarem a sua posição. A lógica é invertida, pois deveria ser uma prioridade organizacional a proteção da posição das mães de maneira a

apoiá-las de forma eficaz, no entanto, verifica-se políticas organizacionais nada amigáveis com as mães (GATRELL, 2013).

A exigência do papel materno em termos de dedicação e comprometimento afeta toda a realidade da mulher. O equilíbrio entre família e trabalho e a forma como essas mulheres voltam a trabalhar muda após a licença-maternidade (FRANZOI *et al*., 2024). Além da carga de trabalho da mulher que aumenta com o nascimento de um bebê, há ainda um impacto emocional causado pela necessidade de se afastar dos filhos em função do retorno ao trabalho. Esse impacto emocional também impacta na rotina e relações de trabalho dessa mulher. Em relação às mudanças no trabalho, há queda no rendimento materno, seja pelo cansaço físico, seja pela preocupação com o bebê ou pela necessidade de ausentar-se do trabalho. Essas alterações notadamente interferem na vida profissional delas (ANTONIAZZI, 2021).

Nesse sentido, as organizações deveriam tomar atitudes que garantam a saúde emocional dessas mulheres, facilitando funcionalmente a vivência delas nesse retorno. É preciso ter a clareza de que esse retorno ao trabalho exige adaptação, identificando assim o papel importante das organizações nesse processo (YANG *et al.*, 2022), em especial nas condições de retorno ao trabalho das trabalhadoras após a licença-maternidade. A adoção de políticas organizacionais, que sejam centradas nas necessidades maternas, parece ser um caminho para contribuir para o bem-estar da trabalhadora no processo de retorno ao trabalho.

POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS VOLTADAS PARA A MATERNIDADE

Existe, portanto, a possibilidade de as organizações adotarem políticas que contribuam para o retorno da mulher ao trabalho, promovendo a retenção delas em suas atividades laborais. No entanto, os principais benefícios oferecidos pelas organizações, que promovem a retenção das mães, estão concentrados basicamente no que a legislação estabelece ou, mesmo, ficam muito próximos dela (ASHBY; DONEPUDI; PADILLA, 2024). São exemplos, com base Conselho Nacional de Justiça (CNJ), os benefícios como horário de trabalho flexível, ambiente propício à amamentação e auxílios financeiros (CNJ, 2023).

Sobre as políticas organizacionais, a concessão de horário flexível, por exemplo, é uma das tentativas de proporcionar aos trabalhadores a possibilidade de conciliar a vida profissional com a vida pessoal. Isso porque, na medida em que o trabalhador possuir o controle sobre o seu horário, conseguirá reduzir o conflito entre horário dedicado ao trabalho e a família. Políticas organizacionais, que possibilitam a mãe e ao pai horário de trabalho flexível, são um caminho para alinhar os processos produtivos, e, ao mesmo tempo, atendendo essas duas demandas – vida profissional com a vida familiar.

Ao possibilitar horário flexível para pai e mãe, possibilita-se, sobretudo para uma recém-mãe, uma melhor condição de retorno ao trabalho, fazendo-a optar por não renunciar ao trabalho para cuidar dos filhos. E aos pais, se inclui a possibilidade de abraçar o seu comprometimento com os cuidados parentais (LOTT, 2020), além de ser um fator que contribui para a redução das desigualdades salariais entre homens e mulheres (BETTINELLI *et al.*, 2024).

Existem dois tipos básicos de políticas parentais para apoiar as mulheres. A primeira que leva em conta os desejos pessoais da mulher, portanto, centrada na mulher, e a segunda que não leva isso em consideração. As políticas, que levam em conta os desejos da mulher que quer trabalhar, costumam oferecer creches de qualidade, as quais ficam abertas durante todo o dia, possibilitando, assim, melhores condições para exercerem suas atividades profissionais. Ainda, há o exemplo de oferecer horários flexíveis e/ou carga horária de tempo parcial de trabalho. No entanto, apenas essas políticas não bastam, pois seria necessário, não só as organizações, mas também que os homens mudassem suas posturas de vida culturalmente enraizadas, sobretudo, no que se refere ao entendimento da divisão de tarefas de cuidado com os filhos (BADINTER, 2022).

O estresse parental, em especial para as mães, tem também relação com o trabalho e falta de atendimento às necessidades maternas. Um dos fatores que atrapalha a saúde mental dessas mulheres é o fato delas não conseguirem situações desejadas no trabalho, adequadas às suas realidades, havendo, portanto, incompatibilidade entre suas vidas pessoais e profissionais. Ou seja, ter acesso a situações de trabalho desejadas é um fator importante para o bem-estar emocional materno, especialmente, quando os filhos pequenos são lactantes (MCCARDEL *et al.*, 2024)

Um dos aspectos que contribui para dificultar o processo de retorno ao trabalho após o nascimento dos filhos é a manutenção da amamentação. E, embora seja uma recomendação das Nações Unidas e do Ministério da Saúde brasileiro o aleitamento materno até os 2 anos de idade (BRASIL, 2024; ONU, 2023), o retorno ao trabalho e falta de condições para manutenção do aleitamento materno, pela carência de políticas e apoio organizacional se torna um problema para as mães (CUNNINGHAM, *et al.*, 2024). Medidas legais como licença-maternidade remunerada e licença-lactante incentivam a manutenção da lactação (ÇIÇEK *et al.*, 2024) e melhoram a saúde mental das trabalhadoras no processo de retorno (MCCARDEL *et al.*, 2024). No entanto, não são suficientes. Cabe às organizações criarem as condições para que as mães não sejam forçadas a parar de amamentar porque voltaram ao trabalho, a não ser que seja uma escolha delas (BETTINELLI *et al.*, 2024).

Nesse sentido, empregadores, que são mais sensíveis às preferências de trabalho de uma nova mãe, podem contribuir para o processo de adaptação dela à nova realidade, contribuindo para reduzir os possíveis efeitos negativos do ambiente de trabalho. Políticas que contribuem para o bem-estar materno

são as opções de flexibilidade, seja com relação ao local (*home office*) ou horário de trabalho. Salientando-se que existe outro tipo de ação, que é a oferta de emprego em meio período, centrado na necessidade e na realidade da profissional (HEGGENESS; SURI, 2021). Costantini *et al.* (2021) apontam ainda, a importância de as estruturas organizacionais acomodarem o equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, especialmente para as mães que retornam ao trabalho após a maternidade. Isso pode ser feito ao oferecer serviços e espaços que possibilitem a gestão eficiente do trabalho e da família inseridas na cultura organizacional.

Em relação ao tempo de licença-maternidade, quanto mais tempo a mulher fica afastada do trabalho, maior é a tendência em prejudicar a sua trajetória profissional (BETTINELLI *et al.*, 2024). No entanto, no Brasil, as organizações, que participam do Programa Empresa Cidadã, voluntariando-se para aumentar o tempo da licença-maternidade de 120 dias (obrigatoriedade legal) para 180 dias, percebem um impacto positivo sobre as contratações das trabalhadoras. Isso quer dizer que há maior interesse do público feminino por essas empresas, mais dedicadas na adoção de licenças-maternidade mais benevolentes e, portanto, mais amigáveis com as trabalhadoras. Isso evidencia que as trabalhadoras, que são mães, estão mais suscetíveis a trabalhar em organizações com políticas organizacionais mais amigáveis, as quais possuem sensibilidade com a realidade materna (MEIRELES; FREGUGLIA; CORSEUIL, 2021).

Chegar a uma equidade de gênero nas organizações, amenizando o impacto da chegada de um bebê na carreira profissional da mulher, não é possível sem uma alteração da concepção da participação dos homens nos cuidados com os filhos. A fim de alcançar maior equidade de gênero nas organizações é preciso alterar também a concepção da participação dos homens nos cuidados com os filhos. Isso implica numa mudança na forma como se estrutura o trabalho dos homens. Com essa reflexão, averiguando a necessidade de mudança, constata-se que há a necessidade de se estruturar uma forma para possibilitar aos homens, seja quanto ao tempo e/ou espaço, para desenvolver a ‘paternagem’. Ou seja, se estabelecer uma nova forma de ser pai na cultura da sociedade, não incutindo apenas às mulheres a responsabilidade de cuidar dos filhos (HOOKS, 2020).

METODOLOGIA

O objetivo dessa pesquisa foi verificar as principais dificuldades enfrentadas pelas mães no retorno ao trabalho após a licença-maternidade. Para alcançar esse objetivo, utilizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem mista (quantitativa e qualitativa). A combinação desses métodos permite que os pesquisadores abordem situações complexas em diversas áreas de estudo, aproveitando os benefícios

de ambas as abordagens. Essa combinação pode ser especialmente útil quando a aplicação isolada de uma única abordagem não satisfaz às necessidades do estudo (TAHERDOOST, 2022). Os métodos mistos combinam dados qualitativos e quantitativos para superar as limitações de cada abordagem. Enquanto os dados qualitativos são exploratórios e abertos, os quantitativos são estruturados e fechados. A integração dessas abordagens visa compensar os vieses e limitações inerentes a cada abordagem, neutralizando suas fragilidades (CRESWELL, 2018).

Os critérios de elegibilidade para participação na pesquisa incluíam mães empregadas que retornaram ao trabalho e tinham filhos de até 24 meses. A escolha dessa faixa etária do filho mais novo se justifica pela intensa dependência materna nesse período, além do impacto psicológico significativo que o retorno ao trabalho pode causar. Foram excluídas da amostra mães sem vínculo empregatício, com filhos acima de 24 meses e/ou que ainda não haviam retornado ao trabalho.

Para a coleta de dados primários, utilizou-se um formulário on-line desenvolvido especificamente para este trabalho, estruturado via *Google Forms*. O formulário continha 23 questões, sendo 7 completamente fechadas, 6 completamente abertas e 10 parcialmente abertas por possuírem um campo "outros" que permitia respostas abertas. As questões foram categorizadas em "Dados Pessoais", "Dados Familiares" e "Dados do Trabalho", este último dedicado a informações laborais. As participantes foram convidadas a responder ao formulário por meio de redes sociais como *Instagram*, *Facebook*, *WhatsApp* e *LinkedIn*. Dado o perfil específico do público-alvo, a pesquisa adotou uma amostragem não probabilística, utilizando a técnica de bola de neve *(snowball*), na qual as participantes iniciais indicam outras possíveis participantes (FREITAS *et al*., 2000).

Este estudo seguiu os padrões éticos de pesquisa, sendo aprovado pelo Comitê de Ética local, por meio da Plataforma Brasil, com o parecer consubstanciado do CEP nº 5.818.843. Ao todo foram recebidas 85 respostas, das quais 69 foram consideradas válidas. Todas as respondentes consentiram por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes de preencher o formulário.

A base de dados foi submetida a uma verificação para identificar inconsistências e valores ausentes. Não foram encontrados dados ausentes significativos que comprometessem os resultados das análises (menos de 5% dos dados, distribuídos aleatoriamente). Todas as variáveis categóricas foram codificadas como fatores e apresentadas em termos de quantidade e porcentagem. As variáveis contínuas foram codificadas numericamente e descritas por média e desvio padrão.

A análise dos dados quantitativos foi realizada no R e o R Studio, permitindo descrever o perfil socioeconômico das respondentes e estabelecer correlações entre as respostas. Das 23 questões, duas permitiam selecionar mais de uma opção e foram transformadas em variáveis *dummy* (sim ou não) para facilitar a análise. Essas questões foram: "Questão 18 – Caso você tenha tido apoio, quais tipos de apoio

você recebeu?", que reflete os benefícios concedidos pela organização à mulher, e "Questão 20 – Quando você retornou ao trabalho, com quem seu bebê ficou?". Para determinar a associação entre as variáveis categóricas de interesse, aplicou-se o teste Qui-quadrado de independência, com nível de significância fixado em 0,05. As análises estatísticas foram conduzidas no software R 4.0, utilizando os pacotes *tidyverse, Likert, psych e apatables*.

Para a análise dos dados qualitativos, adotou-se a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Apesar das limitações inerentes ao método, que se concentra em formas de comunicação oral e escrita, a análise de conteúdo foi escolhida por sua capacidade de fornecer uma interpretação rica e detalhada dos dados (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Nessa etapa, para organizar e aprofundar o processo de análise, foi utilizado o software ATLAS.ti, versão 6.0, como ferramenta auxiliar na análise dos dados. Com o apoio do software, as três etapas da Análise de Conteúdo (pré-análise, exploração e tratamento) foram realizadas de forma mais eficiente, reduzindo o trabalho manual e otimizando o tempo gasto em referência e codificação, permitindo o enfoque nas análises posteriores. É importante destacar que o ATLAS.ti é uma ferramenta que facilita a organização da análise dos dados, mas a interpretação e análise efetiva devem ser conduzidas pelo pesquisador (SCALES, 2013).

As categorias de análise foram inicialmente definidas *a priori* e, após a coleta dos dados, revisadas para ajustar e criar categorias, conforme necessário. Posteriormente, essas categorias foram subdivididas em subcategorias, estabelecidas a *posteriori*. Os dados foram analisados com base em dois eixos principais: 1) Dificuldades enfrentadas na rotina de recém-mães no retorno ao trabalho e 2) Fatores que auxiliaram no retorno ao trabalho de recém-mães. Dentro desses eixos, foram identificadas diversas subcategorias. Este estudo focou em três subcategorias específicas: "rede de apoio", "apoio organizacional" e "preconceito". A partir da perspectiva das mulheres, foi possível identificar as principais dificuldades envolvidas no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, bem como os fatores pessoais e profissionais que podem tornar esse processo mais ou menos penoso.

RESULTADOS

Foram consideradas válidas 69 respostas. A respeito do perfil socioeconômico das respondentes 81% delas são brancas, aproximadamente 77% possuem pós-graduação completa e tem renda familiar acima de 8 salários-mínimos. Ademais, 71% das respondentes residem com 3 pessoas e 75,4% possuem apenas 1 filho. A respeito da residência, a maioria reside no estado do Rio de Janeiro (84%). Em relação a dinâmica familiar, a maioria das mulheres reside com os pais de seus filhos (91,3%) e consideram que

eles são participativos no processo de educação e cuidados. Em relação aos pais, 96,6% possuem ocupação laboral.

A respeito a ocupação laboral das respondentes, 82,6% trabalham na mesma organização em que estavam quando tiveram o último filho, sendo que aproximadamente 60% delas estão na organização há mais de 6 anos, o que aponta para uma estabilidade profissional com um emprego consolidado. De maneira oposta, aproximadamente 8%, apenas, estão há menos de 2 anos na mesma organização.

Da amostra, 12 respondentes revelaram que não trabalham mais na mesma organização. Esse dado se mostra relevante pelos motivos para tal: pediram demissão porque conseguiram outro emprego (4), foram demitidas (4), pediram demissão para cuidar do filho (2) e saíram das organizações em que trabalhavam ou porque a cultura da organização não era acolhedora com mães ou para se adaptar à nova realidade materna (2). Apesar da maioria continuar no mesmo emprego, os motivos que levaram às mulheres a não estarem mais no emprego anterior apontam para possibilidade de penalidade materna já que 4 delas foram demitidas e, também, para o fenômeno *opt-out* já que duas pediram demissão para cuidar dos filhos e outras duas por questões relacionadas ao trabalho e maternidade.

Ao mesmo tempo, chama atenção as 4 respondentes que mudaram de emprego após a maternidade. De acordo com Muniz e Veneroso (2019), as mulheres que possuem salários mais altos são menos afetadas em relação a participação no mercado de trabalho ao terem filhos do que as mulheres com salários mais baixos. Isso fica evidenciado pela baixa quantidade de mulheres que foram demitidas, pelas mulheres que mantiveram os seus empregos e pelas mulheres que trocaram de emprego logo após a maternidade. É possível verificar também a dificuldade que as organizações possuem para criar um ambiente propício ao bem-estar materno.

Das 12 respondentes que apontaram não estar mais na organização em que trabalhavam, 10 revelaram que sentiram preconceito no processo de retorno ao trabalho pelo fato de serem mães. As respostas evidenciaram como a falta de acolhimento dentro da organização e o preconceito contribuem para a rotatividade materna. Dentre as respostas, foi possível verificar diversas situações que podem ser configuradas como assédio moral, dentre elas: transferência para outros setores, falta de comunicação do superior imediato com a trabalhadora, questionamento a respeito da capacidade da trabalhadora, aumento da cobrança e carga de trabalho e submissão a condições de insalubridade, como a ordenha de leite materno para o filho em box de quimioterapia em funcionamento. Além disso, também foram relatados casos de retirada de funções. Essas situações resultaram em demissões por parte da organização após o período de estabilidade legal das trabalhadoras e, também, em demissões por pedido delas.

Cerca de 32% das respondentes indicaram que sentiram preconceito quando retornaram ao trabalho após a licença-maternidade. Portanto, não foram apenas as mulheres que não trabalham mais na mesma organização que passaram por preconceito por serem mães. Surgiram relatos de ausência de demanda direcionada à mulher, outros em que a mulher foi submetida a novas avaliações e que a capacidade da trabalhadora foi questionada, casos em que houve perda de funções após o período de estabilidade legal, e, também em que a funcionária passou a ser ignorada pela chefia imediata após retornar da licença-maternidade e passou a delegar tarefas à trabalhadora por terceiros.

Podemos afirmar que o preconceito foi refletido em diversas configurações de assédios morais e em perda de cargos pelo fato de serem mães, como apontado na literatura. Conforme aponta Gatrell (2013), após retornarem da licença-maternidade muitas mulheres passam por uma espécie de "revisão de posição" ao terem suas funções reduzidas a menos processos de tomada de decisão.

Em contraponto, algumas respostas chamaram a atenção pelo efeito oposto, um aumento de responsabilidade com crescimento dentro da organização. No entanto, apesar de ser aparentemente positivo, a organização também não adotou políticas centradas nas necessidades da mulher. Em um dos relatos, ficou evidente a falta de escuta por parte da empresa:

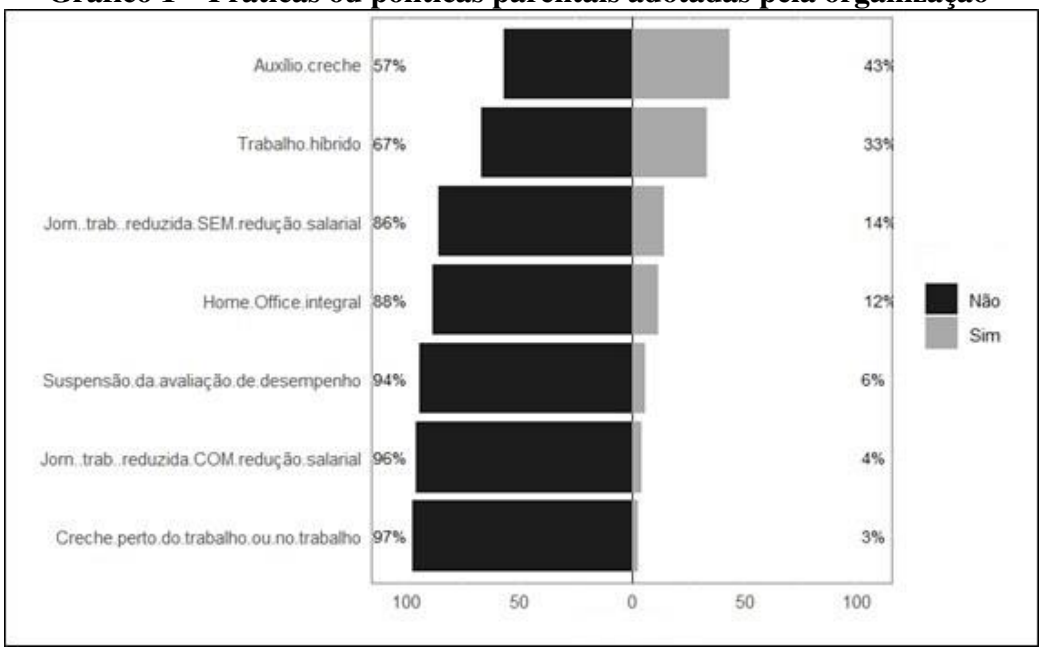
> Infelizmente a empresa na qual eu trabalhava não era preparada para receber e acolher colaboradoras no retorno de maternidade. No retorno gostariam que ampliassem minha equipe agregando mais unidades na minha gestão com a justificativa que eu sou competente [...]. Não ocorreu uma conversa para saber como eu estava e minhas necessidades naquele momento para equilibrarmos com as da empresa. (...) queriam aumentar meu salário e responsabilidades como forma de me reter, rsrs logo vimos com essa atitude que a empresa não entendeu nada (Respondente 25)

Aparentemente a organização tomou decisões baseadas no que seria mais vantajoso para a própria empresa e não para a realidade daquela mulher, o que resultou em um pedido de demissão dessa respondente.

Em relação ao tipo de organização em que trabalham, a maioria trabalha em organização privada (55,1%), mas um número bastante expressivo trabalha em organizações públicas (43,5%) e apenas 1,4% em sociedade de economia mista. Quando analisado o tempo de licença-maternidade que gozou cada uma dessas mulheres, 29,4% gozou de 4 meses e 57,4%, gozou de 6 meses. Ao cruzar as variáveis tipo de organização e tempo de licença-maternidade verifica-se que a maioria que gozou de apenas 4 meses de licença-maternidade trabalha em organizações privadas e a maioria que tirou 6 meses de licença trabalha em organizações públicas. Outro dado relevante é que todas as mulheres que tiraram menos de 4 meses, portanto menos do que a previsão legal, trabalham em organizações privadas e todas as que tiraram mais de 6 meses atuam em organizações públicas.

Quanto à visão que essas mulheres têm a respeito do apoio organizacional para o retorno ao trabalho aproximadamente 51% delas disseram que a organização cumpriu apenas com o estabelecido por Lei. Cerca de 42% disseram que a organização adotou algumas ou diversas práticas para apoiar o retorno ao trabalho e 7% preencheram o campo aberto "outro". Dentre as práticas adotadas pela organização, a mais frequente foi auxílio creche e o menos frequente foi creche perto do trabalho ou no trabalho, conforme verifica-se no gráfico 1. Ao examinar o tipo de organização que mais concedeu auxílio creche, o benefício foi mais presente nas organizações públicas, enquanto o trabalho híbrido foi uma política organizacional mais presente nas instituições privadas. Embora a experiência em outros países aponte para importância de políticas organizacionais sensíveis ao bem-estar materno por meio de trabalho flexível, por exemplo, seja em relação ao local de trabalho ou aos horários de trabalho (LOTT, 2020; FARRUGIA; BORG; THAKE, 2024) é possível observar na amostra a ausência de políticas organizacionais visando criar melhores condições de retorno ao trabalho para essas recém-mães.

Gráfico 1 – Práticas ou políticas parentais adotadas pela organização



Fonte: Elaboração própria.

Como já apontado no referencial teórico, nas organizações em que há políticas organizacionais centradas no processo de adaptação e retorno ao trabalho das recém-mães há redução dos possíveis efeitos negativos ocasionados pelo conflito entre vida pessoal e vida profissional (FARRUGIA; BORG; THAKE, 2024). Apesar de não ter sido muito frequente, as vantagens para as mulheres cujas organizações adotaram políticas como trabalho flexível foi possível de verificar por meio de algumas respostas abertas, a seguir:

> Por conta da pandemia, tive a facilidade de ficar de home office integral nas duas primeiras semanas de trabalho. Isso facilitou a adaptação à rotina. Com a flexibilização do isolamento o regime passou a ser híbrido, com dois dias de home office (Respondente 38).
>
> Meu retorno ao trabalho foi bem tranquilo. A (bebê) fica com pai em home office quando vou ao presencial, e isso me conforta, pois jamais a deixaria sozinha com a babá. Chego bem cedo para sair cedo e minha gestora sempre me apoia (Respondente 73).
>
> Meu retorno foi tranquilo pois a empresa onde trabalho adota jornada reduzida até o bebê completar 1 ano. Ter uma rede de apoio de confiança também é fundamental para este processo (Respondente 79).

Das três respostas, a primeira aponta para um regime de flexibilização provocado pela pandemia da COVID-19, e não necessariamente como uma política organizacional parental. Já a segunda resposta realça a importância do regime de trabalho flexível também para o pai. Conforme apontado por Lott (2020) criar condições de trabalho flexível também para o pai é um fator que reduz a sobrecarga sobre as mulheres, reduzindo, portanto, o impacto da maternidade sobre as suas carreiras como a possibilidade de renunciar o trabalho para cuidar dos filhos. Essa resposta coloca em evidência também a incidência de flexibilização centrada na figura da chefia imediata daquela mulher, o que ocorreu em respostas de outras mulheres, colocando novamente em cheque a existência de política organizacional parental consolidada. Enquanto a terceira sim mostra a existência de uma política parental visando o bem-estar dessa mãe. No entanto, observa-se que apesar de ser apontado por algumas respondentes, são poucas as políticas organizacionais que se tem acesso para buscar uma melhor experiência de retorno ao trabalho dessas mulheres.

Esse fato se reflete quando analisadas o quantitativo de respostas das questões abertas que questionavam sobre a dificuldade ou não no retorno ao trabalho. A maioria das respondentes apontou que sentiu dificuldade no retorno ao trabalho (55 delas) e apenas 14 não sentiram dificuldade. Das mães que não sentiram dificuldade no retorno ao trabalho (10 das 14) apontaram que a organização ofereceu mais "benefícios" do que os estabelecidos por lei o que reforça a importância da existência de políticas organizacionais voltadas para a maternidade para um retorno mais tranquilo dessas recém-mães. Dentre os motivos (subcategorias de análise) que contribuíram para o retorno os que mais se destacaram foram rede de apoio e/ou apoio institucional da organização em que trabalha.

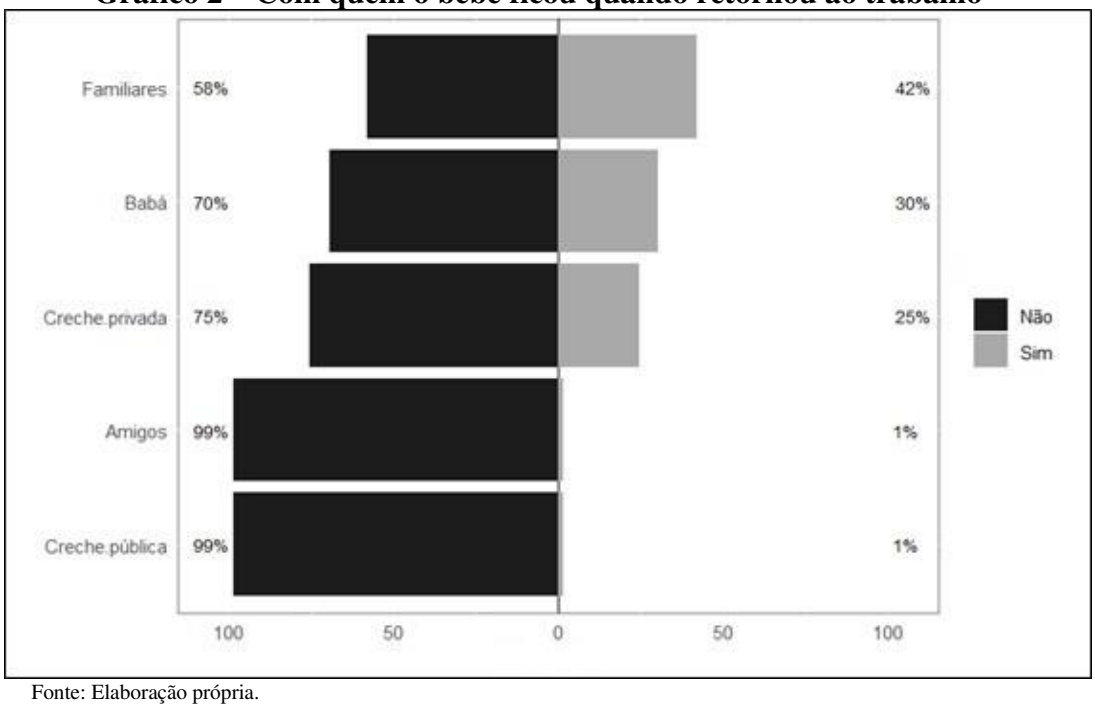
No entanto, sem sempre a adoção de políticas flexíveis é suficiente para garantir o bem-estar materno em função da sobrecarga de trabalho com a chegada do filho, como apontado no depoimento a seguir:

> [...] estou em regime híbrido, mas quando estou em casa preciso estar atenta ao funcionamento da casa, compras, roupas, limpezas etc., e fico angustiada com o choro da bebê, ela fica querendo colo quando me vê (Respondente 8].

Esse depoimento tem relação tanto com a sobrecarga de trabalho como com a dificuldade de adaptação da rotina após a maternidade. Dentre os fatores que dificultaram o retorno ao trabalho, uma das subcategorias de análise mais frequente foi a dificuldade de adaptação à nova rotina após o nascimento do bebê. Embora esse trabalho não se proponha a analisar os motivos para essa dificuldade de adaptação – que são diversos –, cabe ressaltar que o apoio institucional também contribui para auxiliar nesse processo de adaptação e a falta dele, portanto, contribui para dificultar esse processo (RAPISARDA; SANTORO; DAL CORSO, 2024).

A pesquisa também tentou buscar aspectos da esfera pessoal dessas mulheres que contribuíram ou dificultaram o processo de retorno ao trabalho. Uma das questões da esfera pessoal era sobre quem ficou com o bebê quando a mãe precisou retornar ao trabalho. Essa questão permitia marcar mais de uma opção. A maior frequência de respostas foi "familiares" (42%) o que ressalta a importância da rede de apoio. O segundo fator que mais apareceu foi "babá" (30%), seguido de "creche privada" (25%), conforme conta no gráfico 2. Os dados confirmam a característica da amostra – pertencer a classe média ou classe média alta – uma vez que a incidência de babá e creche privada foi bastante expressiva.

Gráfico 2 – Com quem o bebê ficou quando retornou ao trabalho



Fonte: Elaboração própria.

A respeito da rede de apoio as respostas abertas ratificam sua importância e relevância para o bem-estar materno no processo de retorno ao trabalho. A rede de apoio constitui um grupo de pessoas de confiança dos pais, como familiares e amigos, que apoiam a rotina familiar após a chegada do bebê. A referência à existência ou ausência de rede de apoio como fator que auxiliou ou dificultou no retorno ao

trabalho foi bastante expressiva. Nos relatos, a existência de rede de apoio, em sua maioria, era composta por familiares. Em alguns casos isso contribuiu para tornar o retorno ao trabalho tranquilo, em outros, apenas reduziu as dificuldades enfrentadas pela mulher. No entanto, a ausência da rede de apoio apontou para um possível aumento de *estresse* na tentativa de adequar a rotina de trabalho com a rotina materna, como evidencia a respondente 4:

> [...] dificuldade de me arrumar para trabalhar no horário pois não tenho com quem deixar antes da creche. [...]. O principal, ele fica muito doente e não tenho com quem deixar e faltar o trabalho é difícil. Tive que trocar a pediatra pois não posso levar durante a semana. Se ele precisa de qualquer tratamento preciso achar algum que funcione final de semana. (Respondente 4)

Em relação aos fatores que dificultaram o retorno das mães ao trabalho, um dos fatores muito apontados pelas respondentes foi sobre a manutenção da amamentação, retirada e armazenagem do leite. Os depoimentos apontam para algumas questões. Em termos institucionais indicam novamente a falta de políticas centradas nas mulheres ao não considerar a vontade delas de continuar a amamentação e por não criar condições para cumprir o direito garantido pela legislação brasileira de amamentar até os 2 anos de idade dos filhos. Em termos sociais, aponta como a pressão social sobre a necessidade de aleitamento e o ideal de "mãe" podem afetar o bem-estar psicológico dessas mães e consequentemente dificultar mais ainda o processo de retorno ao trabalho.

> De maneira geral, o retorno à atividade foi tranquilo. Minha maior dificuldade foi na alocação do meu horário de aula com duas disciplinas no turno da noite, o que me levou a um desmame aos 7 meses. Minha bebê só dormia com o peito à noite e tive que parar antes do que eu desejava. (Respondente 18)
>
> Não tinha local adequado para ordenha do leite materno; trabalhava dentro de Box de quimioterapia mesmo amamentando. (Respondente 55)
>
> Não tive 1h para manutenção da amamentação até 1 ano, o fato de ter filhos não foi levado em consideração no planejamento da escala de trabalho. (Respondente 70)

Com base no exposto, foi possível verificar a carência de políticas organizacionais para criar condições de bem-estar centrada nas mulheres que acabaram de retornar da licença-maternidade. Muitas práticas adotadas pelas organizações são pontuais ou centradas na figura do superior imediato. Foi possível verificar também que o ambiente organizacional ainda é bastante hostil com as mães, sendo território de preconceito manifestado por meio de assédios morais. Quanto aos aspectos que contribuíram para uma boa experiência de retorno ao trabalho, embora a maioria das mulheres não tenha tido uma experiência fácil pelos mais diversos motivos, a rede de apoio consolidada se apresentou como um diferencial para criar melhores condições de retornar ao trabalho após a licença-maternidade.

DISCUSSÕES

A experiência de retorno ao trabalho após a licença-maternidade não é simples. Os resultados da pesquisa apontam que existe muito o que avançar no que diz respeito a criar melhores condições que propiciem um retorno ao trabalho mais respeitoso com a trabalhadora e, também, com as crianças. O retorno ao trabalho após o período de licença-maternidade é um tema que tem começado a ser mais estudado em âmbito internacional. No entanto, como apontam Franzoi *et al.* (2024), ainda de forma incipiente, especialmente no que diz respeito à saúde mental. Além disso, os estudos a respeito do processo de retorno ao trabalho, não raro, são analisados pela perspectiva da amamentação. E, embora esse fator seja relevante, aspectos como disponibilidade paterna, rede de apoio, horário flexível de trabalho para mãe e pai são igualmente relevantes para contribuir para o retorno ao trabalho mais tranquilo de recém-mães, o que foi apontado nos resultados da presente pesquisa.

Ao analisar a relação entre as dificuldades no processo de retorno ao trabalho e a existência de políticas organizacionais voltadas para a maternidade, ficou demonstrado que a experiência da trabalhadora melhora quando a organização oferece políticas além das exigidas por lei. Resultado semelhante foi encontrado por Girsberger *et al.* (2023), em estudo na Suíça, cujos resultados apontam que combinar a licença-maternidade com a disponibilização de cuidados formais a criança, como creches, melhora as condições para o equilíbrio esperado entre vida profissional e pessoal. Além disso, políticas focadas nos cuidados infantis contribuem para aliviar a sobrecarga de trabalho das mães trabalhadoras contribuindo para a redução da interrupção nas carreiras e redução de comportamento discriminatórios (FARRUGIA; BORG; THAKE, 2024). Outrossim, organizações flexíveis que permitam trabalho em meio período, trabalho em casa, disponibilizem creches no local e políticas centradas nos bebês também são medidas que contribuem para esse processo (BETTINELLI *et al.*, 2024). Os resultados da pesquisa confirmaram que, embora não sejam muito frequentes, a adoção dessas políticas contribui para um processo de retorno menos difícil.

De maneira oposta, a ausência de políticas organizacionais intensificou as dificuldades enfrentadas pelas mães. Em relação à amamentação, por exemplo, os resultados apontam para dificuldades impostas para manter o aleitamento materno no processo de retorno ao trabalho. Poucas trabalhadoras residem perto de seus empregos e, como também são poucas as organizações que têm creches em seus espaços ou perto, como apontado no gráfico 1, os filhos acabam ficado distantes das mães durante o dia. Para manter o aleitamento, é necessário que essas mulheres tenham espaço adequado para retirada do leite e armazenamento. Contudo, as condições impostas às mulheres são bastante precárias, como apontado por várias respondentes nessa pesquisa. Um resultado semelhante foi

encontrado em pesquisas recentes, destacando que é comum o retorno ao trabalho ocorrer em uma situação de emprego que não é propícia à amamentação continuada (BETTINELLI *et al.*, 2024) embora haja conformidade com a legislação vigente (ASHBY; DONEPUDI; PADILLA, 2024).

Esses resultados são interessantes e corroboram com a reflexão de que é preciso ir além da legislação, ou, cobrar uma revisão do aparato legal atual. Embora a legislação brasileira garanta uma série de direitos às mães trabalhadoras (BRASIL, 1943), ela não tem sido suficiente para criar condições que possibilitem uma boa experiência de retorno ao trabalho deixando as mulheres e crianças à mercê das políticas organizacionais. Além disso, a diferença de tempo concedido às mulheres para licença-maternidade e aos homens para a licença-paternidade contribui para reforçar os estereótipos e papéis de gênero, perpetuando a ideia de que a responsabilidade dos cuidados com os filhos é da mulher. Tais práticas contribuem para reforçar o preconceito contra as mulheres e para a manutenção das disparidades de gênero no mundo do trabalho, como confirmado pelo estudo de Farrugia, Borg e Thake (2024). Nesse sentido, políticas como licença-parental e trabalho flexível com redução da jornada de trabalho para o casal, por exemplo, são medidas que contribuem para redução das disparidades de gênero no mundo do trabalho.

A flexibilização do trabalho paterno também foi um ponto relevante da pesquisa. Embora não tenha sido muito expressiva em termos quantitativos, a experiência de retorno ao trabalho das mães que contaram com a presença do companheiro para ficar com o bebê enquanto trabalhavam, foi melhor. Nesse sentido, é importante ressaltar os benefícios da licença-parental estendida remunerada apontados por Bettinelli *et al*. (2024). Além de melhorar as condições de trabalho das mulheres, a licença-parental contribui para a redução das desigualdades econômicas entre os gêneros. O estudo destaca a necessidade de que a licença-parental seja flexível em relação ao tempo e duração, de forma a considerar as condições relacionadas à saúde do bebê (prematuro, doente, necessidade especial) e opções que a família dispõe para cuidar dos filhos, por exemplo.

Para concluir, os resultados da pesquisa também evidenciaram o preconceito e assédio moral como dificultadores do retorno ao trabalho. A presença de um ambiente hostil, carregado de preconceito e estereótipos de gênero contribui para a piora da saúde mental das mulheres. A pesquisa destaca a necessidade de criar políticas de apoio ao retorno ao trabalho mais consistentes, visando um ambiente mais saudável para as trabalhadoras. Políticas que envolvam os cargos mais altos com o intuito de reduzir o preconceito e sensibilizar os gestores para a nova realidade da trabalhadora, é um exemplo, sendo necessário que a cultura organizacional seja modificada. Ashby, Donepudi e Padilla (2024), identificaram a mesma necessidade no retorno ao trabalho materno em universidades nos Estados Unidos, ao destacarem a necessidade do estabelecimento de políticas institucionais voltadas para a

conscientização dos cargos de gestão e supervisão para apoiar as funcionárias no processo de retorno ao trabalho, reduzindo o preconceito. Tais medidas podem contribuir para a redução do preconceito, assédio e outras formas de violência sutil sofrida pelas mães.

CONCLUSÕES

O objetivo dessa pesquisa foi verificar as principais dificuldades enfrentadas pelas mães no retorno ao trabalho após a licença-maternidade. Embora a amostra do estudo seja pequena em relação ao quantitativo de mães que retornam ao trabalho, as três subcategorias analisadas – rede de apoio, apoio organizacional e preconceito – apontaram para algumas das dificuldades enfrentadas por recém-mães nesse processo. Dificuldades essas que podem evidenciar para as organizações aspectos que precisam ser aperfeiçoados nas relações entre a organização e as trabalhadoras mães em termos de benefícios de forma a minimizar os efeitos da penalização pela maternidade dentro das organizações.

As dificuldades apontadas pelo estudo evidenciam preconceitos manifestados por meio de assédio moral, demissão e perda de cargos. Além disso, foi evidenciada a falta de compreensão por parte das organizações sobre a realidade materna, com tentativas de aumentar responsabilidades e até mesmo salários, mesmo as mulheres indicando que a esfera familiar era uma prioridade naquele momento. A dificuldade de adaptação do trabalho à nova rotina com o bebê também foi mencionada como um obstáculo. Embora a lei garanta o direito de amamentar até os dois anos de idade da criança, muitas participantes relataram dificuldades em manter a amamentação.

A pesquisa apresentou a perspectiva materna em relação ao retorno ao trabalho e evidenciou como o apoio organizacional, por meio de políticas parentais centradas nas mães, contribui para uma experiência mais positiva de retorno ao trabalho após a licença-maternidade. Da mesma forma, na esfera pessoal, a existência de rede de apoio sólida também facilita um retorno mais tranquilo. Em contrapartida, a ausência de políticas organizacionais e de uma rede de apoio são fatores que intensificam as dificuldades de retorno ao trabalho. Os resultados indicam ainda que há uma carência de suporte organizacional para proporcionar maior apoio durante o processo de retorno ao trabalho.

Além disso, como apontam Lott (2020) e Hooks (2020), é necessário criar condições para que os pais possam conciliar as demandas familiares com as profissionais, embora existam poucas políticas organizacionais que permitam o exercício dos cuidados parentais por parte dos homens. Alguns depoimentos destacaram a importância de políticas organizacionais que incluam os pais, como a flexibilização do trabalho. Apesar de a perspectiva paterna não ter sido explorada nesse estudo, esse é um aspecto que merece atenção. Da mesma forma, estudos que investiguem organizações que adotam

práticas além das exigidas por lei, como as empresas que concedem licença-parental para ambos os pais por tempo estendido, podem ser úteis para avaliar a efetividade dessas políticas na realidade materna.

Entre as limitações do artigo, destaca-se que a amostra ser composta por um recorte socioeconômico específico: mulheres brancas, de classe média e classe média alta com pós-graduação completa. Embora essa não tenha sido a proposta inicial, o percurso metodológico da pesquisa acabou direcionando o foco para esse público. Observou-se que, no processo de retorno ao trabalho, houve uma alta incidência de deixar os bebês em creches privadas ou com babás, confirmando os apontamentos da literatura sobre a realidade dessas mulheres.

Sob esse aspecto, e, considerando que as classes sociais atravessam de maneira diferente a maternidade, os resultados da pesquisa ratificam a necessidade de se realizar pesquisas exploratórias de forma mais diversa, contemplando mulheres de diferentes classes sociais e cor, já que, como apontam Muniz e Veneroso (2019) fatores como creches perto de casa em tempo integral e flexibilização da jornada de trabalho para mães e gestantes contribuem para atenuar a desigualdade entre os gêneros e isso precisa ser levado em consideração também em relação ao acesso a esses recursos. Ou seja, estudos exploratórios que abarquem mães com escolaridade mais baixa e o retorno ao trabalho também é uma possibilidade de estudo futuro.

Outra limitação do estudo é que o setor de atuação das mulheres não foi explorado, apesar da literatura indicar que esse é um fator que contribui para a penalidade materna (KUNDE; LOURENÇO, 2022). Também é uma limitação não ter investigado o cargo ocupado por essas mulheres. Embora alguns depoimentos tenham evidenciado que as mulheres perderam o cargo após a maternidade ou que tiveram mais dificuldades no retorno ao trabalho devido ao cargo ou enfrentaram mais dificuldades no retorno ao trabalho devido à posição ocupada, esse aspecto não foi aprofundado na pesquisa, pois não foram coletados dados sobre o cargo das respondentes. Ambos os aspectos são relevantes e merecem ser explorados em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ALAVI, A.; HEIDARY, Y. “Relationship between Glass Ceiling and Job Promotion in Women Employees of Health Centers”. **Journal of Social Behavior and Community Health**, vol. 7, n. 2, 2023.

ANTONIAZZI, C. B. “Maternidade: uma forma de opressão?”. **Cadernos de Ética e Filosofia Política**, vol. 39, n. 2, 2021.

ASHBY, E. L.; DONEPUDI, S.; PADILLA, H. M. “Understanding lactation policies and resources across a university system: survey and document review”. **BMC Pregnancy Childbirth**, vol. 24, 2024.

BADINTER, E. **O conflito**: a mulher e a mãe. Rio de Janeiro: Editora Record, 2022.

BELTRAMINI, L. M.; CEPELLOS, V. M.; PEREIRA, J. J. "Mulheres jovens, 'teto de vidro' e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal". **Revista de Administração de Empresas FGV EASP**, vol. 62, n. 6, 2022.

BETTINELLI, M. E. *et al*. "ABM Position Statement: Paid Maternity Leave – Importance to Scociety, Breastfeeding, and Sustainable Development". **Breastfeeding Medicine**, vol. 19, n. 3, 2024.

BRAGA, E. S.; SANTOS, J. N. "A percepção da mulher sobre oportunidade e igualdade de gênero no mercado de trabalho em Rondonópolis (MT)". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 17, n. 50, 2024.

BRASIL. "Amamentação". **Ministério da Saúde** [2024]. Disponível em: <www.mec.gov.br>. Acesso em: 24/08/2024.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 5.452, de 01 de maio de 1943**. Rio de Janeiro: Congresso Nacional, 1943. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 24/08/2024.

BUZZANELL, P. M. "Motherhood at Work: Positive Communication and Maternity Leave Negotiations (Un)Bounded by Job Types". **International Journal of Business Communication**, vol. 61, n. 4, 2024.

CNJ – Conselho Nacional de Justiça. **Direitos das mulheres**. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <www.cnj.jus.br>. Acesso em: 27/04/2024.

COSTANTINI, A. *et al*. "Return to work after maternity leave: the role of support policies on work attitudes of women in management positions". **Gender in Management**, vol. 36, n. 1, 2021. CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research Design**: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Los Angeles: SAGE, 2018.

CUNNINGHAM, S. *et al*. "Breastfeeding in US working mothers: A systematic review". **Work**, vol. 78, 2024.

DESTEFANIS, S.; MAZZOTTA, F.; PARISI, L. "Goldin's Last Chapter on the Gender Pay Gap: An Exploratory Analysis Using Italian Data". **Work, Employment and Society**, vol. 38, n. 2, 2024.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. "A Lei da Igualdade salarial entre homens e mulheres Lei n° 1.085, de 2023". **Síntese Especial Subsídios para Debate**, n. 13, 2023.

FARRUGIA, M.; BORG, A.; THAKE, A. M. "Investigating the gender pay gap in the Maltese financial and insurance sector: a macro and micro approach". **Equality, Diversity and Inclussion: An International Journal**, vol. 43, n. 1, 2024.

FEIJÓ, J. "Diferenças de gênero no mercado de trabalho". **Revista LIDE FGV** [2023]. Disponível em: <www.fgv.br>. Acesso em: 29/06/2024.

FRANZOI, I. G. *et al*. "Returning to work after maternity leave: a systematic literature review". **Archives of Women's Mental Health**, vol. 67, 2024.

FREITAS, G. L. T.; SANTOS, J. C. S.; JACINTO, P. M. S. "Inserção da mulher negra no mundo do trabalho: uma revisão de literatura". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 9, n. 26, 2022.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MASCAROLA, J. "O método de pesquisa survey". **Revista de Administração**, vol. 35, n. 3, 2000.

GATRELL, C. J. "Maternal body work: how women managers and professionals negotiate pregnancy and new motherhood at work". **Human Relations**, vol. 66, n. 5, 2013.

GIRSBERGER, E. M. *et al*. "Mothers at work: How mandating a short maternity leave affects work and fertility". **Labour Economics**, vol. 84, 2023.

GOLDIN, C. **Career and Family**: Women's Century-Long Journey toward Equity. Princeton: Princeton University Press, 2021.

HEGGENESS, M.L.; SURI, P. "Telework, Childcare, and Mothers' Labor Supply". **Opportunity and Inclusive Growth Institute**, n. 52, 2021.

HOOKS, B. **O feminismo é pra todo mundo**: políticas arrebatadoras. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 2020.

JONES, K.; FLOYD, A. "Women academics experiences of maternity leave in the neoliberal university: Unmasking governmentality". **Gender, Work and Organization,** vol. 31, n. 1, 2024.

KUNDE, S.; LOURENÇO, M. L. "Motherhood Penalty: uma revisão sistemática da literatura internacional em administração". **Revista Gestão e Planejamento**, vol. 23, 2022.

LOTT, Y. "Is maternal labor market re-entry after childbirth facilitated by moder's and partner's flextime?". **Human relations**, vol. 73, n. 8, 2020.

MADALOZZO, R. "CEOS e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil?" **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 15, n. 1, 2011.

MCCARDEL, R. *et al*. "Experiences With Work-Family Conflict, Breastfeeding, and Perinatal Mental Health Among Women Returning to Work After Giving Birth: a mixed methods study". **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, vol. 3, n. 66, 2024.

MEIRELES, D.; FREGUGLIA, R.; CORSEUIL, C. H. **Os impactos do aumento da licença-maternidade sobre os padrões de oferta de trabalho feminina ao nível das empresas**. Brasília: IPEA, 2021.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. "Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 15, n. 4, 2011.

MUNIZ, J. O.; VENEROSO, C. Z. "Diferenciais de Participação Laboral e Rendimento por Gênero e Classes de Renda: uma Investigação sobre o Ônus da Maternidade no Brasil". **Dados**, vol. 62, n. 1, 2019.

OLIVEIRA, G.S. **Metodologias, Técnicas e Estratégias de Pesquisa**. Uberlândia: Editora da FUCAMP, 2022.

ONU – Organização das Nações Unidas. "Mulheres". **ONU** [2023]. Disponível em: <www.un.org>. Acesso em: 24/08/2024.

PASSOS, L.; MACHADO, D. C. "Diferenciais salariais de gênero no brasil: comparando os setores público e privado". **Revista de Economia Contemporânea**, vol. 26, n. 1, 2022.

PASSOS, L.; SOUZA, L. P. "Vulnerabilidades cruzadas: As mulheres e suas experiências diversificadas". **Katálysis**, vol. 24, n. 1, 2021.

PIASNA, A.; SPIEGELAERE, S. "Redução do tempo de trabalho: para alcançar o equilíbrio entre vida profissional e vida privada e a igualdade de gênero". *In*: ROSSO, S. D. *et al*. **O futuro é a redução da jornada de trabalho**. Porto Alegre: Editora CirKula, 2022.

RAPISARDA, S.; SANTORO, V.; DAL CORSO, L. "Unleashing the potential of metaphors: a categorization system for exploring return to work after maternity". **Archives of Women's Mental Health**, vol. 27, 2024.

SANTOS, I. *et al*. "Análise dos desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de lideranças na região de Presidente Prudente/SP". **Administração de Empresas em Revista**, vol. 2, n. 28, 2022.

SCALES, B. J. "Qualitative analysis of student assignments: A practical look at ATLAS.ti". **Reference Services Review**, vol. 41, n. 1, 2013.

SERPA, I. L. *et al*. "Maternidade no trabalho: os obstáculos enfrentados pelas mulheres nas organizações". **Anais do VI Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação**. Naviraí: UFMS, 2022.

SOUZA, P. V. S.; SILVA, C. A. T. "Discriminação salarial entre os gêneros no mercado de trabalho assalariado contábil brasileiro". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 13, n. 39, 2023.

SUNARYO, S. *et al*. "Leader-member exchange and glass ceiling: the effects on career satisfaction and work engagement". **Cogent Business & Management**, vol. 11, n. 1, 2024.

TAHERDOOST, H. "What are different research approaches? Comprehensive Review of Qualitative, quantitative, and mixed method research, their applications, types, and limitations". **Journal of Management Science and Engineering Research**, vol. 5, n. 1, 2022.

YANG, S. *et al*. "Working Women Pressure: Social Attitude and Government Policy". **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, vol. 653, 2022.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 19 | Nº 55 | Boa Vista |2024

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima