

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL  
CAMPUS CHAPECÓ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEBORAH GONÇALVES DE SOUZA PINTO**

**MATERNIDADE E CARREIRA:  
DA GESTAÇÃO À VOLTA AO TRABALHO**

**CHAPECÓ**

**2022**

**DEBORAH GONÇALVES DE SOUZA PINTO**

**MATERNIDADE E CARREIRA:  
DA GESTAÇÃO À VOLTA AO TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani  
Tosta

**CHAPECÓ**

**2022**

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Pinto, Deborah Gonçalves de Souza  
MATERNIDADE E CARREIRA: DA GESTAÇÃO À VOLTA AO  
TRABALHO / Deborah Gonçalves de Souza Pinto. -- 2022.  
89 f.

Orientadora: Doutora Kelly Cristina Benetti Tonani  
Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2022.

1. Maternidade. 2. Carreira. 3. Feminismo. I. Tosta,  
Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade  
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

# DEBORAH GONÇALVES DE SOUZA PINTO

## MATERNIDADE E CARREIRA: DA GESTAÇÃO À VOLTA AO TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 15/08/2022.

### BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente  
KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA  
Data: 23/08/2022 13:03:45-0300  
CPF: 035.360.709-65  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta – UFFS  
Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Enise Ba

Avaliador..



Documento assinado digitalmente  
ENISE BARTH  
Data: 23/08/2022 13:34:36-0300  
CPF: 378.290.680-20  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>



Documento assinado digitalmente  
JOICE MOREIRA SCHMALFUSS  
Data: 23/08/2022 17:42:25-0300  
CPF: 827.249.380-20  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Joice Moreira Schmalfluss – UFFS  
Avaliadora

Dedico à minha mãe, pelo amor incondicional e, por ser o maior exemplo de mulher e profissional pra mim.

## AGRADECIMENTOS

Inicio meus agradecimentos pelos meus maiores incentivadores, minha mãe, Cleuza, meu pai, Arnildo e meu irmão, Matheus. Sem o apoio de vocês durante essa trajetória não sei se teria conseguido chegar até aqui.

Mãe, quando falo em você sempre me emociono, tu é a mulher mais incrível e mais amorosa que eu conheço, tenho tanto orgulho de ser tua filha e de acompanhar o impacto que você tem na vida das pessoas que têm a oportunidade de te conhecer. Obrigada por ser meu apoio e minha força nos momentos que mais precisei, não sei mensurar o tamanho do meu amor e admiração por ti.

Pai, nunca vou me esquecer do que você escreveu quando compartilhei que estava indo embora, você, que nunca foi muito de demonstrar sentimentos, me fez chorar com suas palavras. Obrigado por estar sempre comigo e por todo cuidado e amor que têm me dado desde o início.

Aos meus avós, Arino e Vanda, que sempre demonstram tanta alegria quando volto a Esteio e os visito, obrigada pela torcida e pelo carinho que me proporcionam.

Também, quero agradecer aos amigos que tive o prazer de compartilhar tantos momentos. Aqueles que, apesar da distância, se mantiveram presentes nessa trajetória, Stéfanie e Gabriel, obrigado pela torcida e apoio de sempre, ainda quero comemorar muitas conquistas ao lado de vocês.

Aos amigos que fiz em Chapecó, obrigada por serem minha segunda família aqui e me mostrarem que não estava sozinha. Assim, agradeço à Nilara por todas as risadas, chopes e conselhos compartilhados. Ao Flávio, por me lembrar que a vida precisa ser aproveitada e por todas as aventuras que tivemos juntos, obrigada por ser esse amigo tão especial e por todas as risadas que me proporciona.

Em especial, à minha amiga Ionaé, por ter sido a melhor colega de apartamento que eu poderia ter encontrado. Muito obrigada por compartilhar tantos momentos comigo, por ser essa pessoa tão leal e livre de julgamentos, que me acolheu sempre que precisei e foi minha companhia em noites de muito filme, comida e cantorias. Que essa amizade nos acompanhe por muitos anos.

Finalmente, quero agradecer aos colegas que estiveram presentes nesse caminho, onde compartilhamos risadas e histórias, tornando as manhãs de aula sempre mais leves. Um imenso agradecimento aos professores do curso de Administração, especialmente à professora Kelly, por ser tão compreensiva e incentivadora durante a construção deste trabalho, não poderia ter escolhido orientadora melhor para me acompanhar neste período.

“My mom said to me, ‘You know, sweetheart, you should settle down and marry a rich man’, I said, ‘Mom, I am the rich man.’” (CHER)

## RESUMO

A presente pesquisa objetivou analisar os aspectos que influenciam na inserção, retorno e atuação de mulheres mães, durante a primeira infância dos filhos, no mercado de trabalho. No estudo foi efetuado uma pesquisa científica para evidenciar a trajetória da mulher no ambiente organizacional, a luta feminista, a conquista de direitos e os reflexos na sociedade. Posteriormente, foi elaborado um instrumento de pesquisa para ser aplicado através de survey com mulheres mães atuantes no mercado de trabalho e que possuem filhos até seis anos de idade. A análise do questionário, quanto aos dados quantitativos, foi feita através do software Excel e, os dados qualitativos, relatos e respostas descritivas das respondentes, foram analisadas à luz das teorias abordadas na pesquisa. Os resultados encontrados apontam que a forma com que a gestão opera e a falta de acolhimento pelas empresas com mulheres mães, possuem grande influência na atuação das mesmas no mercado de trabalho. Os preconceitos e a ausência de conhecimento a respeito da maternidade e seus desafios, acabam por desmotivar as colaboradoras mães a permanecerem em suas atividades laborais. Os resultados demonstram que quase 60% das respondentes percebem que a maternidade possui um impacto negativo em suas carreiras, onde se sentem menos valorizadas e pressionadas a, constantemente, provar que são capazes de entregar um bom desempenho, mesmo que isso não tenha relação com os cuidados com seus filhos. Portanto, conclui-se que a ausência de empatia e informações, a respeito da maternidade e desenvolvimento das crianças, e a falta de políticas de gestão específicas para mulheres, influenciam na inserção, retorno e atuação de mulheres mães no mercado de trabalho. Assim sendo, é possível utilizar estas informações como incentivo para construção de pesquisas relacionadas ao tema, onde se torna interessante um olhar para mulheres de baixa renda e, também, uma visão de organizações quanto a viabilidade na implementação de benefícios, suportes e políticas de incentivo à permanência de mulheres mães no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Maternidade. Carreira. Feminismo.



## ABSTRACT

The present research aimed to analyze the aspects that influence the insertion, return and performance of women mothers, during their children's early childhood, in the labor market. In the study, a scientific research was carried out to highlight the trajectory of women in the organizational environment, the feminist struggle, the conquest of rights and the reflexes in society. Subsequently, a research instrument was developed to be applied through a survey with women mothers who are active in the labor market and who have children up to six years of age. The analysis of the questionnaire, regarding the quantitative data, was carried out using Excel software, and the qualitative data, reports and descriptive answers from the respondents, were analyzed in the light of the theories addressed in the research. The results indicate that the way in which the management operates and the lack of reception by companies with women mothers, have a great influence on their performance in the labor market. Prejudices and lack of knowledge about motherhood and its challenges end up discouraging the mothers collaborators to remain in their work activities. The results show that almost 60% of the respondents perceive that motherhood has a negative impact on their careers, where they feel less valued and pressured to constantly prove that they are capable of delivering a good performance, even if this is not related to the care for their children. Therefore, it is concluded that the lack of empathy and information regarding motherhood and children's development, and the lack of specific management policies for women, influence the insertion, return and performance of women mothers in the labor market. Consequently, it's possible to use this information as an incentive for the construction of research related to the theme, where it becomes interesting to look at low-income women and, also, to have a view of organizations regarding the feasibility of implementing benefits, supports and incentive policies to the permanence of women mothers in the labor market.

Keywords: Maternity. Career. Feminism.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias quanto ao relato de situações constrangedoras.....	50
--	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Direcionamento da pesquisa.....	39
Tabela 2 - Perfil da Amostra 1.....	40
Tabela 3 - Perfil da Amostra 2.....	41
Tabela 4 - Regime de trabalho durante a gravidez e direito a licença.....	42
Tabela 5 - Seguranças e inseguranças antes e após a licença maternidade.....	43
Tabela 6 - Tempo de licença e acompanhamento pré-natal.....	44
Tabela 7 - Se houve afastamento médico superior a 15 dias.....	45
Tabela 8 - Principais causas de absenteísmo.....	45
Tabela 9 - Tempo de permanência na empresa após a gestação.....	46
Tabela 10 - Se houve alteração de função e/ou salário.....	47
Tabela 11 - Suportes fornecidos pela empresa e avaliação da gestão.....	48
Tabela 12 - Se passou por alguma situação desconfortável após a licença.....	49
Tabela 13 - Se continua trabalhando na mesma empresa.....	54
Tabela 14 - Motivo da saída do último emprego.....	54
Tabela 15 - Período fora do mercado de trabalho após a gestação.....	55
Tabela 16 - Rede de apoio durante a participação em processos seletivos.....	56
Tabela 17 - Tópicos abordados nas entrevistas.....	57
Tabela 18 - Como percebe a avaliação nas entrevistas com relação à maternidade.....	60
Tabela 19 - Benefícios ou comportamentos para um ambiente “ <i>family friendly</i> ”.....	61
Tabela 20 - Impacto da maternidade na carreira profissional.....	62

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APLV	Alergia à Proteína do Leite de Vaca
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
EUA	Estados Unidos da América
FEBRASGO	Federação Brasileira das Associações de Ginecologia e Obstetrícia
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MBA	Master in Business Administration
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SUS	Sistema Único de Saúde
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
UPA	União Pan-Americana

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS	15
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo Geral</b>	<b>15</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>15</b>
1.2	JUSTIFICATIVA	15
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>17</b>
2.1	O CAMINHO DA MULHER ATÉ O MERCADO DE TRABALHO	17
2.2	UMA BUSCA PELA SEGURANÇA DA MULHER	21
2.3	UMA CRIAÇÃO MACHISTA E SEUS REFLEXOS NA SOCIEDADE	23
2.4	A MULHER ENQUANTO MÃE NAS ORGANIZAÇÕES	25
2.5	EMPREENDER, MATERNAR E PROSPERAR	28
2.6	POLÍTICAS DE INCENTIVO A PERMANÊNCIA E ASCENSÃO DAS MULHERES	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>36</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	36
3.2	OBJETO DE ESTUDO	36
3.3	COLETA DE DADOS	37
3.4	ANÁLISE DE DADOS	38
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>39</b>
4.1	PERFIL DA AMOSTRA	39
4.2	GESTAÇÃO E LICENÇA MATERNIDADE	42
4.3	EXPERIÊNCIA CORPORATIVA	47
4.4	RETORNO ÀS ATIVIDADES	54
4.5	A MULHER MÃE E O MERCADO DE TRABALHO	60
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>76</b>
	<b>APÊNDICE A - Termo de consentimento livre e esclarecido</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE B - Instrumento de pesquisa</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao passo da consolidação da Revolução Industrial, as mulheres foram obrigadas a adentrarem no mercado de trabalho em busca de ajudar no sustento de suas famílias, mesmo recebendo salários significativamente menores enquanto exerciam as mesmas funções e precisando exercer duplas ou triplas jornadas para cuidar de suas casas e de seus filhos. Mesmo após o processo de modernização e evolução pelo qual a sociedade passou, ainda é possível que se perceba que o machismo e as ideias pregadas pelo patriarcado, ainda se encontram impregnadas no imaginário coletivo.

Fenelon (2020) pontua que através de um resgate histórico e social é possível observar inúmeros avanços na posição social que a mulher ocupa e a consolidação da presença feminina no ambiente de trabalho. Porém, é possível colocar que esse fato não garante a igualdade de gêneros, em nenhuma das esferas da sociedade, sobretudo no ambiente de trabalho.

O caminho profissional percorrido pela mulher moderna é muito mais complexo, intenso e estressante do que aquele percorrido pela maioria esmagadora dos homens, logo é possível compreender as motivações que levam às singularidades da presença da mulher no mercado de trabalho.

As autoras Bomfim e Teixeira (2015) colocam que é necessário compreender que, mesmo entrando no mercado de trabalho e exercendo em conjunto uma função que antes era destinada apenas aos homens, essas mulheres não deixam de ser cobradas para realizarem, da mesma forma, as funções domésticas e associadas a criação de filhos.

Esse pensamento é a base para a compreensão da lógica sexista e machista pela qual as sociedades patriarcais são geridas: mulheres que agora dividem a tarefa de trazer sustento para o lar seguem sendo cobradas e se cobrando para seguir cumprindo com excelência suas funções domésticas, matrimoniais e maternas, sem que ninguém as compartilhe com elas.

Essa demanda pode impactar de maneiras negativas a saúde mental, física e o desenvolvimento profissional dessa mulher, uma vez que ela tenha sobre si mais responsabilidades que o seu parceiro homem, é lógico que tenha mais dificuldades para realizar cursos de capacitação profissional e menos tempo e energia para se dedicar de forma surpreendente na função profissional que ocupa com o objetivo de crescer dentro da organização (BOMFIM; TEIXEIRA, 2015).

Frente à exposição do foco de estudo do presente trabalho é lançada a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais aspectos influenciam na inserção, retorno e atuação das mulheres no mercado de trabalho?**

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos desse projeto, conforme a classificação de Santos (2007), buscam delimitar e dirigir as conclusões e considerações a serem feitas em um estudo, fornecendo a base para obtenção de dados que mais tarde evidenciam a resolução e o desenvolvimento dos argumentos.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo geral analisar os aspectos que influenciam na inserção, retorno e atuação de mulheres mães, durante a primeira infância dos filhos, no mercado de trabalho.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral proposto são estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Caracterizar o perfil socioeconômico de mulheres inseridas ou que não retornaram ao trabalho durante a primeira infância dos filhos;
- b. Identificar aspectos que influenciam na inserção, no retorno e na atuação das mães no mercado de trabalho;
- c. Apurar quais são os principais causadores de absenteísmo e demissão durante a gestação;
- d. Propor políticas de gestão de pessoas que possibilitem a inserção, o retorno e a permanência da mulher no mercado de trabalho.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema da presente pesquisa deu-se através de uma ampla consulta de literatura científica, a fim de investigar o quão estudado é o tema em questão. Nota-se que mesmo havendo estudos que evidenciam questões acerca de participação das mulheres no mercado de trabalho, questões de gênero, feminismo, conciliação entre a maternidade e carreira e suas ascensões, ainda há falta de trabalhos que abordem os fatores que influenciam na carreira de mulheres mães, quanto a sua entrada, retorno e permanência no mercado de trabalho.

Segundo Probst et al. (2003), as mulheres vêm tentando afirmar e assegurar seu lugar na

sociedade desde o século XVII, quando o movimento feminista começou a adquirir características de ação política. Nos séculos antecedentes, os homens eram vistos como provedores exclusivos dentro das casas, enquanto a mulher tinha a responsabilidade e obrigação em relação aos cuidados com o lar, sem direito a trabalhar fora de casa e muito menos colaborar nas decisões sociais. (SCHLICKMANN; PIZARRO, apud. DA COSTA et al., 2017)

Ainda, Da Costa et al. (2017), traz que a participação das mulheres no mercado de trabalho tem apresentado avanços nos últimos anos, sendo resultado de uma transformação estrutural na composição de forças e responsável por criar um ambiente favorável para outras mudanças na situação de desigualdade de oportunidades. Conforme cresce a força de trabalho feminina, mais desafios elas enfrentam devido às desigualdades de gênero refletem nas relações empresariais

Dentre os desafios que a mulher enfrenta ao se inserir no mercado de trabalho, há a conciliação entre maternidade e carreira. Jerusalinsky apud. Beltrame e Donelli (2012) apontam que: "maternidade e trabalho são vividos imaginariamente como concorrentes opostos na realização fálica, pelo qual o investimento crescente em um implicaria necessariamente o desinvestir proporcional no outro".

Deste modo, justifica-se a presente pesquisa, já que a mesma aborda através de um referencial teórico e apresentação e discussão dos resultados, relatos e situações de mulheres mães no ambiente organizacional, como elas percebem que o mercado de trabalho as recebe a partir do momento que se tornam mães, para então analisar quais os aspectos que influenciam na inserção, retorno e atuação dessas mulheres, durante a primeira infância dos filhos, no mercado de trabalho. Deste modo, a pesquisa busca auxiliar na compreensão dos prismas que envolvem a maternidade, enquanto mulher atuante nas organizações, evidenciando a necessidade da organização tomar partido e implementar políticas de gestão que possibilitem um acolhimento às mulheres mães, na permanência delas nas empresas e no desenvolvimento profissional das mesmas.

Espera-se, então, que o trabalho em questão proporcione uma maior compreensão das vertentes que compreendem em melhorias nas condições de trabalho para as mulheres mães durante a primeira infância dos filhos, e o preconceito percebido por elas ao se inserir no mercado de trabalho após a gravidez, para que acadêmicos e gestores possam agir de forma mais acolhedora, visto que a pesquisa aponta falhas e percepções das mulheres que, de alguma forma, se sentiram constrangidas e/ou desconfortáveis pelo simples fato de serem mães. Além disso, o presente trabalho proporcionará à pesquisadora novos conhecimentos de um tema pouco estudado nos dias atuais, sendo importante para inspirar possíveis trabalhos futuros.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Nessa seção serão apresentados os elementos teóricos levantados na pesquisa, facilitando a compreensão do tema proposto. O primeiro tópico compreende o caminho das mulheres para se inserir nas organizações e os marcos desse movimento. Em seguida, é exposto a busca por segurança e políticas públicas em prol das mulheres e um resgate histórico a respeito de criações machistas e seus reflexos na sociedade. Mais adiante, é retratado o aspecto da mulher enquanto mãe no mercado de trabalho, bem como o empreendedorismo envolvido nessa trajetória. Por fim, são apresentadas as políticas de incentivo na permanência e ascensão de mulheres mães no meio organizacional.

### 2.1 O CAMINHO DA MULHER ATÉ O MERCADO DE TRABALHO

Os movimentos feministas que buscavam pleitear direitos sociais, políticos, civis e econômicos ganharam maior destaque e força a partir do século XX. Entretanto, desde o século XIX surgiram os primeiros grupos com intuito de reivindicar direitos às mulheres (COSTA, 2004).

O século XIX caracterizou-se pelo firmamento do sistema capitalista e dessa forma pautou-se a massificação da produção, surgindo então a necessidade de transferir tarefas. O que antes era realizado em domicílio, passa a fazer parte da produção industrial.

Essa situação desencadeou uma superexploração do trabalho feminino. O salário percebido pelas mulheres era muito inferior ao devido aos homens, sob o argumento de que “tinham ou deviam ter alguém que as sustentam” (PROBST et. al, 2003).

Afinal o que mudava, no primeiro momento, era o sistema econômico e não a consciência social, continuando a mulher em segundo plano na sociedade. Ocorre que elas passaram a reagir a essa situação de submissão, originando os primeiros movimentos de mulheres a favor da reivindicação de direitos. A emergência do pensamento socialista, preconizado na crítica de que a mulher era parte das relações de exploração na sociedade de classes, fomentou o movimento feminista (PROBST et. al, 2003).

De acordo com importante artigo elaborado pela Organização dos Estados Americanos (GONÇALVES, 2017), intitulado *A Brief History of the Inter-American Commission of Women* (Uma breve história da Comissão Interamericana de Mulheres). O progresso do movimento feminista no âmbito internacional iniciou-se com a primeira Conferência Pan-Americana de Mulheres, em 1922, na cidade de Baltimore, nos Estados Unidos, a qual tinha como objetivo

influenciar os membros da União Pan-Americana (UPA) em favor dos interesses da mulher. No ano seguinte houve, em Santiago, no Chile, a Conferência Internacional Americana, promovida pela UPA, quando foi aprovada a necessidade de estudar, nas próximas conferências, sobre a diferença de gênero (GONÇALVES, 2017).

Segundo o artigo, apesar da conquista, a expectativa foi frustrada, quando, na VI Conferência da Mulher Interamericana, realizada em Havana, em 1928, foi negada a participação feminina nas delegações oficiais, bem como houve o veto por parte de delegações em abordar a discussão de um tratado que versasse sobre igualdades de direitos entre homens e mulheres (GONÇALVES, 2017).

No Brasil, os primeiros movimentos feministas organizados surgiram em meados de 1850 e tinham como principal objetivo a busca pelo direito ao voto e acesso à educação. Após anos de luta é assegurado, em 24 de janeiro de 1932 o direito ao voto feminino, através do Decreto 21.076 do Presidente Getúlio Vargas (COSTA, 2005).

Em Negri (2008), o autor traz à luz uma vasta discussão acerca do tema da segregação social entre pensadores de distintas perspectivas. Alguns autores enfatizam os aspectos metodológicos das pesquisas, outros têm se preocupado em medi-la em cidades de várias partes do mundo, bem como relacionar o tema às políticas públicas, verificar o grau de controle e produção do espaço urbano pelas classes superiores, ou então, as consequências da segregação para as classes de menor renda.

A filósofa Marilena Chauí (1986) aponta a existência de mecanismos de diferenciação social e urbanística entre classes sociais. Segundo a autora, “sem sombra de dúvida, o padrão de moradia reflete todo um complexo processo de segregação e discriminação presente numa sociedade plena de contrastes acirrados”. Lefebvre (1999) concorda com Chauí ao anunciar que “a alienação urbana envolve e perpetua todas as alienações. Nela, por ela, a segregação generaliza-se: por classe, bairro, profissão, idade, etnia e sexo”.

Este processo de segregação também é discutido por outro importante autor, David Harvey, que teve as partes mais relevantes de suas reflexões acerca do tema compilados por Negri (2008):

- A diferenciação residencial deve ser interpretada em termos de reprodução das relações sociais dentro da sociedade capitalista;
- As áreas residenciais fornecem meios distintos para a interação social, a partir da qual os indivíduos derivam seus valores, expectativas, hábitos de consumo, capacidade de se fazer valer (market capacity) e estado de consciência;
- Diferenciação residencial significa acesso diferenciado a recursos escassos necessários para se adquirir oportunidades para ascensão social. As oportunidades como educação, podem estar estruturadas de modo que um bairro de classe operária seja “reproduzido” em outro bairro na próxima geração. A diferenciação social produz comunidades distintas com valores próprios do grupo, valores estes profundamente ligados aos códigos moral, linguístico, cognitivo, e que fazem parte do equipamento

conceitual com o qual o indivíduo “enfrenta” o mundo. A estabilidade de um bairro e do seu sistema de valores leva à reprodução e permanência de grupos sociais dentro de estruturas residenciais.

- Segregação, quer dizer, diferenciação residencial segundo grupos, significa diferencial de renda real - proximidade às facilidades da vida urbana como água, esgoto, áreas verdes, melhores serviços educacionais, e ausência de proximidade aos custos da cidade como crime, serviços educacionais inferiores, ausência de infraestrutura etc. Se já existe diferença de renda monetária, a localização residencial implica em diferença maior ainda no que diz respeito à renda real.

No que tange ao conceito de políticas públicas, Celina Souza (2006) argumenta quais fatores designaram a maior importância desta temática nos últimos anos. De acordo com a autora:

O primeiro foi a adoção de políticas restritivas de gasto, que passaram a dominar a agenda da maioria dos países, em especial os em desenvolvimento. A partir dessas políticas, o desenho e a execução de políticas públicas, tanto as econômicas como as sociais, ganharam maior visibilidade. O segundo fator é que novas visões sobre o papel dos governos substituíram as políticas keynesianas do pós-guerra por políticas restritivas de gasto. Assim, do ponto de vista da política pública, o ajuste fiscal implicou a adoção de orçamentos equilibrados entre receita e despesa e restrições à intervenção do Estado na economia e nas políticas sociais. Esta agenda passou a dominar corações e mentes a partir dos anos 80, em especial em países com longas e recorrentes trajetórias inflacionárias como os da América Latina. O terceiro fator, mais diretamente relacionado aos países em desenvolvimento e de democracia recente ou recém-democratizados, é que, na maioria desses países, em especial os da América Latina, ainda não se conseguiu formar coalizões políticas capazes de equacionar minimamente a questão de como desenhar políticas públicas capazes de impulsionar o desenvolvimento econômico e de promover a inclusão social de grande parte de sua população.

Ainda segundo a autora, não existe uma única, ou melhor, definição sobre o conceito de políticas públicas, porém aponta que a mais conhecida segue sendo a mais utilizada - política pública implica responder às seguintes questões: quem ganha o quê, por quê e que diferença faz. Também afirma que é o campo do conhecimento que “coloca o governo em ação” e/ou analisar essa ação e, quando necessário, propõe mudanças no rumo ou curso dessas ações.

Souza (2006), ainda pontua que as políticas públicas estão relacionadas com a economia e a comunidade, daí por que qualquer teoria da política pública precisa também explicar as inter-relações entre Estado, política, economia e sociedade. Este também é o motivo pela qual pesquisadores de tantas disciplinas – economia, ciência, política, sociologia, antropologia, geografia, administração e outras ciências sociais aplicadas – partilham um interesse comum na área e têm contribuído para avanços teóricos e empíricos.

De acordo com Moser apud. Novellino (2004), existem cinco formas diferentes de abordar as políticas públicas para mulheres:

- 1) Bem-estar social: foi a primeira abordagem, prevalecendo de 1950 a 1970, mas ainda amplamente utilizada. De acordo com esta concepção, são estabelecidas políticas voltadas para as mulheres enquanto mães, tomado como seu mais importante papel. Dessas políticas, centradas nas funções reprodutivas das mulheres, geram-se programas

relacionados particularmente com auxílio e/ou orientação nutricional e planejamento familiar. As mulheres são vistas como beneficiárias passivas, jamais participando de discussões com o Estado quando da projeção desses programas. Embora os programas para o ‘bem-estar social’ das mulheres tenham ampliado seu escopo nas últimas décadas, eles ainda continuam a tomar como pressuposto que a maternidade é o principal papel das mulheres.

2) Equidade: abordagem prevalecente de 1975 a 1985. Houve uma série de tentativas, por parte do movimento organizado de mulheres, para adotá-la, durante e desde a Década das Mulheres, estabelecida pela ONU. De acordo com esta concepção, as mulheres não podem deixar de participar ativamente no planejamento de políticas públicas.

3) Contra a pobreza: instaura-se a partir dos anos 1970. Concepção ligada à noção de redistribuição; planejado para garantir que as mulheres pobres aumentem sua produtividade. Nesta perspectiva, a pobreza das mulheres é vista como um problema de subdesenvolvimento e não de subordinação. Este tipo de política pública vai gerar, basicamente, programas voltados para a geração de renda, estimulados por organismos internacionais.

4) Eficiência: surge após 1980. Nesta perspectiva, a equidade entre os gêneros seria alcançada pela qualidade da participação econômica das mulheres.

5) Empoderamento: emerge a partir de 1975; vinculada ao movimento feminista e organizações comunitárias; concebido para empoderar as mulheres através de programas voltados a estimular e aumentar a autoconfiança das mulheres e que compreendem discussão de questões de gênero, treinamento e capacitação tanto para a participação no mercado de trabalho quanto em atividades políticas (sindicatos, ONGs) e incentivam a disputa de cargos políticos no executivo e no legislativo. Nessa perspectiva, a subordinação das mulheres é vista não como problema dos homens mas também da opressão colonial e neocolonial.

Primeiro é preciso pontuar que as políticas públicas foram derivadas da política, ambas ligadas diretamente ao poder social, na busca de soluções dos problemas públicos específicos. Explicam Dias e Matos (2015, p .2):

“[...] Deve ser levado em consideração que tanto a política como as políticas públicas estão relacionadas com o poder social. Mas enquanto a política é um conceito amplo, relacionado com o poder de modo geral, as políticas correspondem a soluções específicas de como manejar os assuntos públicos.”

Desse modo para uma Política Pública ser posta em prática pelo Estado, deve tratar de um problema necessariamente público, que abranja não só um problema pessoal, mas sim de toda a coletividade, conforme explicam Dias e Matos (2015, p .11):

O primeiro passo para se discutir política pública é compreender o conceito de “público”. As esferas que são rotuladas como públicas são aquelas que estão em oposição a outras que envolvem a ideia de “privado”. O público compreende aquele domínio da atividade humana que é considerado necessário para intervenção governamental ou para a ação comum. O conceito de política pública pressupõe que há uma área ou domínio de vida que não é privada ou somente individual, mas que existe em comum com outros.

Uma política pública tem a função de regularizar certos problemas da sociedade, é uma demanda em que o Estado é seu principal gestor, cabendo a ele a obrigação de regularizar os problemas e promover soluções para as demandas sociais. Segundo Dias e Matos (2015, p .11):

[...] O governo é o principal gestor dos recursos e quem garante a ordem e a segurança providas pelo Estado. Assim, o governo é obrigado a atender e resolver problemas e levar adiante o processo de planejamento, elaboração, implementação e avaliação das políticas públicas que sejam necessárias ao cumprimento dessa função que lhe delegou a sociedade.

O objetivo de uma política pública é trazer a paz para o convívio social regularizando através dela um problema coletivo, para assim se ter melhor condições de vida. É imprescindível que o Estado adote políticas públicas capazes de suprir as necessidades, sociais, físicas e psicológicas das mulheres que sofrem violência doméstica e intrafamiliar, em razão de sua situação de fragilidade emocional e até mesmo física.

A hipossuficiência faz com que o silêncio seja o maior dos cúmplices dos episódios de violência. Desse modo, o objeto das políticas públicas é trazer soluções a fim de evitar a violência e sua subnotificação através da propagação de conhecimentos seguros sobre os tipos de violência e como ocorrem, bem como as formas de denúncia e demonstrações de apoio e empatia para essas mulheres (DIAS, 2019, p. 249).

Para que essa política pública seja efetivada é necessária à existência de órgãos, instrumentos e procedimentos capazes de fazer com que as normas jurídicas se transformem de exigências abstratas, em ações concretas, assim, é indispensável a implementação de uma Ação de Políticas Públicas voltadas a alcançar os direitos sociais e fundamentais das mulheres vítimas de violência doméstica (DIAS, 2019, p. 249).

## 2.2 UMA BUSCA PELA SEGURANÇA DA MULHER

No Brasil o primeiro movimento de implantação de políticas públicas acerca dos direitos das mulheres, apareceu em 1985 fruto de demandas feministas na Assembleia Constituinte que fomentou os Direitos Humanos das Mulheres, especialmente, por meio da criação de Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher.

A criação das Delegacias das Mulheres foi uma das mais importantes conquistas para o direito das mulheres, já que um atendimento especializado é essencial para a promoção de combate e erradicação da violência doméstica e intrafamiliar. Uma mulher traumatizada por algum tipo de violência precisa e deve ter um atendimento adequado, passando por atendimento especializados de diversas áreas prestado por mulheres.

Porém, é importante citar que mesmo que esses serviços existiam, o acesso a eles, sobretudo para mulheres que residem em regiões periféricas e pertencem às classes sociais C, D

e E, é muito difícil, mesmo que os índices de violência doméstica, inacessibilidade ao mercado de trabalho e vulnerabilidade social tenderem a serem mais altos nessas regiões.

A importância dessa discussão se relaciona com o fato de que, como já comentado anteriormente, a mulher vítima de violência doméstica é submetida a um processo de desumanização. Isso porque faz parte da violência psicológica direcionada a vítima, em busca do controle sobre suas ações e vontades, que a sua existência, sua utilidade e seus méritos sejam questionados, reduzidos e nunca reconhecidos. Ou seja, o agressor, de forma premeditada, faz com que a mulher passe a ter dúvidas sobre o seu potencial, sua beleza e sua inteligência, de forma que acredite que a sua melhor chance está totalmente associada aquela relação, mesmo que seja extremamente degradante.

Logo, é preciso que a mulher passe por tratamentos psicológicos com profissionais capacitados e especializados no tratamento de mulheres vítimas de violência doméstica. Os objetivos principais desse tratamento estão relacionados com a retomada da humanidade dessa mulher, não somente perante a sociedade, mas principalmente para si mesma (GUEDES, 2009, p. 19).

É preciso que essa mulher volte a se conhecer, perceber seus desejos, habilidades, qualidades e anseios, de forma que se veja pelos seus próprios olhos e não mais pelos olhos do agressor. Obviamente, esse tratamento é um processo longo e muitas vezes difícil devido às marcas deixadas pelos períodos de agressão.

Sendo assim, para que se recupere da maneira mais saudável possível, é preciso que essa mulher receba apoio de familiares e amigos próximos que possam viabilizar o afeto necessário para a retomada de sua vida. Bem como, precisa estar segura de que o estado e suas políticas de proteção serão eficazes e capazes de garantir que esse agressor não consiga mais ter acesso à vítima (GUEDES, 2009, p. 20).

Na grande maioria dos casos, um dos maiores motivos que levam as mulheres a seguirem com relacionamentos abusivos está relacionada à dependência emocional e também financeira. Isso porque, uma das primeiras ações de um agressor é fazer com que a mulher se torne dependente dele o máximo possível de sentidos, incluindo a parte econômica. Logo, a mulher se vê sem uma forma de sustento que lhe garanta a sobrevivência – sua e de seus filhos quando houverem – ficando cada vez mais atrelada nesse ciclo criminoso.

Pensando nisso foram desenvolvidos diversos programas sociais que visam reintegrar essa mulher que foi vítima de violência na sociedade e principalmente no mercado de trabalho. Através da sua inclusão nos sistemas de educação, especialização ou até mesmo no ensino superior, de modo que possa se profissionalizar e garantir os subsídios necessários para

continuar com a reconstrução de sua vida.

Desse modo, são muitos os aspectos que precisam ser analisados para que seja viabilizada a reconstrução da vida dessa mulher que passou por violência doméstica, e muitos desses fatores dependem da ação das pessoas próximas, do estado e das políticas e proteção a vida da mulher após períodos de violência física, psicológica, moral e/ou sexual.

De acordo com Walby (2003), tais mudanças significam que, em termos públicos, o caminho para a cidadania das mulheres está se ampliando, com ênfase nas mulheres mais jovens que têm acesso à educação e emprego, mas deixa problemas para as mulheres que não têm tal acesso, especialmente as mais velhas e de grupos minoritários. A globalização aumentou algumas concentrações de poder, criando dificuldades para aqueles que já não estavam bem colocados no sistema global. Simultaneamente, criaram-se oportunidades novas para formas novas de feminismos globais, especialmente aquelas que utilizam a ideia de direitos humanos universais como uma fonte de legitimação para suas reivindicações.

### 2.3 UMA CRIAÇÃO MACHISTA E SEUS REFLEXOS NA SOCIEDADE

Em um primeiro momento, é importante que essa reflexão seja iniciada partindo do princípio de que há uma divisão entre as obrigações que a escola tem com a formação de novos indivíduos e as responsabilidades que dizem respeito apenas aos pais ou responsáveis legais. Porém, após as alterações sociais que afastaram esses pais do ambiente familiar por longos períodos de tempo, todos os dias, essa divisão vem se tornando cada vez mais desconhecida e por consequência não tão respeitada.

Apesar das grandes mudanças sociais ocorridas nos últimos séculos, já existe uma rotina familiar que é natural em boa parte dos lares no mundo. Os filhos nascem, são cuidados, vão a escola, se desenvolvem academicamente, fisicamente e mentalmente, enquanto seus pais seguem trabalhando, cursando uma nova graduação e mantendo uma vida social ativa conciliada com os cuidados com os filhos até que os mesmos se tornem adultos e formem suas próprias famílias.

Essa criação segue linhas gerais e pré-estipuladas socialmente, que se arrastam desde a formação das primeiras civilizações, sendo alteradas ao longo do tempo e mediante as mudanças de perspectiva, mas mantendo a mesma base. Os papéis de gênero, como por exemplo, estipulam a ideia de superioridade e inferioridade desde os primórdios (LÔBO, et. al, 2015).

Desde a primeira infância, a criança que se caracteriza como do gênero masculino, em famílias tradicionais, possui uma criação característica que apesar de ser muito mais evoluído do

que já foi um dia, ainda faz uso de moralismos tóxicos que podem atrapalhar o desenvolvimento saudável e não-violento (LÔBO, et. al, 2015).

A ideia de superioridade do gênero masculino é a base para a criação machista que conhecemos, que se arrasta há séculos, mesmo que tenha se tornado menos intensa, ainda dita a forma como a sociedade pensa, age e se relaciona. Como bem explica Cortes et. al (2015) a história da humanidade, desde os seus primeiros passos na Terra, que nos é ensinada favorece a ideia de que o gênero masculino seria superior, no que diz respeito à biologia.

Porém, o autor nos convida para a reflexão de que essa ideia de superioridade é estritamente biológica e apresentava uma variedade considerável quando ainda era necessário caçar para se alimentar, e as habilidades físicas garantiam a sobrevivência humana de forma mais fácil (CORTE, et. al, 2015).

A natureza humana foi moldada através dessas diretrizes, onde o homem teve suas habilidades físicas mais desenvolvidas através do papel que desempenhava e a mulher evoluiu para ser protetora, rápida e conseguir cumprir uma série de tarefas ao mesmo tempo. Entretanto, as mudanças sociais que se sucederam garantiram que essa preparação biológica ficasse muito mais complexa e as limitações se tornassem muito menores (CORTE, et. al, 2015).

Para Gonzalez (2014) ignorar esse fato é um plano e não uma consequência. Ou seja, é premeditado por questões políticas e econômicas que a mulher siga ocupando o espaço de secundária, por assim dizer, como aquela que deve estar sempre por trás das câmeras, garantindo que tudo saia como o previsto e preparando todos os afazeres para o dia seguinte.

De maneira objetiva e clara, é possível afirmar que a sociedade se adaptou a esse molde que define que o homem deve desbravar o mundo, e a mulher deve cuidar do seu jantar e garantir a continuidade desses costumes através da criação machista que deve dar para seus filhos, que representam a próxima geração.

Porém, a revolução tecnológica que colou a internet como parte da vida das pessoas e alterou a sociedade de dentro pra fora, também foi responsável por abrir caminhos para outras discussões onde essa criação machista é amplamente questionada (GONZALEZ, 2014).

Segundo Lôbo et. al (2015) os meninos são criados sob a perspectiva machista que faz parte da estrutura da sociedade, logo, são desde cedo ensinados a terem uma postura dominante, serem visivelmente fortes, não demonstrarem nenhum tipo de sentimento que possa ser associado a fraquejar e jamais apresentar trejeitos ou linhas de personalidade que personifiquem nenhum nível de feminilidade.

Dessa forma, a compreensão sobre as problemáticas que são implicadas após uma criação machista ficam bem claras: rapidamente os meninos começam a compreender que



ocupam uma posição de destaque na sociedade e podem ser considerados o “topo da cadeia alimentar”, logo em seguida começam a perceber que se são criticados quando apresentam um traço qualquer de feminilidade, a figura da mulher e sua existência só pode ser uma coisa: degradante e vergonhosa perante a sociedade tradicional.

Seguindo essa linha de raciocínio, é assim que temos como resultado a violência contra a mulher como parte do organismo social. Ou seja, o homem que é ensinado a se reconhecer como ser superior, acredita ter direitos ilimitados sobre o corpo e a existência da figura social da mulher que é colocada em segundo plano, fraca e sempre submissa. Nessa trajetória, nasce o homem agressor, uma sociedade que culpabiliza a vítima, e uma mulher agredida de forma psicológica, moral e até mesmo física (CORTES, 2014).

#### 2.4 A MULHER ENQUANTO MÃE NAS ORGANIZAÇÕES

A mãe, mesmo antes e até agora, segue sendo colocada como a principal responsável pela criação dos filhos, bem como quando qualquer coisa sai do percurso do que se compreende na dita “normalidade”, a mãe é a primeira a ser questionada, culpada e cobrada. O pai, quando se faz presente, ainda é colocado como secundário na função de criar filhos tendo a mãe como mentora direta e principal (ARIVABENE; TYRRELL, 2010)

Há um dito popular que coloca que “espera-se que as mães sejam mães como se não trabalhassem e espera-se que as trabalhadoras sejam trabalhadoras como se não fossem mães”. Tal afirmativa ilustra perfeitamente o que se espera das mulheres após a maternagem e como será a vida dessa mãe dentro do ambiente de trabalho.

Para provar que ainda é capaz de cumprir ambas as funções, essa mãe é pressionada para não cometer nenhum tipo de “erro” na criação de seus filhos, bem como deve manter ou aumentar o seu rendimento no seu ambiente de trabalho para demonstrar que consegue realizar o que se espera dela: cumprir duas, três, quatro funções, como se só tivesse uma.

É justamente nesse cenário que a mulher, na qualidade de mãe, em muitos casos de esposa, aluna – em casos de formação ou formação continuada – responsável pela manutenção de um lar, tem sua carreira deixada em segundo, terceiro ou quarto plano. Passando assim, a não ser considerada como uma opção viável para ocupar um cargo de chefia ou de liderança na cultura tradicional organizacional, havendo a necessidade de que políticas de liderança, empoderamento e empreendedorismo feminino sejam implementadas nas organizações modernas.

Biroli (2016) é a responsável pela realização de um estudo teórico analítico sobre a

divisão sexual do trabalho e a consolidação do sistema democrático de direito nas maiores e mais influentes potências do mundo. A autora é categórica em chamar atenção para um fato: mesmo que a mulher moderna tenha agora um espaço fora dos lares e de funções relacionadas a obrigações domésticas e maternais, sua liderança e sua presença não diminuíram junto aos seus familiares. Ou seja, essa mulher moderna conquistou, na verdade, um acúmulo de funções. Agora ela precisa render como funcionária no trabalho, mas não é esperado que seu rendimento caia na sua função que é tida como primordial, o cuidado com a casa, marido e filhos.

Logo, compreende-se as lacunas, as falhas e a premissa injusta dessa chamada “divisão sexual do trabalho”, uma vez que cabe aos homens se prepararem, estudarem e evoluírem em suas profissões e em seus cargos, na qualidade de provedores do lar e tendo o seu valor enquanto homens associados ao desempenho profissional. Porém, espera-se que as mulheres consigam conciliar, com maestria e sem falhas, o desempenho profissional e todas as funções e responsabilidades que um lar pode acarretar, desde a limpeza e a manutenção, até a criação e a proteção dos filhos. Nesse cenário, é normal que o desempenho das mulheres no trabalho acabe por ser mediano ou não expressivo tendo em vista que não há igualdade nas condições impostas a funcionários de gêneros opostos (BIROLI, 2016).

Dessa forma, não é válido levar em consideração a divisão de trabalho entre os funcionários apenas no ambiente de trabalho. É preciso refletir, analisar e levar em consideração a “divisão sexual do trabalho”, uma vez que as mulheres, apenas por serem mulheres, são estruturalmente cobradas em esferas diferenciadas daquelas que se relacionam apenas com o trabalho em suas empresas, mas, sobretudo em suas casas e para com os seus filhos. Tal realidade pode impactar de maneira negativa na demonstração de todo o desempenho profissional dessa mulher, bem como no seu tempo hábil e disposição para investir na sua evolução profissional através de cursos, experiências em cargos que exigem maior carga horária, mudanças de endereço e outras situações, o que coloca os colegas de trabalho homens passos a sua frente em uma disputa por uma promoção, por exemplo (BIROLI, 2016).

Para que a discussão sobre a presença dessa mulher, sobretudo mãe, no mercado de trabalho possa ser discutida, é necessário chamar atenção para a responsabilidade dessas empresas, enquanto organizações, sobre o bem estar, a recepção e a manutenção adequada dessa funcionária no ambiente de trabalho. É justamente nesse cenário que o tema que aqui se apresenta colide com a necessidade de que haja um processo de descentralização dos poderes e da tomada de decisão dentro das organizações modernas. Processo esse que é definido pelo termo em inglês “*empowerment*” que teria um significado associado aos conceitos de fortalecimento e capacitação. Segundo Souza et al.(2014) o formato de concentração de poder e

de tomada de decisão é um vício na estratégia de gestão das empresas que se tornam atrasadas, lentas e burocráticas quando não se atualizam e não acompanham o mercado em que atuam.

Através da adoção de um modelo de gestão menos centralizado se estabelece um estilo de gestão mais participativo que dá maior autonomia aos colaboradores. As vantagens são variadas, incluindo uma maior motivação, maior satisfação das pessoas, maior agilidade e flexibilidade e, portanto, maior potencial de competitividade.

Para que uma gestão no formato definido como *empowerment* ocorra é preciso que a organização se comprometa a adotar um sistema de compartilhamento aprofundado de informações com todas as partes interessadas. A informação é o que destrói a incerteza, de modo que é essencial para a tomada de decisão mais acertada. As equipes precisam entender lucro, orçamento, participação de mercado, concorrência, produtividade, ameaças, desafios e oportunidades para que possam participar de maneira plena e vantajosa na gestão da organização em questão.

Segundo Nascimento (2014) o *empowerment* pode ser definido, de forma mais clara, como um modelo de gestão que visa o aumento da autonomia e do protagonismo de todas as partes envolvidas na organização. Ou seja, as decisões deixam de ser concentradas exclusivamente em uma pessoa ou em um seleto grupo delas, e passam a serem compartilhadas, analisadas e discutidas com os demais integrantes.

Os grandes benefícios da adoção do *empowerment* se relacionam com a premissa de que várias pessoas pensam melhor sobre um assunto do que apenas uma pessoa só. Além disso, o compartilhamento das problemáticas e a abertura para o auxílio na tomada de decisão conta com a participação de funcionários de diversos setores e que podem trazer para o debate uma série de vivências e experiências diferentes que podem compor uma decisão mais precisa e adequada (NASCIMENTO, 2014).

A autonomia é muito discutida em meio às ciências humanas, seu significado etimológico é definido pela filosofia como o poder de tomar decisões livremente, enquanto indivíduo, país ou instituição. O autor Lima (2010) nos chama atenção para o fato de que a autonomia vai muito além de fazer o que se tem desejo no momento em que deseja. Principalmente no ambiente de trabalho a autonomia não deve ser apenas viabilizada, mas sim conduzida da maneira correta para que seja benéfica.

A autonomia tem o seu significado prático totalmente atrelado ao cumprimento de regras sociais, mesmo que o seu significado teórico nos passe uma impressão exatamente contrária. Lima (2010) explica que atitudes autônomas compreendem também em analisar, entender e seguir leis e regras sociais que apesar de não serem de nossa livre e total escolha, são plausíveis

para uma sociedade pacífica. É de livre autonomia de um cidadão escolher cumprir as regras sociais que ele julgue que façam sentido e sejam benéficas para a convivência em sociedade, mesmo que tal regra não lhe agrade em todos os momentos.

É impossível falar sobre *empowerment* sem pontuar a gestão horizontal que é amplamente valorizada nesse cenário por meio da uniformização das tomadas de decisão entre todos os integrantes da equipe de trabalho da empresa em questão. Além de uma escolha de gestão, a opção pelo *empowerment* deve ser uma consequência da cultura organizacional da empresa, que deve ter como premissa o corporativismo, o protagonismo, autonomia, união e trabalho em equipe.

Ao discorrer sobre o tema, Cardoso (2007) chama atenção para o fato de que o *empowerment* não compreende em um modelo onde a figura do chefe ou de algum superior é anulada. Mas sim, compreende em um sistema onde um conjunto de regras e deveres são previamente estabelecidos e devem ser seguidos de forma integral, não havendo a necessidade de requerer autorizações frequentes de superiores em todos os estágios de um processo.

Logo, é possível que haja uma otimização do tempo gasto com as tarefas diárias, uma motivação maior para o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários, alterações e melhorias em processos tradicionais e promove a liberdade, mesmo que limitada, das ações durante a jornada de trabalho.

O grande diferencial do estilo de gestão conhecido como *empowerment* pode ser definido pela frase de efeito já conhecida no meio organizacional: “não pense como um funcionário, aja como o dono do negócio”. Ou seja, esse estilo de gestão consiste em uma política de descentralização e distribuição do poder, bem como das responsabilidades, logo, torna-se possível compreender a forma como esse modelo de gestão pode favorecer o desenvolvimento, o empreendedorismo e a liderança feminina nas organizações modernas.

## 2.5 EMPREENDER, MATERNAR E PROSPERAR

O primeiro marco na educação para o empreendedorismo ocorreu no cenário de escassez da Segunda Guerra Mundial. Mais precisamente, em 1942, o Senado dos EUA recomendou que as universidades destinassem recursos para o desenvolvimento e a capacitação de pequenos negócios para promover a inovação e o desenvolvimento. Em resposta a essa sugestão, a Harvard Business School abriu sua primeira disciplina em fevereiro de 1947, chamada de empreendedorismo, ministrada pelo Professor Miles Mays a seus alunos de MBA (DA COSTA et al., 2017).

No corte temporal ao qual se faz referência, o Brasil não poderia, ao menos, ser considerado um país industrializado uma vez que seu processo de industrialização ocorreu apenas no final dos anos 50. Em relação ao ensino do empreendedorismo no país, este teve início no ensino superior na década de 1980 até mais tarde sendo esse um espaço conquistado ao nível da educação básica e obrigatória (DA COSTA et al., 2017).

É importante citar que, no Brasil, foi apenas na década de 90 que o empreendedorismo passou a ser estudado em ambiente acadêmico e receber atenção dentro e fora dele. Porém, o conhecimento não foi a principal motivação para a entrada dessa disciplina no meio acadêmico, mas sim as altas taxas de desemprego as quais o país apresentava naquele período, sobretudo entre os jovens, de modo que o empreendedorismo passa a se colocar como uma saída viável na busca dessas pessoas por alguma fonte de renda e para contribuir com a reestruturação econômica do país (TOMMASI; CORROCHANO, 2020).

O artigo de Baggio e Baggio (2015) trata dos principais conceitos do empreendedorismo e de um verdadeiro empreendedor no mundo moderno, discutindo a distância que existe entre os conceitos e a real compreensão que se tem do termo. O texto explica também as características de um empreendedor, inventores, gestores, líderes e investidores.

O autor inicia sua narrativa chamando atenção para os tópicos morfológicos da palavra “empreender” que pode ser caracterizada pela união dos termos “líder”, “amigo”, “habilidade” e “influência”. Todos esses conceitos, unidos, representam bem o que é empreender de verdade: é preciso que haja muita habilidade de influenciar e liderar pessoas, com a mesma facilidade que se faz isso com amigos e pessoas próximas (BAGGIO; BAGGIO, 2015).

Em sua opinião, o capitalismo é regido principalmente pelo processo de destruição criativa, e sua base é o desenvolvimento de coisas novas e a destruição de coisas antigas. O promotor básico desse processo é o empreendedor, que é justamente aquele que inicia coisas novas, vê o que ninguém vê, prevê decisões antes dos outros e, finalmente, transforma sonhos, desejos ou necessidades em ações (KRÜGER et al., 2017).

De Oliveira e Valdisser (2019) defendem que o empreendedorismo vai ultrapassar e muito a habilidade que se relaciona apenas a criatividade. Pode ser entendida como a capacidade de inovar e buscar soluções para problemas. Pensar e agir dessa forma deve se tornar um comportamento contínuo na vida de um empresário, e não apenas um talento cultivado na hora de criar um negócio. Tal realidade se relaciona com o fato de que mesmo após o crescimento significativo da empresa, o empreendedorismo pode enxergar oportunidades de crescimento contínuo ou consolidação dos negócios nas necessidades das pessoas.

A imagem de empreendedores de destaque compreende seu papel no desenvolvimento

social e econômico e a importância de atender às necessidades das pessoas. Ou seja, esses aspectos definem o pensamento do profissional e dominam o espírito de trabalho. Desta forma, coloca-se que a criatividade e a curiosidade acompanham esta causa (DE OLIVEIRA; VALDISSER, 2019).

Segundo Braum (2018) o início de uma jornada empreendedora pode ser desencadeado pela necessidade do indivíduo de gerar receita ou identificar oportunidades. Independentemente do objetivo, existem certos tipos de ações que vão ajudar a definir um conjunto de características que podem construir toda a imagem empreendedora a partir do desenvolvimento do empreendedor.

Braum (2018) pontua ainda que estudos comportamentais recentes apontam para nove diferentes perfis que podem ser considerados como empreendedores, sendo eles:

1. Informal;
2. Cooperado;
3. Individual;
4. Franqueado;
5. Social;
6. Corporativo;
7. Público;
8. Conhecedor;
9. Negócio próprio (BRAUM, 2018).

Para Krüger e Minello (2018) é possível definir algumas características e traços de comportamento que devem ser inerentes a todos os empreendedores, como: iniciativa, persistência, organização, planejamento, confiança, liderança, curiosidade, coragem, interesse e capacitação para gestão e gerenciamento.

Para Jonathan (2015) pontua que essa pressão socialmente gerada e que também deriva de uma cobrança pessoal na busca por excelência em todos os setores de suas vidas: casamento, maternidade, tarefas domésticas, questões relacionadas à imagem física e ainda referente a suas carreiras profissionais. Enquanto isso, de modo geral, os homens tendem a terem o seu valor medido, sobretudo, pelo pilar que se relaciona ao trabalho e a posição dos mesmos nesse mercado, havendo tempo, disposição e incentivo para que eles foquem apenas na ascensão nesse quesito.

Como chamam atenção Sousa et al., (2016), o relatório Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2014) realizado em mais de 70 países e que inclui ao menos 75% da população global, o

empreendedorismo chegou a ser extremamente influente no PIB de 90% dos países do mundo. Além disso, apenas no ano de 2014 foram identificadas ao menos 23 milhões de novas figuras que compõem o empreendedorismo feminino, onde 51% são consideradas iniciantes de pequeno porte, enquanto 45% já podem ser classificadas como empreendimentos sólidos.

Em suas discussões sobre o tema, Sousa et al., (2016) colocam que é muito comum que haja uma intensa associação da habilidade de gerenciar e de edificar um negócio ao gênero masculino, sendo essa uma herança das idéias fortemente machistas que colocavam as mulheres como habilidosas apenas para cuidar de seus lares e de seus descendentes. Porém, a crescente presença e o sucesso cada vez mais evidente de mulheres no mercado empreendedor vêm derrubando por terra essa teoria. Pontua-se ainda que as mulheres devem ser reconhecidas não apenas por gerenciarem seus negócios, mas principalmente por conseguirem conciliar suas obrigações profissionais com a manutenção de seus lares, de seus casamentos e com a criação de seus filhos.

Butter (2001), ao realizar uma grande pesquisa nos EUA foi capaz de chegar a um resultado alarmante: mulheres empreendedoras seguem, ano após ano, batendo recordes na criação de micro e pequenos negócios, contribuindo de forma intensa para a evolução da economia do país ao movimentar o mercado de capital interno, gerar empregos e viabilizar uma grande diversidade nos serviços prestados e produtos comercializados no país. A pesquisa aponta que uma das maiores motivações para esses dados deriva do fato de que essas mulheres tendem a possuírem uma percepção maior de possibilidades de negócios que podem ser viáveis, além de possuírem habilidades manuais e conhecimentos gerais que podem ser monetizados, geralmente mais ainda do que homens.

No estudo de caso realizado por Fenelon (2020) com 34 mulheres participantes de um Programa de Empreendedorismo Feminino, 61,8% das entrevistadas alegam que a discriminação por gênero no ambiente de trabalho foi um dos motivos pelos quais as mesmas optaram por empreender e não seguir prestando serviços a empresas de forma tradicional. Esse seria o lado menos positivo das motivações que podem levar uma mulher a empreender, além disso, e nessa mesma linha é possível citar outras motivações como: demissão após a licença maternidade, remuneração menor do que a recebida por funcionários homens que ocupam a mesma função, estagnação profissional por preconceito de gênero, desejo de flexibilização de horários para lidar com as demandas da casa, do casamento e dos filhos e até mesmo ocorrências de casos de assédio moral no ambiente de trabalho.

Logo, é preciso chamar atenção para a forma como Políticas de Incentivo devem ser elaboradas e implementadas nas organizações modernas, auxiliando e direcionando essas

mulheres a conseguirem destaque em seus ambientes de trabalho. Coloca-se que essas políticas precisam ser exclusivas para as funcionárias do gênero feminino, uma vez que suas demandas são completamente diferentes das demandas dos funcionários homens.

Visando discutir o tema do presente trabalho por uma visão mais prática, torna-se necessário pontuar uma série de ações que podem ser realizadas pelas organizações, sobretudo partindo da gestão, que podem ser classificadas como políticas de incentivo à liderança e o empoderamento feminino.

## 2.6 POLÍTICAS DE INCENTIVO A PERMANÊNCIA E ASCENSÃO DAS MULHERES

De Oliveira et al., (2015) contribui com a presente discussão colocando que uma política de incentivo só pode ser classificada como tal, bem como só pode ser efetiva de fato, quando parte de uma alteração de pensamento, visão, comportamento ético, ideológico por parte daqueles que atuam na gestão e na administração da organização em si. Ou seja, uma política de incentivo à liderança e o empoderamento feminino é efetivada quando a organização em questão coloca a igualdade de gênero e o compromisso com a equidade no gênero dos ocupantes dos cargos de liderança como missões e objetivos a serem alcançados pela empresa em curto prazo.

Discute-se que são variadas as ações que causam impacto real no cumprimento desses objetivos, é necessário que a organização realize um diagnóstico avaliativo detalhado e imparcial dos funcionários que possui, fazendo um recorte de gênero, buscando identificar a média salarial para ocupantes das mesmas funções e definir os índices da presença de funcionários homens em cargos de liderança, gestão e chefia, visando compreender a extensão e a profundidade da problemática para que a mesma possa ser resolvida em curto e médio prazo (ALMEIDA, 2018).

Desenvolver e implementar políticas de informação e formação dos funcionários e gestores sobre igualdade de gênero, respeito e equidade entre todos os funcionários, além de programas que viabilizem e facilitem o processo de formação contínua para funcionárias mulheres que decidem subir de cargo na empresa ou que identifiquem funcionárias com a devida formação, mas que ainda não foram selecionadas para alavancarem sua participação na organização (ALMEIDA, 2018).

Cardoso (2019) chama atenção ainda para as práticas organizacionais que podem, de fato, incentivar e facilitar o desempenho de uma funcionária na organização e assim contribuir para que a mesma possa se qualificar e alcançar cargos de liderança e de chefia, sendo elas: assistência infantil subsidiada; Pagamento da licença parental para mães e pais; Horários



flexíveis; *Home office*; Jornadas alternativas e outros.

Como supracitado, as políticas de incentivo precisam ser direcionadas a essas mulheres, sobretudo aquelas que são mães e chefes de família, para que uma situação de equidade, realmente baseada na produtividade e no retorno desse funcionário para a organização seja efetivada.

Ilustrando a discussão proposta pelo presente trabalho, cita-se uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2021) que aponta uma redução da participação das mulheres no empreendedorismo no Brasil. Até o ano de 2019 as pesquisas apontam que 34,5% das pessoas empreendedoras no Brasil eram mulheres, porém, no ano de 2021 esse número foi reduzido em 1,3 milhões de mulheres.

Discutindo as motivações para esse fato é impossível não retomar a discussão para o impacto que as sociedades patriarcais e suas imposições sociais sobre mulheres têm nessa redução. Tal realidade deriva do fato de que, para as mulheres, muito maiores em quantidade e em intensidade são os desafios para manter um empreendimento em tempos tão incertos como o de pandemia, sobretudo pelo fato de que a frente de um empreendimento precisam ocupar posições de liderança e de gestão o que é, historicamente, negado as mesmas no ambiente corporativo tradicional (GUIMARÃES; VERBICARO, 2020).

O principal desafio enfrentado pelas mulheres empreendedoras se relacionam com aquelas que já são mães, sobretudo de filhos pequenos e dependentes. A sociedade, mesmo sendo marcantes e inegáveis os avanços nesse pensamento, ainda coloca a responsabilidade majoritária da criação e da assistência de um filho na responsabilidade da mãe, ou seja, da mulher. Em associação com o fechamento das escolas e muitas vezes a ausência de pessoas de confiança que possam assistir essa criança na ausência de seus pais, acaba resultando em uma necessidade de desligamento dessa mãe de suas atividades profissionais para cuidar de seus filhos em casa (LACERDA, 2020).

É importante citar que a maternidade, de forma direta, limita menos as atividades e possibilidades profissionais dessa mãe do que o pensamento patriarcal e machista que permeia os tradicionais ambientes de trabalho. Ou seja, o problema inicial não deve ser associado à mulher e suas possíveis limitações, mas sim a falta de oportunidade e os preconceitos que encaminham as melhores vagas, sobretudo de liderança e gestão, para funcionários do gênero masculino.

Sendo assim, é possível concluir que políticas de incentivo e promoção de mulheres a ocuparem cargos de gestão e liderança precisam ser implementados nas organizações modernas, alterações reais nas políticas da empresa, flexibilização de regras pensando nas jornadas

adicionais impostas às mulheres e programas de aproveitamento de suas habilidades podem viabilizar esse processo que tende a ser benéfico para ambas as partes.

Além disso, pontua-se ainda as dificuldades existentes entre conciliar o casamento, as obrigações com o lar, com os filhos e a adaptação da rotina para as novas implicações da pandemia com a difícil tarefa de cuidar e gerenciar um empreendimento. Lacerda (2020) coloca ainda que é muito comum que donas de pequenos negócios não possuam uma reserva financeira emergencial adequada, ou tão pouco que ela exista, de modo que o empreendimento não tem seu sustento assegurado em situações adversas como em uma pandemia. Todos esses fatores contribuem para que as mulheres somem uma quantidade alarmante de desafios para manterem e gerenciarem seus empreendimentos em tempos de pandemia, comprometendo a saúde dos mesmos, a saúde delas próprias e culminando na redução de mulheres empreendendo no Brasil.

No que se refere ao tema, uma das frentes mais discutidas se relaciona com a recuperação econômica, onde as mulheres e a figura feminina tendem a contribuir com iniciativas alternativas que podem representar saídas para crises econômicas severas. Segundo Singer (2007) coloca que a economia solidária pode ser colocada como um conjunto de ações solidárias que devem partir das organizações, cooperativas, estatais, empresas, bancos e comércios. Sendo assim, possui como objetivo causar alterações positivas na vida das comunidades no que diz respeito à produção, distribuição, consumo, poupança e crédito.

Por não possuírem um sistema de fiscalização e orientação, a economia solidária se baseia na autogestão. Ou seja, essas organizações desenvolvem, elaboram e executam ações solidárias que beneficiem a população como um todo ou pelo menos uma parte dela. Os principais objetivos dessa iniciativa é prezar pelo acesso a oportunidades de trabalho para aqueles que não possuem tanto preparo e viabilizar a inclusão social daquelas pessoas que pertencem às classes mais baixas da sociedade e por isso são colocadas à margem da mesma.

Molina et al (2020) chama atenção para a forma como as classes sociais mais baixas, principalmente aquelas que vivem na pobreza ou na extrema pobreza, foram amplamente mais prejudicadas pelos desdobramentos da pandemia do que as parcelas mais ricas da população. Os autores defendem que o Estado, na qualidade de protetor dos seus cidadãos, mais uma vez não teve eficácia em viabilizar a realização de um isolamento social adequado para essas pessoas, nem mesmo tendo sucesso em garantir que tivessem segurança alimentar, conseguissem manter sua moradia ou tivessem acesso à saúde de qualidade quando fossem expostos ao vírus ou a demais patologias. As demissões em massa possuem como justificativa recente o congelamento das atividades comerciais, porém também podem ser atribuídas a ausência de uma gestão organizacional baseada na autogestão e na economia solidária.

Souza e Júnior (2020) são ainda mais enfáticos quando defendem que a economia solidária não possui só as ideologias e ações necessárias para que empresas sejam capazes de desviar das barreiras impostas pela pandemia, como também são altamente eficazes para consolidar e evoluir com as organizações em um possível período de desenvolvimento econômico pós pandemia.

Segundo Nascimento (2004) a autogestão pode ser definida, de forma mais clara, como um modelo de gestão que visa o aumento da autonomia e do protagonismo de todas as partes envolvidas na organização. Ou seja, as decisões deixam de ser concentradas exclusivamente em uma pessoa ou em um seleto grupo delas, e passam a serem compartilhadas, analisadas e discutidas com os demais integrantes.

Além disso, o compartilhamento das problemáticas e a abertura para o auxílio na tomada de decisão conta com a participação de funcionários de diversos setores e que podem trazer para o debate uma série de vivências e experiências diferentes que podem compor uma decisão mais precisa e adequada (NASCIMENTO, 2004).

A autonomia é muito discutida em meio às ciências humanas, seu significado etimológico é definido pela filosofia como o poder de tomar decisões livremente, enquanto indivíduo, país ou instituição. O autor Lima (2010) nos chama atenção para o fato de que a autonomia vai muito além de fazer o que se tem desejo no momento em que deseja. Principalmente no ambiente de trabalho a autonomia não deve ser apenas viabilizada, mas sim conduzida da maneira correta para que seja benéfica.

A autonomia tem o seu significado prático totalmente atrelado ao cumprimento de regras sociais, mesmo que o seu significado teórico nos passe uma impressão exatamente contrária. Lima (2010) explica que atitudes autônomas compreendem também em analisar, entender e seguir leis e regras sociais que apesar de não serem de nossa livre e total escolha, são plausíveis para uma sociedade pacífica. É de livre autonomia de um cidadão escolher cumprir as regras sociais que ele julgue que façam sentido e sejam benéficas para a convivência em sociedade, mesmo que tal regra não lhe agrade em todos os momentos.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver o estudo em questão, a fim de atender aos objetivos da pesquisa. Sendo assim, os métodos são divididos em: classificação da pesquisa, objeto de estudo, coleta de dados e, por fim, análise de dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, sendo que a parte do estudo que compreende o modelo quantitativo, visa mensurar dados, através da coleta de informações e com o emprego de técnicas e recursos de estatística simples (ZANELLA, 2006). Enquanto isso, a parcela qualitativa do estudo compreende a análise das respostas escritas das respondentes, procurando estudar e classificar os relatos recebidos.

Vergara (2009), apresenta que um estudo pode ter seus fins classificados como de caráter exploratório, descritivo, explicativo, metodológico, aplicado e intervencionista. A presente pesquisa classifica-se como descritiva e aplicada, pois procurou descrever e interpretar a trajetória das mulheres mães no ambiente organizacional, bem como identificar e analisar se houve e quais foram as dificuldades presentes durante esse caminho. Já os métodos determinados pela autora quanto aos meios, são a pesquisa de laboratório, de campo, documental, bibliográfica, experimental e ex post facto, sendo utilizados nesta pesquisa, o método de pesquisa de campo (Survey) e o bibliográfico.

A pesquisa de levantamento (Survey) consiste em uma técnica de investigação que utiliza a “interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. O pesquisador seleciona uma amostra significativa do universo estudado, seguindo uma abordagem quantitativa na coleta de dados (GIL, 2008). Desta forma, a fim de atingir os objetivos do presente trabalho, foram coletados dados através de questionário com mulheres mães ativas no mercado de trabalho, com o intuito de caracterizar e descrever o perfil da população averiguada.

#### 3.2 OBJETO DE ESTUDO

Para Marconi e Lakatos (2011), a população da pesquisa é um conjunto de elementos que possuem características que serão objeto de um estudo, tendo entre eles ao menos um atributo em comum. Destarte, a população da pesquisa em questão, compreende mulheres que

possuem filhos que se enquadram na definição de primeira infância (0 a 6 anos) e estão inseridas no mercado de trabalho, ou tentando se realocar no mesmo, dentro do território nacional.

Utilizou-se de uma amostra probabilística infinita, que tem como característica a população com probabilidade desconhecida, diferente de zero, a serem incluídos na amostra (GIL, 2008).

Segundo o IBGE, no ano de 2007 as mulheres representavam 40% do mercado formal de trabalho, já em 2010 este percentual passou para 44%, em números, 20.777.308 mulheres trabalhando no mercado formal, demonstrando significativa representatividade.

Visto que a população feminina ativa no mercado de trabalho apresenta um número expressivo, foi necessário calcular um tamanho mínimo da amostra, conforme demonstrado abaixo:

Equação:  $n = 1 / e^2$

Sendo:

$n$  = amostra a ser calculada

$e^2$  = erro amostral

O erro amostral utilizado foi de 7%. Sendo assim, 205 é o número da amostra representativa da população a ser estudada.

A seguir apresentam-se as técnicas que tange a coleta de dados utilizados na pesquisa.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para Vergara (2009) o questionário se torna útil quando se tem intenção de conhecer aspectos de um grande número de respostas, onde o pesquisador tem clareza sobre o que quer perguntar, podendo ser aberto, fechado ou misto. Ressalta-se que os questionários se caracterizam como mistos e foram aplicados via formulário Google Docs, sendo disponibilizados nas redes sociais, especificamente em grupos de mães.

A escolha do método eletrônico como uma das formas de aplicação dos questionários, justifica-se pelo tamanho da amostra requerida e também pela facilidade de acesso ao público alvo da amostra, já que o questionário foi disponibilizado em grupos de mulheres mães na rede social *Facebook* conforme listado abaixo:

- Ohana Materna - 15.033 membros;
- Vilarejo Materno - 4.398 membros;
- Matrice: Ação de Apoio a Amamentação - 14.484 membros.

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa consta no Apêndice B, onde inicialmente foram coletados dados acerca do perfil das participantes, regime de trabalho e, posteriormente, foram estruturadas questões a respeito da licença maternidade, em que momento da carreira elas se encontram, como se deu o processo de gestação e retorno de licença dentro das organizações em que atuavam e suas percepções quanto ao tratamento e visão dos colegas, gestores e empresa em geral, com relação a maternidade, totalizando 36 questões.

A coleta de dados via *Google Docs* ocorreu entre os dias 18 de março a 18 de abril de 2022, onde foi possível obter 232 respostas, alcançando a amostra desejada.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

Segundo Mattar (2011), a análise permite ao pesquisador, estabelecer conclusões a partir do que foi coletado. Deste modo, para a análise dos dados obtidos via questionário, foram utilizados os resumos estatísticos, correspondentes aos métodos de estatística descritiva, que é utilizada para sintetizar os dados coletados através de gráficos, tabelas e números usada para chegar a conclusões sobre uma população a partir de uma amostra, permitindo a tomada de decisão (MORAIS, 2005).

Ainda, para os dados quantitativos, utilizou-se uma análise descritiva para o tratamento dos mesmos, visando organizar, resumir e descrever os pontos importantes de um grupo de aspectos observados ou contrastar tais características entre dois ou mais conjuntos. (REIS; REIS, 2002). Facilitando o manuseio dos resultados, foi utilizada a ferramenta Microsoft Excel, devido a facilidade de geração de análises dentro do programa e da familiaridade da pesquisadora com o mesmo.

Após apresentar os procedimentos metodológicos do estudo, a seção seguinte apresenta os resultados e discussões.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados obtidos na pesquisa, a fim de responder aos objetivos propostos. Inicialmente, será apresentado o perfil das respondentes do questionário, bem como, informações gerais destas. Posteriormente, é exposto a experiência delas com a licença maternidade, quanto tempo usufruíram da licença, como se sentiram em relação a empresa durante a gestação e de que maneira se deu o retorno para o mercado de trabalho após o período afastada. Por fim, são apresentadas as sugestões das respondentes para as organizações com relação ao tratamento e gestão de pessoas.

### 4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Para que seja possível uma melhor visualização do perfil das participantes da pesquisa, foram elaboradas tabelas com a descrição das características encontradas, bem como aspectos gerais de trabalho e educação. A seguir apresenta-se na Tabela 1, dados que direcionam a pesquisa, onde identificamos se a respondente corresponde ao perfil desejado no estudo: residente no Brasil, se está inserida no mercado de trabalho ou estava até o nascimento do(s) filho(s) e se possui filho(s) com até 6 anos de idade.

Tabela 1 – Direcionamento da pesquisa

Variável	Atributo	Frequência	%
Mora no Brasil	Sim	229	98,7%
	Não	3	1,3%
Está inserida no Mercado de Trabalho	Sim	220	94,8%
	Não	12	5,2%
Possui filhos com até 6 anos	Sim	205	88,36%
	Não	27	11,64%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Como pode-se observar, 27 das respondentes não se encaixam no perfil interessado pela autora, pois possuem filhos maiores de 6 anos de idade. Portanto, o tamanho da amostra a ser estudado passa a ser 205, visto que estas também atendem aos requisitos de residir no Brasil e estar inseridas no mercado de trabalho.

Em seguida é exposto na Tabela 2, dados sobre a idade das respondentes, estado civil, quantos filhos possuem e a faixa etária deles. Cabe ressaltar que no questionário aplicado não havia pergunta a respeito do gênero dos participantes, uma vez que o público alvo da pesquisa é exclusivamente de mulheres. Ainda, a questão que indagava a idade era aberta, mas por vir logo após o questionamento se possuía filhos gerou um equívoco na respostas de algumas

respondentes que responderam com a idade dos filhos e não a sua, estas serão apresentadas como “nulo” na tabela. Ainda, para melhor análise da variável foram criados grupos de categorias.

Tabela 2 – Perfil da Amostra 1

Variável	Atributo	Frequência	%
Idade	Entre 18 e 20 anos	3	1,46%
	Entre 21 e 25 anos	23	11,22%
	Entre 26 e 30 anos	43	20,98%
	Entre 31 e 35 anos	64	31,22%
	Entre 36 e 40 anos	41	20,00%
	Acima de 40 anos	15	7,32%
	Nulo	16	7,80%
Estado Civil	Casada ou em união estável	183	89,27%
	Divorciada	4	1,95%
	Solteira	18	8,78%
Possui quantos filhos	Possuo 1 filho(a)	130	63,41%
	Possuo 2 filhos(as)	60	29,27%
	Possuo 3 filhos(as)	12	5,85%
	Possuo mais que 3 filhos(as)	3	1,46%
Idade dos filhos	0 a 2 anos	102	49,76%
	2 a 4 anos	47	22,93%
	4 a 6 anos	27	13,17%
	Mais de 6 anos	29	14,15%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

É possível perceber que a frequência de respondentes entre 31 e 35 anos obteve destaque, apresentando percentual de 31,22% (64 respondentes). Em seguida, com relação ao estado civil, a maioria é casada ou está em união estável (89,27% ou 183 participantes). Quanto ao número de filhos, 63,41% (130 mulheres) tem somente 1 filho(a), seguido de 29,27% (60 respondentes) que possuem 2 filhos(as). Sendo que, 102 participantes (49,76%) têm filhos com idade entre 0 a 2 anos e 47 das respondentes (22,93%) possuem filhos de 2 a 4 anos.

Seguidamente, apresenta-se a Tabela 3, onde consta os dados referente a renda familiar, Estado em que a participante reside, grau de instrução, principal fonte de renda e a sua área de atuação no mercado de trabalho, sendo estes divididos em grupos de categorias para facilitar a análise e entendimento dos dados.



Tabela 3 – Perfil da Amostra 2

Variável	Atributo	Frequência	%
Renda familiar	1 a 2 salários mínimos (R\$1.100,00 a R\$2.200,00)	38	18,54%
	2 a 4 salários mínimos (R\$2.201,00 a R\$4.400,00)	61	29,76%
	4 a 6 salários mínimos (R\$4.401,00 a R\$6.600,00)	27	13,17%
	Mais de 6 salários mínimos (R\$6.601,00)	79	38,54%
Estado onde mora	Amazonas	1	0,49%
	Bahia	4	1,95%
	Ceará	1	0,49%
	Distrito Federal	3	1,46%
	Espírito Santo	1	0,49%
	Goiás	1	0,49%
	Mato Grosso	1	0,49%
	Mato Grosso do Sul	3	1,46%
	Minas Gerais	17	8,29%
	Pará	2	0,98%
	Paraíba	1	0,49%
	Paraná	19	9,27%
	Pernambuco	1	0,49%
	Rio de Janeiro	24	11,71%
	Rio Grande do Norte	1	0,49%
	Rio Grande do Sul	19	9,27%
	Rondônia	1	0,49%
Santa Catarina	15	7,32%	
São Paulo	90	43,90%	
Grau de Instrução	Ensino Fundamental	2	0,98%
	Ensino Médio	42	20,49%
	Graduação	68	33,17%
	Especialização	70	34,15%
	Mestrado / Doutorado	23	11,22%
Principal fonte de renda	Salário (regime CLT)	91	44,39%
	Servidora Pública	39	19,02%
	Empreendedora formal (com CNPJ)	19	9,27%
	Empreendedora informal (sem CNPJ)	25	12,20%
	Benefícios do Governo	3	1,46%
	Não possui renda própria	28	13,66%
Área de atuação	Administrativo	78	38,05%
	Operacional	35	17,07%
	Gestão	30	14,63%
	Área da Educação	32	15,61%
	Área da Saúde	20	9,76%
	Outros	10	4,88%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Como pode ser observado, 79 participantes (38,54%) possuem renda superior a 6 salários mínimos (R\$ 6.601,00) e 29,76% (61 respondentes) apresentam renda de 2 a 4 salários

mínimos (R\$2.201,00 a R\$4.400,00), onde quase metade da amostra, 43,90% (90 participantes) residem no Estado de São Paulo, seguido pelo Rio de Janeiro que totaliza 24 respondentes (11,71%). Visto que os dois Estados se destacam na pesquisa, é compreensível o valor apresentado de renda familiar, considerando que o IBGE divulgou em 2020 que para São Paulo e Rio de Janeiro, o salário mensal era de 4.1 salários mínimos e 4.0 salários mínimos, respectivamente.

Ainda, quanto ao grau de instrução, percebe-se que uma grande parcela das respondentes já concluiu uma especialização, correspondendo a 34,15% (70 respondentes), semelhante ao resultado de graduação que chegou a 33,17% (68 respondentes), em terceiro temos as respondentes que concluíram mestrado, totalizando 23 participantes (11,22%).

Com relação a fonte de renda, 44,39% (91 respondentes) recebem salário em regime CLT e, 19,02% (39 participantes) ocupam cargos em órgãos públicos. Porém, 28 respondentes (13,66%) informaram não possuir renda própria. Quanto a atuação das participantes no mercado de trabalho, se destaca a área administrativa (trabalhos de escritório em geral), com 38,05% (78 respondentes), enquanto as demais opções apresentaram resultados semelhantes, exceto a área da saúde com 9,76% (20 participantes) e “Outros” (áreas distintas com baixa frequência de respostas) com 4,88% (10 respondentes).

## 4.2 GESTAÇÃO E LICENÇA MATERNIDADE

Em relação à licença maternidade, as duas primeiras questões buscavam entender o cenário das participantes com relação ao tema, se elas estavam empregadas (regime CLT ou Servidora Pública) durante a gestação e se tiveram direito à licença maternidade.

Tabela 4 – Regime de trabalho durante a gravidez e direito a licença

Variável	Atributo	Frequência	%
Estava empregada (CLT ou Servidora Pública)	Sim	157	76,59%
	Não	48	23,41%
Direito a licença maternidade	Sim	173	84,39%
	Não	32	15,61%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Observa-se que 157 respondentes (76,59%) estavam trabalhando como CLT ou servidora pública durante o início da gestação e que 48 participantes (23,41%) não estavam trabalhando em nenhum dos dois regimes. Sendo que, 84,39% (173 respondentes) tiveram direito a licença maternidade em seu trabalho – direito assegurado pelo artigo 392 da CLT, funcionária gestante

tem direito a se afastar de suas atividades profissionais, sem prejuízo de salário, por 120 dias – e 15,61% (32 participantes) não usufruíram da licença, pois estavam trabalhando de forma informal e/ou já estavam com um negócio próprio.

A seguir, com o intuito de entender como se deu o processo de início e retorno da licença para as participantes, na Tabela 5, será abordado as seguranças e inseguranças das participantes com relação a:

- Dar a notícia da gravidez para seu gestor;
- Organizar sua saída para licença maternidade;
- Cuidar do seu filho durante a licença;
- Manter amamentação durante retorno ao trabalho;
- Retornar ao trabalho conciliando com a maternidade.

**Tabela 5 – Seguranças e inseguranças antes e após a licença maternidade**

Variável	Atributo	Frequência	%
Dar a notícia da gravidez para seu gestor	Totalmente segura	109	53,17%
	Parcialmente segura	46	22,44%
	Parcialmente insegura	27	13,17%
	Totalmente insegura	23	11,22%
Organizar sua saída para licença maternidade	Totalmente segura	99	48,29%
	Parcialmente segura	59	28,78%
	Parcialmente insegura	24	11,71%
	Totalmente insegura	23	11,22%
Cuidar do seu filho durante a licença	Totalmente segura	125	60,98%
	Parcialmente segura	44	21,46%
	Parcialmente insegura	21	10,24%
	Totalmente insegura	15	7,32%
Manter amamentação durante retorno ao trabalho	Totalmente segura	51	24,88%
	Parcialmente segura	75	36,59%
	Parcialmente insegura	28	13,66%
	Totalmente insegura	51	24,88%
Retornar ao trabalho conciliando com a maternidade	Totalmente segura	25	12,20%
	Parcialmente segura	71	34,63%
	Parcialmente insegura	36	17,56%
	Totalmente insegura	73	35,61%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Percebe-se que 53,17% (109 participantes) informaram ter total segurança em comunicar o seu gestor a respeito da gestação, porém 27 respondentes (13,17%) se mostraram parcialmente inseguras com relação ao mesmo tópico. Ainda, quanto ao aspecto de organizar sua saída para se afastar das atividades na licença, a maioria (48,29% – 99 respondentes) apresenta total segurança, enquanto 47 participantes se sentem parcialmente ou totalmente inseguras (11,71% e

11,22%, respectivamente) ao passar por este processo.

Em seguida, durante o período de licença maternidade, quando se trata do cuidado com o filho(a), as participantes se mostraram com maior segurança, onde 60,98% (125 respondentes) apresentaram total segurança e 21,46% (44 respondentes) demonstraram parcialmente seguras nesse tema.

Quando consideramos as vertentes pós licença maternidade, os resultados passam a nos mostrar um comportamento diferente com relação aos tópicos anteriores. No caso de manter a amamentação durante o retorno das atividades/funções dentro da empresa, 75 participantes (36,59%) se sentem parcialmente seguras, seguido de 24,88% (51 respondentes) que apresentaram total insegurança nesse movimento.

Ao verificarmos o aspecto de retornar ao trabalho conciliando com as responsabilidades da maternidade, apenas 12,20% (25 respondentes) mostraram total segurança, ao mesmo tempo que 35,61% (73 respondentes) sentem total insegurança nessa mudança em suas vidas.

O resultados com relação à essa conciliação, validam os argumentos de Biroli (2016) e Arivabene e Tyrrell (2010), onde a mãe ainda é a principal responsável pela criação de um ambiente familiar saudável e no desenvolvimento dos filhos, onde o rendimento neste aspecto não pode ser rebaixado por conta de anseios ou desejos profissionais da mulher. Ela precisa render como funcionária no trabalho, sendo que esse deve ser um papel secundário em seu planejamento de vida, por mais difícil que seja o malabarismo entre ser uma mãe presente na vida dos filhos e ter um bom desempenho no trabalho, afinal, a sociedade impõe que sua função primordial é a criação dos filhos.

Ainda, visando entender o contexto das participantes com relação à suas gestações e seu afastamento do trabalho, as próximas perguntas do questionário abordaram questões a respeito do tempo gozado de licença maternidade e se houve acompanhamento pré-natal durante a gravidez, conforme demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 6 – Tempo de licença e acompanhamento pré-natal

Variável	Atributo	Frequência	%
Tempo afastada pela licença maternidade	Não teve licença	23	11,22%
	Menos de 4 meses	8	3,90%
	4 meses	86	41,95%
	5 meses	10	4,88%
	6 meses	65	31,71%
	Mais de 6 meses	13	6,34%
Teve acompanhamento pré-natal	Sim, pelo SUS	60	29,27%
	Sim, atendimento particular	144	70,24%
	Não teve acompanhamento	1	0,49%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Observa-se que 86 respondentes (41,95%) usufruíram da licença maternidade de 120 dias (4 meses) conforme assegurado pelo artigo 392 da CLT, seguido de 31,71% (65 participantes) gozaram de 6 meses de licença. Quanto ao acompanhamento pré-natal, 70,24% (144 respondentes) informaram ter tido acompanhamento com médico particular, ao mesmo tempo que 29,27% (60 respondentes) tiveram acompanhamento pelo SUS.

A seguir apresenta-se o número de participantes que, durante a gravidez, precisou se afastar das suas atividades na empresa por um período superior a 15 dias por motivos de saúde.

Tabela 7 – Se houve afastamento médico superior a 15 dias

Variável	Atributo	Frequência	%
Teve afastamento médico superior a 15 dias durante a gravidez	Sim	46	22,44%
	Não	159	77,56%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Constata-se que 77,56% (159 participantes) não tiveram afastamento médico superior a 15 dias durante a gestação, enquanto 22,44% (46 respondentes) precisaram se afastar. Visando uma clareza de informações, questionamos também quais foram as principais causas de falta no trabalho durante a gravidez. Destaca-se que nesta questão as participantes poderiam selecionar mais de uma resposta, a porcentagem das respostas foi calculada com base no valor total da amostra de 205 respondentes.

Tabela 8 – Principais causas de absenteísmo

Variável	Atributo	Frequência	%
Durante a gravidez, qual a principal causa de faltas ao trabalho	Consultas médicas de rotina (1 vez por mês)	127	61,95%
	Dificuldades de deslocamento	9	4,39%
	Problemas de saúde pré-existentes	19	9,27%
	Ambiente de trabalho hostil (dificuldade no relacionamento com colegas/chefia)	18	8,78%
	Ambiente de trabalho insalubre (condições perigosas e/ou prejudiciais a gravidez)	27	13,17%
	Problemas de saúde de outro(s) filho(s)	9	4,39%
	Não tive faltas	18	8,78%
	Gestação de risco	13	6,34%
	Problemas decorrentes da gravidez	8	3,90%
	Fui afastada durante a gestação	2	0,98%
	Estava desempregada	4	1,95%
	Sou autônoma	2	0,98%
	Fui demitida durante a gravidez	1	0,49%
	Afastada pela lei do Covid-19	10	4,88%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

É possível observar que 61,95% (127 respondentes) precisaram faltar em horários de trabalho apenas para consultas de rotina (1 vez ao mês) durante a gestação e 8,78% (18 respondentes) não faltou ao serviço. Outro resultado que se destaca é que 13,17% (27 participantes) necessitou se ausentar do trabalho devido a um ambiente insalubre, ou seja, estava exposta a condições perigosas e/ou prejudiciais a gravidez, ao mesmo tempo que 8,78% (18 respondentes) precisou faltar ao serviço por considerar o ambiente de trabalho hostil, podendo haver dificuldade de relacionamento com colegas e/ou gestão da empresa.

Por outro lado, 13 participantes (6,34%) mostraram que a principal causa de absenteísmo foi a sua gestação de risco, seja pela idade avançada e/ou pela gravidez gemelar e, apenas 3,90% (8 respondentes) se ausentaram devido a problemas de saúde decorrentes da gestação. Ainda, à luz do cenário pandêmico enfrentado pelo país durante a coleta da pesquisa, 4,88% (10 respondentes) informaram ter sido afastadas de suas atividades devido à crise de saúde nacional, conforme decreto de Lei nº 14.151, de 13 de maio de 2021, onde “durante a emergência de saúde pública de importância nacional decorrente do novo coronavírus, a empregada gestante deverá permanecer afastada das atividades de trabalho presencial, sem prejuízo de sua remuneração”.

Percebe-se que, para a maioria das respondentes, a gravidez não foi um acontecimento que ocasionou em longos períodos de ausência em seus postos de trabalho, o que corrobora com a fala de Lacerda (2020), onde ele cita que o pensamento patriarcal e machista enraizado nos ambientes organizacionais são maiores limitadores diretos ao desempenho das mulheres no trabalho do que a maternidade em si.

Ainda, sobre a relação da colaboradora com a empresa enquanto gestante e mãe, a pergunta seguinte do questionário procurou verificar se as participantes retornaram para as empresas após o nascimentos do(s) filho(s) e quanto tempo permaneceram trabalhando na mesma, conforme demonstrado na Tabela 9 abaixo:

Tabela 9 – Tempo de permanência na empresa após a gestação

Variável	Atributo	Frequência	%
Quanto tempo você permaneceu na empresa após o nascimento do seu filho	Menos de 6 meses	24	11,71%
	De 6 meses a 1 ano	8	3,90%
	De 1 a 2 anos	11	5,37%
	Continuo trabalhando na mesma empresa	98	47,80%
	Não retornei para a empresa após a licença	64	31,22%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Verifica-se que 47,80% (98 respondentes) continuam trabalhando na mesma empresa que estavam ao entrar em licença maternidade. Ainda, se destaca o fato de que 31,22% (64 respondentes) não retornaram da licença e, 11,71% (24 respondentes) ficaram menos de 6 meses na empresa após o retorno da licença. É importante ressaltar que, conforme assegurado pelo artigo 391 da CLT, a gestante tem direito a um período de estabilidade no emprego, onde a colaboradora não pode ser demitida, de forma arbitrária ou sem justa causa, entre o período de comunicado da gravidez até 5 meses após o parto.

Em seguida, dentro do questionário, foram criadas duas seções de perguntas, divididas em “Experiência Corporativa” e “Retorno às Atividades”, com o intuito de entender tanto o processo da colaboradora que está voltando para a mesma empresa, quanto a participante que precisou voltar ao mercado de trabalho em busca de uma oportunidade. Portanto, quem respondeu entre “Menos de 6 meses” e “Continuo trabalhando na mesma empresa” passou para o questionário de “Experiência Corporativa”. Ao passo que, quem respondeu “Não retornei para a empresa após a licença” passou para as questões da seção “Retorno às Atividades”.

### 4.3 EXPERIÊNCIA CORPORATIVA

Esta seção do questionário visa entender como a pesquisada foi recebida pela empresa após a gestação e como ela percebeu o processo de retorno ao trabalho conciliando com as demandas da maternidade. Salienta-se que apenas 141 pesquisadas responderam as questões dessa seção, visto que, conforme Tabela 9 apresentada anteriormente, informaram ter retornado às suas atividades na empresa após o período de licença.

Os primeiros aspectos analisados nesta seção foram: se houve alteração de função, se essa alteração foi positiva ou negativa (para a pesquisada) e se houve alteração de salário (aumento ou redução).

Tabela 10 – Se houve alteração de função e/ou salário

Variável	Atributo	Frequência	%
Após o retorno da licença maternidade houve alteração na sua função/cargo	Sim	36	25,53%
	Não	105	74,47%
Em caso de alteração de função, você considera esta mudança	Positiva	26	18,44%
	Negativa	10	7,09%
	Não houve alteração	105	74,47%
Após o retorno da licença maternidade houve alteração de salário	Sim, aumentou	16	11,35%
	Sim, diminuiu	12	8,51%
	Não houve alteração	113	80,14%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Observa-se que uma parcela significativa da amostra não teve alteração de cargo após a licença, representando 74,47% (105 respondentes) e, apenas 25,53% (36 respondentes) apresentou alteração em suas funções/atividades. Ainda, 18,44% (26 participantes) mostraram uma percepção positiva com relação à mudança de cargo, enquanto 7,09% (10 respondentes) perceberam a mudança de forma negativa. Quanto à alteração de salário, ainda se destaca o percentual de pesquisadas que não tiveram alterações, apresentando um número de 113 respondentes (80,14%).

Em seguida, é questionado se a empresa oferece algum suporte após a licença maternidade e como elas avaliam a gestão da empresa com relação a parentalidade. Ressalta-se que quanto aos suportes, as participantes puderam responder com mais de uma opção.

Tabela 11 – Suportes fornecidos pela empresa e avaliação da gestão

Variável	Atributo	Frequência	%
Quais suportes a empresa lhe proporcionou após a gestação	Auxílio Creche	49	34,75%
	Horário flexível para amamentação	41	29,08%
	Creche/Berçário (próximo ou na empresa)	8	5,67%
	Sala para amamentação ou ordenha dentro da empresa	18	12,77%
	Plano de Saúde	48	34,04%
	Convênio Farmácia	8	5,67%
	Nenhum	18	12,77%
	Trabalho Remoto	7	4,96%
	Apoio Psicológico	1	0,71%
	Sou autônoma	3	2,13%
Como você avalia a liderança e a gestão da sua empresa com relação à parentalidade	Extremamente empática e acolhedora	28	19,86%
	Parcialmente empática e acolhedora	60	42,55%
	Indiferente	36	25,53%
	Sofri preconceitos e me sinto desvalorizada após me tornar mãe	17	12,06%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Nota-se que em relação ao suportes oferecidos pela empresa, se sobressaem o auxílio creche com 34,75% (49 respondentes) e o plano de saúde com 34,04% (48 respondentes), semelhantes ao suporte de “horário flexível para amamentação” com 29,08% (41 participantes).



Porém, se torna importante reforçar que o direito de intervalo para amamentar o recém nascido, durante o horário de expediente, é assegurado pelo artigo 396 da CLT, onde foi estabelecido que para amamentar o próprio filho, até que o mesmo complete 6 meses de idade, a mulher terá direito, durante a jornada de trabalho, a 2 descansos especiais, de meia hora cada um. Portanto, a flexibilidade com relação a amamentação não se trata somente de um “suporte” e sim de um direito da mãe enquanto funcionária CLT.

Ainda, é relevante destacar que, o leite materno é o melhor alimento nos primeiros meses de vida e a recomendação é de que a amamentação seja feita até os dois anos ou mais e, de forma exclusiva, nos seis primeiros meses de vida (enquanto que a licença maternidade, garantida por lei, é de 4 meses). Inclusive, o leite materno é a principal arma no combate à desnutrição e mortalidade infantil, prevenindo contra as principais doenças do recém-nascido e da infância (FEBRASGO, 2021). Além disso, o aleitamento materno é também um direito da criança, conforme o artigo 9º do ECA, é dever do governo, das instituições e dos empregadores garantir condições propícias ao aleitamento materno (UNICEF, s.d.).

Em relação a forma como as pesquisadas avaliam a gestão e liderança da empresa no que diz respeito à parentalidade, observa-se que 42,55% (60 respondentes) considera como “parcialmente empática e acolhedora”, ao mesmo tempo que 25,53% (36 respondentes) considera a conduta da chefia indiferente ao assunto e, 12,06% (17 participantes) se identificou com a opção “Sofri preconceitos e me sinto desvalorizada após me tornar mãe”.

Buscando um aprofundamento a respeito da avaliação das pesquisadas com a sua gestão, foi apresentada a seguinte questão “no retorno da licença maternidade, você passou por alguma situação constrangedora?”. Neste momento, as respondentes poderiam relatar, caso se sentissem à vontade para tal, qualquer momento em que elas tenham se sentido desconfortáveis no ambiente de trabalho. Por se tratar de uma questão íntima da respondente, a questão não era obrigatória para seguir contribuindo com a pesquisa.

Tabela 12 – Se passou por alguma situação desconfortável após a licença

Variável	Atributo	Frequência	%
No retorno da licença maternidade, você passou por alguma situação constrangedora	Sim	35	24,82%
	Não	45	31,91%
	Não respondeu	58	41,13%
	Ainda estou de licença	3	2,13%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Observa-se que 41,13% (58 respondentes) preferiu não responder a questão. Em contrapartida, 31,91% (45 respondentes) relataram não ter passado por alguma situação que

poderia ser considerada constrangedora ou desconfortável e, 2,13% (3 respondentes) ainda estão gozando da licença maternidade.

Quanto à parcela de respondentes que afirmou ter vivenciado situações incômodas, sendo estas 24,82% (35 respondentes), foram consideradas aquelas que relataram o ocorrido e, também, as que iniciaram seu depoimento com “Não, mas...”, pontuando alguma situação que se percebeu um desconforto.

Para facilitar o entendimento daqueles relatos que se enquadram no “Sim”, e se repetiram nos depoimentos, separamos as declarações em duas categorias conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1 – Categorias quanto ao relato de situações constrangedoras

<b>Categoria</b>	<b>Frequência (%)</b>	<b>Situação relatada</b>
Falta de um olhar humanizado	74,29%	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Empresa não possui sala para ordenha/amamentação;</li> <li>→ Enxergam a licença maternidade como um "período de férias";</li> <li>→ A empresa não entende as faltas e atrasos das colaboradoras devido a situações de saúde com os filhos.</li> </ul>
Relatos que caracterizam assédio moral	71,43%	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ameaça de demissão;</li> <li>→ Comentários maldosos;</li> <li>→ Redução de salário;</li> <li>→ Redução de atividades;</li> <li>→ Designada a atividades "sem importância".</li> </ul>

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Para complementar as informações contidas no Quadro 1, apresentam-se a seguir, alguns relatos feitos pelas mulheres respondentes do questionário aplicado.

Quanto a categoria “falta de um olhar humanizado”:

AG15 – [...] A empresa não tem um lugar apropriado para a extração de leite e isso é muito importante para a continuidade da amamentação. É algo que eles nem sequer pensam.

AG22 - [...] Quando fui solicitar no administrativo a minha licença maternidade (depois de ter voltado recentemente de um período de férias), o comentário do médico que avaliou minha solicitação foi: “Nossa, já teve férias e agora entrando em licença”, fiquei bastante constrangida e não consegui naquele momento dar uma resposta mais firme [...]

AG27 - Solicitei férias (pois estavam vencidas) e não queriam dar alegando que eu já havia ficado afastada tempo suficiente para descansar durante o período de licença maternidade.

AG53 - Quando solicitei sair da chefia, pois tinha descoberto a APLV da minha filha [...], fui hostilizada pela chefe que disse que eu estava deixando ela na mão e que isso não era problema dela. Saí da chefia igual, mudei de cidade, de trabalho e não quis mais retornar para aquela agência.

AG58 - Não veem com bons olhos quando tenho que dar atestado por doença dos filhos, mas como sou servidora não sofro financeiramente nem ameaça de despejo.

AG66 - Sim, após o retorno na parte de tirar leite, não tem ambiente adequado e o pessoal do RH disse “tira no banheiro e joga no vaso!”. Outra coisa, o aparelho era manual e fazia barulho, me sentia desconfortável de estar no banheiro ordenhando e entrar alguém.

AG79 - Preciso ir ordenhar leite no carro, mesmo tendo várias salas disponíveis na empresa.

AG109 - Quando um dos meus filhos adocece, e não posso mandar na creche, preciso levar para consultar, não me sinto acolhida, falta empatia, como se aquela situação fosse minha culpa. E após minha licença mudaram meu horário de trabalho que sempre era horário comercial de segunda a sexta-feira e mudaram para início 5 da manhã de segunda a sábado, sendo que aos sábados não funciona creche e durante a semana abre a partir das 6:30. Horário da licença de amamentação não é compatível com o horário da creche, entre outras dificuldades.

AG119 - Sim, minha filha tinha APLV e o uso de fórmula não era uma opção para a gente. Minha gestora não conseguia entender essa situação e não quis autorizar que eu trabalhasse no esquema home office 2 vezes por semana para facilitar o processo de amamentação. A política de home office era correspondente a 1 vez por semana e ela não podia abrir essa exceção nem se eu apresentasse um relatório da pediatra porque ela nunca tinha ouvido falar nesse tipo de alergia e o tratamento para mim não podia ser diferenciado. Passei, então, a ordenhar leite materno no escritório 2 a 3 vezes por dia, utilizando um banheiro que estava sem uso porque precisava de reparo. Eu levava o meu notebook e trabalhava de dentro do banheiro enquanto fazia a ordenha. [...] Também me senti constrangida toda vez que minha filha ficou doente. Minha chefe falava que ela ficava muito doente e que sua sobrinha não ficava. [...]

AG164 - [...] piorou minha depressão por não haver local adequado e limpo para ordenha e armazenamento do leite materno, por conta disso tive que desmamar meu bebê.

Quanto a categoria “relatos que caracterizam assédio moral”:

AG34 - Perdi todas as minhas funções estratégicas da área e passei a fazer atividades

com pouca importância, substituindo os estagiários que estavam afastados no início da pandemia.

AG95 - Redução de salário, exclusão de oportunidades para ascensão profissional, assédio moral, ameaça de demissão.

AG105 - Sim, tiraram todas minhas funções, eu fiquei totalmente deslocada.

AG119 – [...] Diversas vezes minha chefe me sugeriu procurar outro emprego para buscar algo melhor para a minha carreira, chegou a me mandar algumas vagas. Ela não entendia que uma mãe de bebê, ainda se sentindo no puerpério, amamentando, sem dormir, trabalhando, não tinha energia para mudar de emprego, construir novas relações, provar sua capacidade profissional. [...]

AG125 - Piadas por tirar leite, tive hiperlactação e meu peito vazava muito, e ouvia mais piadinhas; cara feia por sair mais cedo, já que meu horário era até as 20h antes; conversas pelas minhas costas sobre a felicidade que sinto por ser mãe.

AG174 - Desde o momento da notícia da gestação até o retorno a empresa já notei a indiferença, antes coisas que eram solicitadas a mim passaram para outros funcionários, uma posição em outro cargo não foi atribuída a mim, pois como ela disse eu estava grávida e não ia poder ficar mesmo, quando estava de licença maternidade eu e outra colaboradora recebíamos o salário por último, estávamos em casa mesmo, então pra que salário [...].

AG193 - Após a gestação tinha dificuldade com horários (às vezes atrasava minutos) o dia que eu atrasava, um tal líder me deixava sem horário de café. Eu tinha que ficar sem comer, e sentia muita fome, pois estava amamentando. Era uma briga, pois eu trabalhava na empresa, ao mesmo tempo que o tal líder, e jamais aceitaria uma punição que fere meus direitos. Meus poucos atrasos, eram sempre justificados e compensados ao final do dia.

AG223 - Muitos comentários a respeito do meu corpo.

As situações expostas são algumas das listadas pelas respondentes. Nota-se que, o fato das empresas não disponibilizarem um local para amamentação e/ou ordenha dificultou o processo de retorno da licença maternidade para as colaboradoras, onde a mãe não se sente acolhida pela empresa e percebe que eles possuem pouco ou nenhum conhecimento a respeito da importância desse processo para o bebê e para a mãe. Junto disso, observa-se a falta de entendimento pela organização a respeito dos cuidados com um recém nascido até os 6 meses de

vida e o puerpério (período que decorre desde o parto até que os órgãos genitais e o estado geral da mulher voltem às condições anteriores à gestação), pois, de acordo com os relatos, a gestão e/ou colegas percebem a licença maternidade como um período de “férias” para a colaboradora.

É necessário compreender que, de acordo com Brazelton et al. apud Rapoport e Piccinini (2011):

O puerpério e o primeiro ano de vida da criança são constituídos por uma fase muito propícia à ocorrência de crises, devido às mudanças intra e interpessoais envolvidas no pós parto, nascimento e desenvolvimento do bebê. Nesse período de transição para a maternidade, onde inúmeras situações estressantes podem se fazer presentes, a mulher se torna mais sensível, angustiada e por vezes confusa, sendo comuns quadros de ansiedade e depressão, especialmente no caso do primeiro filho.

Ainda, conforme Rapoport e Piccinini (2011), entre os principais geradores de estresse ao longo dos primeiros 12 meses de vida do bebê, se destaca o cansaço materno, a falta de sono e o fato de ter a vida regrada pelos horários e necessidades do bebê. Em consequência, o número de horas de sono de muitas mães, nos quatro primeiros meses de vida do bebê é, em média, de três horas por noite (CAVANDISH, 2007. apud RAPOPORT E PICCININI, 2011).

Seguidamente, observa-se que as pesquisadas apresentaram situações onde sofreram assédio moral por parte da chefia e/ou colegas de trabalho. De acordo com Nascimento (2004), assédio é o termo utilizado para denominar todo comportamento que cause constrangimento psicológico ou físico à pessoa.

Especificamente, o assédio moral no trabalho caracteriza-se por ser uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada, capazes de causar ofensa à personalidade, à dignidade ou à integridade psíquica, tendo por efeito excluir o empregado da equipe ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções (NASCIMENTO, 2004).

Ao trazermos os relatos das pesquisadas à luz do conceito de assédio moral, percebe-se que, não somente nas situações onde houveram comentários degradantes, ameaças de demissão ou indução à um pedido de demissão mas, também, nas situações onde precisaram realizar a ordenha em seus carros, em banheiros coletivos e até mesmo banheiros sem uso, se enquadram no conceito de “constrangimento psicológico ou físico à pessoa”. Nos depoimentos é evidente a aflição e o incômodo sentido pelas respondentes ao precisarem passar por tais situações, visto que havia a necessidade de realizar a ordenha para o seu bebê, independente de onde ou como o fariam.

Após analisar os relatos e, a fim de entender a situação em que as respondentes se encontram no mercado de trabalho, a última pergunta desta seção foi “Você continua

trabalhando nesta empresa?”, ou seja, para a organização em que tiveram o afastamento por licença maternidade e retornaram, conforme Tabela 13 abaixo:

Tabela 13 – Se continua trabalhando na mesma empresa

Variável	Atributo	Frequência	%
Você continua trabalhando nesta empresa	Sim	100	70,92%
	Não	41	29,08%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Percebe-se que 70,92% (100 respondentes) permanecem trabalhando na mesma empresa em que se afastaram pela licença maternidade, enquanto 29,08% (41 respondentes) não estão mais na mesma empresa. Neste momento, as pesquisadas que informaram não estar mais na mesma empresa, foram direcionadas a seção “Retorno às atividades”, e as pesquisadas que informaram ainda estar empregadas na organização, passaram para a última seção do questionário.

#### 4.4 RETORNO ÀS ATIVIDADES

Esta seção do questionário visa entender como foi o processo de voltar ao mercado de trabalho em busca de novas oportunidades para a pesquisada. Salienta-se que apenas 105 pesquisadas responderam as questões desta seção, conforme dados apresentados anteriormente na Tabela 9 e Tabela 13.

O primeiro aspecto a ser analisado nesta seção foi o motivo pelo qual saíram da empresa em que estavam trabalhando. Destaca-se que nesta questão as participantes poderiam selecionar mais de uma resposta, a porcentagem das respostas foi calculada com base no valor total da amostra de 105 respondentes.

Tabela 14 – Motivo da saída do último emprego

Variável	Atributo	Frequência	%
Qual foi o motivo da sua saída no seu último emprego desde a gestação	Fui demitida	40	38,10%
	Problemas de saúde do(s) filho(s)	3	2,86%
	Falta de rede de apoio (não tinha com quem deixar o(s) filho(s))	33	31,43%
	Optei por sair do trabalho e me dedicar à maternidade	38	36,19%

Continua na próxima página.

Continuação da Tabela 14 - Motivo da saída do último emprego

Variável	Atributo	Frequência	%
Qual foi o motivo da sua saída no seu último emprego desde a gestação	Sai por uma oportunidade melhor	3	2,86%
	Pedi demissão	2	1,90%
	Não estava trabalhando durante gestação (CLT ou informal)	3	2,86%
	Outros	11	10,48%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Observa-se que 38,10% (40 respondentes) foi desligada da empresa, seguido de 36,19% (38 respondentes) que optaram por se dedicar à maternidade e 31,43% (33 respondentes) que alegaram ter saído do seu último emprego devido à falta de uma rede apoio. Estes dados confirmam a colocação de Lacerda (2020), onde na maioria dos casos, a falta de pessoas de confiança que possam amparar as mães no cuidado com os filhos, acaba sendo um fator de grande influência no desligamento de mulheres de suas atividades profissionais.

Por outro lado, apenas 2,86% (3 respondentes) saiu do emprego por causa de problemas de saúde do(s) filho(s), enquanto 2,86% (3 respondentes) informaram ter conseguido uma oportunidade de trabalho melhor. Em seguida, visando uma clareza de informações, questionamos também quanto ao tempo que elas ficaram fora do mercado de trabalho.

Tabela 15 – Período fora do mercado de trabalho após a gestação

Variável	Atributo	Frequência	%
Quanto tempo ficou fora do mercado de trabalho após a gestação	Até 1 ano	22	20,95%
	De 1 a 2 anos	9	8,57%
	Mais de 2 anos	7	6,67%
	Não retornei ao mercado de trabalho ainda, estou sem renda própria	37	35,24%
	Estou atuando informalmente (autônoma, sem carteira assinada)	21	20,00%
	Estou empreendendo formalmente (com CNPJ)	9	8,57%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

É possível verificar que 35,24% (37 respondentes) ainda não retornaram ao mercado de trabalho após a gravidez, seguido de 20,95% (22 respondentes) que ficaram fora do mercado por até 1 ano. Estes são dados preocupantes uma vez que, conforme Guedes (2009), uma das maiores razões que levam mulheres a seguirem com relacionamentos abusivos está relacionada

à dependência financeira. Este cenário precisa ser visto pelas organizações, pois elas possuem o poder de, com políticas de incentivo direcionadas às mães e chefes de família, impedirem, ou inviabilizarem, tais situações de dependência para essas mulheres.

Por outro lado, conforme a Tabela 15 apresentada, 20% (21 respondentes) passaram a empreender informalmente para obter uma renda e, 8,57% (9 respondentes) informaram que estão atuando formalmente. Sendo que, empreender pode ser uma alternativa para equilibrar a família e o trabalho, por um lado a mulher ganha autonomia e flexibilidade de horários mas, por outro lado, ganha também mais um filho para criar: a empresa. (TRAVASSOS; KONICHI, 2013).

Buscando entender como tem sido o processo de participar de entrevistas e esse caminho para voltar ao mercado de trabalho, questionamos as voluntárias com relação a sua rede de apoio durante esse momento, mais especificamente, com quem ficavam seu(s) filho(s) durante entrevistas presenciais.

Tabela 16 – Rede de apoio durante a participação em processos seletivos

Variável	Atributo	Frequência	%
Quando você precisava sair para participar de entrevistas, com quem ficava o seu filho	Parentes	65	61,90%
	Vizinhos ou amigos	5	4,76%
	Creche particular	13	12,38%
	Creches informais	4	3,81%
	Ainda não participei de entrevistas	13	12,38%
	Pai ou Companheiro	6	5,71%
	Creche Pública	4	3,81%
	Não tenho rede de apoio	3	2,86%
	Levei meu filho na entrevista	2	1,90%
	Não participei de entrevistas, pois me tornei autônoma	2	1,90%
	Participei de entrevistas online	3	2,86%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Nota-se que 61,90% (65 respondentes) apresentaram uma rede de apoio constituída por seus parentes/familiares, seguido de 12,38% (13 respondentes) que deixam seu(s) filho(s) em creches particulares. Ainda assim, apenas 5,71% (6 respondentes) deixaram os filhos com seus companheiros ou pai das crianças, confirmando a visão de Arivabene e Tyrrell (2010), onde o pai, quando se faz presente, continua sendo colocado como um auxiliar na criação dos filhos,



enquanto a mãe deve ser a mentora direta e principal.

Do mesmo modo, 4,76% (5 respondentes) informaram que puderam contar com o apoio de vizinhos ou amigos. No entanto, 2,86% (3 respondentes) não possuem rede de apoio e, 12,38% (13 respondentes) ainda não participaram de entrevistas.

Na medida que a pesquisa aborda questões de processos seletivos com mulheres mães, é preciso compreender que o mercado já possui alguns comportamentos excludentes à elas, sendo comum encontrar anúncios com os dizeres “solteira” ou “sem filhos”, sendo que estes são critérios injustos, pois elimina candidatas à participar das entrevistas por requisitos que não sejam técnicos da vaga e sim, intimamente pessoais (OLIVEIRA; VIEIRA, 2018).

Ainda, de acordo com as autoras, o mercado possui a tendência de confundir limites entre o comprometimento da funcionária com o trabalho e outros aspectos da vida pessoal da candidata. Desse modo, é comum entrevistadores investigarem a vida privada do proponente, julgando sua compatibilidade para o trabalho com base no que ocorre em sua intimidade.

Oliveira e Vieira (2018), apontam que a partir do momento que o empregador parte desse pressuposto para conduzir seleções, acabam por excluir candidatas cuja vida privada não atendem ao seu conceito estereotipado de adequação para o cargo. Voltando ao conceito machista e patriarcal, de que a mulher deve ocupar um espaço secundário, de certa forma, sendo responsável pelos “bastidores”, cuidando da casa e dos filhos, para que o marido siga mantendo seu papel de provedor na família. (GONZALEZ, 2014)

Dito isso, questionamos as voluntárias se o fato de ser mãe era um dos tópicos abordados durante os processos seletivos e quais perguntas elas precisavam responder durante as entrevistas com relação a isso. Destaca-se que as pesquisadas poderiam selecionar mais de uma resposta na segunda pergunta.

Tabela 17 – Tópicos abordados nas entrevistas

Variável	Atributo	Frequência	%
O fato de ser mãe era um dos tópicos abordados na entrevista	Sim	74	70,48%
	Não	31	29,52%
Quais dessas perguntas você já ouviu em uma entrevista	Com quem o seu filho está agora?	56	53,33%
	Com quem você vai deixar seu filho para vir trabalhar?	66	62,86%
	O pai é presente na criação?	23	21,90%
	Você é casada/mora com o pai da criança?	43	40,95%
	Se o seu filho ficar doente, como você virá trabalhar?	43	40,95%

Continua na próxima página.

Continuação da Tabela 17 – Tópicos abordados nas entrevistas

Variável	Atributo	Frequência	%
	Você pretende ter mais filhos?	29	27,62%
	Você já fez laqueadura?	3	2,86%
Quais dessas perguntas você já ouviu em uma entrevista	Você não acha que é jovem demais para ter filhos?	6	5,71%
	Ainda não participei de entrevistas	17	16,19%
	Não houve perguntas sobre meu filho	6	5,71%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Percebe-se que, aproximadamente, 71% das respondentes informaram que o fato de ser mãe foi um dos tópicos abordados durante as entrevistas em que participaram, onde 62,86% (66 respondentes) precisaram responder a questão "Com quem você vai deixar seu filho para vir trabalhar?", seguido de 53,33% (56 respondentes) que responderam o questionamento "Com quem seu filho está agora?".

Ainda, 43 respondentes (40,95% das pesquisadas) precisaram responder perguntas como "Você é casada/mora com o pai da criança?" e "Se o seu filho ficar doente, como você virá trabalhar?". Do mesmo modo, 27,62% (29 respondentes) ouviram a pergunta "Você pretende ter mais filhos?" e, 5,71% (6 respondentes) tiveram a pergunta "Você não acha que é jovem demais para ter filhos?". Contudo, apenas 5,71% informou não ter sido questionado a respeito dos seus filhos.

Os dados apresentados concordam com Pompermayer (2018), onde as mulheres, quando entrevistadas para ocuparem um cargo, possuem muito mais obstáculos em relação aos homens, mesmo possuindo mais experiência e/ou qualificações. Os questionamentos acerca da maternidade, indagando se a mulher possui filhos ou teria o desejo de tê-los em um futuro não tão distante, acabam sendo fatores decisórios para o ingresso da mulher no cargo desejado, pois, se a mulher tiver filhos ou tem a intenção de ter, é um ponto negativo para a empresa que deseja contratar.

Uma pesquisa realizada pela revista Marie Claire (2017), aponta que as mulheres são questionadas mais vezes pelos entrevistadores, fazendo com que elas gastem mais tempo tentando rebater os questionamentos e procurando "provar o seu valor", ao invés de se aprofundarem em seus currículos, qualidades e talentos para a vaga. E isto ocorre em virtude de que a sociedade ainda possui o pensamento de que uma mulher, se é mãe ou se deseja ser, não irá ser tão dedicada e competente no trabalho (VITTUDE, 2021).

Além disso, conforme pesquisa realizada por Carvalho, Tanure e Andrade (2010),

devido aos preconceitos e dificuldades em processos seletivos, encontrar uma mulher no topo de uma hierarquia organizacional continua sendo um fenômeno raro. Na coleta de dados desta pesquisa foram entrevistados 965 executivos, onde apenas 23% eram mulheres, ou seja, o universo da alta gestão organizacional segue sendo um ambiente predominantemente masculino.

Ainda, os autores pontuam que, tais mulheres atingiram um alto nível hierárquico devido à um comportamento que segue padrões considerados masculinos, onde as executivas foram “elogiadas” da seguinte maneira: “Você não pensa como mulher, não tem instabilidade, é bem resolvida e decidida, não traz problema pessoal para o trabalho” (CARVALHO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Pela mesma razão, os autores trazem a percepção que o preconceito está incutido não somente nos homens, mas nas mulheres também, pois, as executivas que ouvem tais comentários os percebem de fato como elogios, cenário este que corrobora com os argumentos trazidos por Lôbo et al. (2015), onde os papéis de gênero estipulam a ideia de superioridade e inferioridade desde os primórdios, visto que os meninos são, desde cedo, ensinados a terem uma postura dominante e a não demonstrar sentimentos, uma vez que qualquer traço de feminilidade são associados à uma “fraqueza” na personalidade.

Ainda, Bianchini, Bazzo e Chakian apud Fontoura e Reis (2021), analisam a violência de gênero:

A violência de gênero, por sua vez, envolve uma determinação social dos papéis masculino e feminino. Toda sociedade pode atribuir diferentes papéis ao homem e à mulher. Até aí tudo bem. Isso, todavia, adquire caráter discriminatório quando a tais papéis são estabelecidos pesos e importâncias diferenciadas. Quando a valoração social desses papéis é distinta, há desequilíbrio, assimetria das relações sociais, o que pode acarretar violência.

Portanto, a violência de gênero ocorre também nas entrevistas, visto que as mulheres são muito mais questionadas que os homens, além de precisarem constantemente provar que são competentes para o cargo, somente pelo fato de serem candidatas femininas.

Em seguida, visando assimilar como as pesquisadas se sentem com relação à maternidade e a forma como o mercado de trabalho as enxerga após se tornarem mães, passamos a última seção do questionário, trazendo os depoimentos das entrevistas, bem como suas gestões para uma gestão menos preconceituosa e sim, mais empática e acolhedora para mulheres com filhos.

#### 4.5 A MULHER MÃE E O MERCADO DE TRABALHO

Esta seção do questionário visa compreender como as 205 voluntárias da pesquisa percebem o tratamento do mercado de trabalho com mulheres mães, o que elas entendem como atitudes desnecessárias na condução de processos seletivos, o que elas sugerem como melhoria para empresas e como elas se sentem ao retornarem ao mercado sendo mães.

O primeiro ponto a ser analisado nesta seção foi se a pesquisada acredita ter sido mal avaliada ou descartada de algum processo seletivo ou promoção no trabalho pelo fato de ser mãe, conforme apresenta a Tabela 18.

Tabela 18 – Como percebe a avaliação nas entrevistas com relação à maternidade

Variável	Atributo	Frequência	%
Você acredita ter sido mal avaliada ou descartada de algum processo seletivo ou promoção no trabalho pelo fato de ser mãe	Sim	75	36,59%
	Não	80	39,02%
	Talvez	50	24,39%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Observa-se que 39,02% (80 respondentes) informaram que a maternidade não foi um fator de impacto nas entrevistas ou promoções no trabalho. Em contrapartida, 36,59% (75 respondentes) acreditam que foram mal avaliadas, ou até mesmo descartadas, de processos seletivos devido ao fato de serem mães. Ainda, 24,39% (50 respondentes) assinalaram que talvez a maternidade tenha sido o motivo de não serem consideradas para alguma promoção ou ao concorrer para alguma vaga.

De acordo com pesquisa realizada por Silveira apud Vieira (2015), tanto as mulheres com descendentes como as sem descendentes “interpretam a maternidade como uma, senão a principal, concorrente à vida profissional”. As mulheres acabam vivendo um paradoxo constante, onde quando se têm filhos ou filhas, procuram “compensar” o prejuízo no qual a maternidade causa em sua imagem profissional, à medida que quando elas optam por não terem filhos, sentem-se obrigadas a justificar sua escolha.

Desta forma, para as mulheres atuantes no mercado de trabalho, a maternidade acaba sendo representada como um conflito: entre o desejo de ser mãe e o sentimento de culpa, como se cometessem um crime pelo qual serão penalizadas, pois “elas sabem que não existe neutralidade na relação empresa e maternidade do ponto de vista da eficácia da produção” (OLIVEIRA apud VIEIRA, 2015).

Subsequentemente, as respondentes foram questionadas com relação aos benefícios e/ou comportamentos que elas consideram importante para a criação de um ambiente “*family friendly*” no trabalho. Vale ressaltar que as voluntárias poderiam selecionar mais de uma opção nesta pergunta. Portanto, a porcentagem foi calculada com base nas 205 respondentes que participaram do estudo.

Tabela 19 – Benefícios ou comportamentos para um ambiente de trabalho “*family friendly*”

Variável	Atributo	Frequência	%
Quais os benefícios ou comportamentos você acredita que são importantes para criação de um ambiente de trabalho “family friendly”	Licença maternidade estendida (180 dias)	171	83,41%
	Licença paternidade estendida (180 dias)	130	63,41%
	Auxílio Creche	153	74,63%
	Auxílio Babá	81	39,51%
	Home-office	119	58,05%
	Jornada Híbrida (alternância de períodos de prestação de serviço de forma remota ou nas dependências da empresa)	125	60,98%
	Jornada reduzida nos 3 primeiros meses após do retorno da licença	136	66,34%
	Gestores flexíveis e empáticos	169	82,44%
	Acompanhamento de especialistas materno-infantil para toda família	64	31,22%
	Treinamentos, cursos e conteúdos sobre gestação e parentalidade	52	25,37%
	Creche na empresa	124	60,49%
	Sala de amamentação na empresa	136	66,34%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Verifica-se que os suportes com maior destaque são “Licença maternidade estendida (180 dias)” com 83,41% (171 respondentes) e, “Gestores flexíveis e empáticos” com 82,44% (169 respondentes). Seguidamente, as opções com maior frequência foram de “Auxílio Creche” (74,63% - 153 respondentes), “Jornada reduzida nos 3 primeiros meses após o retorno da licença” e “Sala de amamentação na empresa” (ambas com 66,34% - 136 respondentes).

Aqui percebemos a relação entre os aspectos apontados na Tabela 5 (p. 43) e no Quadro 1 (p. 50), com as os benefícios e comportamentos com maior destaque nesta questão, onde as pesquisadas pontuaram em quais momentos tiveram maior ou menor segurança antes e após a licença maternidade e, se haviam passado por situações constrangedoras, O fato de precisarem voltar ao trabalho com o filho recém nascido ainda muito dependente dos cuidados dessa mãe a

faz se sentir totalmente insegura, não só pelo fato de considerar o tempo de licença maternidade (assegurado pela CLT) curto, elas também pontuaram um desconforto e, de certa forma, uma vergonha, em não terem um local adequado para realizar a amamentação ou ordenha durante o trabalho.

Além disso, o fato delas pontuarem a necessidade de gestores mais empáticos e flexíveis vai de encontro com os depoimentos das pesquisadas a respeito das situações que identificaram como constrangedoras, visto que muitas delas relataram sobre comentários da chefia e/ou colegas a respeito das necessidades de ausência no trabalho por conta dos filhos e sobre como eles percebem a maternidade num geral. Ademais, os resultados demonstrados na Tabela 19 (p. 61), concordam com apontamentos das pesquisas sobre o tratamento recebido por elas após o retorno da licença, onde tiveram que realizar funções de “pouca importância” e trocadas de função ou horário como forma de “punição”, pois na visão dos empregadores, pelo fato de se tornarem mães, elas não irão mais se dedicar tanto ao trabalho.

Em seguida, questionamos às voluntárias como elas percebem o impacto da maternidade em suas carreiras profissionais. Por se tratar de uma pergunta aberta e descritiva, as respostas foram categorizadas de acordo com as declarações das respondentes, foram separadas em três categorias conforme demonstrado na Tabela 20 abaixo:

Tabela 20 – Impacto da maternidade na carreira profissional

Variável	Atributo	Frequência	%
Como você avalia o impacto da maternidade na sua carreira profissional	Positivo	23	11,22%
	Negativo	121	59,02%
	Apenas um grande impacto	61	29,76%

Fonte: Elaborada pela autora (2022).

Contata-se que mais de 50% das voluntárias, especificamente 121 respondentes (59,02%), percebem o impacto da maternidade de forma negativa em relação às suas carreiras profissionais. Para complementar estes dados, apresentam-se a seguir, alguns relatos feitos pelas mulheres respondentes do questionário aplicado.

AO12 - Péssimo. Minha carreira não permite ser mãe.

AO15 - Está sendo bem difícil por ser longe, acordar cedo, chegar tarde e ainda pernoitar com o bebê. É uma tarefa dura, sentimento de não estar perto ou cuidando o suficiente. Queria ter um trabalho mais flexível, passar mais tempo com a minha filha e ter mais qualidade de vida.

AO26 - Quando voltei foi bem difícil, pelo fato de deixar um bebê de 5 meses em casa e precisar voltar como se não tivesse um bebê, me sinto culpada quando preciso ficar com eles, ou levá-los no médico ou algo assim, não me sinto acolhida e compreendida por mais que seja uma empresa pequena e a dona tenha sido mãe na mesma época que eu, falta apoio e compreensão.

AO27 - Traumatizante. Antes de ser mãe eu queria ter mais filhos, quando me tornei mãe eu morro de medo de ter que passar por tudo novamente.

AO39 - Não me senti segura para retornar ao trabalho em uma instituição e deixar meu filho com outra pessoa. Estou começando a trabalhar de forma autônoma. É bastante complicado iniciar um trabalho e dar conta da maternidade ao mesmo tempo.

AO44 - A carreira se tornou menos importante.

AO46 - Um enorme impacto, pois a mãe é vista como principal (ou exclusiva) cuidadora do filho, as mulheres são pressionadas para serem boas mães e boas profissionais, mas a realidade não condiz com essa expectativa, devido a ausência de rede de apoio e excesso de críticas e expectativas. No fim a carreira fica em segundo plano ou paralelamente a mulher se desdobra pra dar conta de tudo.

AO48 - Um grande desafio ser mãe e se manter no mercado de trabalho. A mulher é considerada incapaz de desempenhar um bom trabalho se tem filho pequeno.

AO54 - O mercado é pouco acolhedor, intimida as mães, assim se não tiver rede de apoio a vida profissional fica totalmente impactada.

AO57 - Foi uma transformação em todas as áreas da minha vida, mas do trabalho acho que o que mais pesa é a carga horária extensa, não poder ter mais tempo para ficar com o meu filho, isso me faz sentir culpada e triste muitas vezes.

AO58 - Acho totalmente pouco empático, nosso país não tem estrutura mental para entender as necessidades de uma família com bebê, no fundo a gente tem que adaptar as crianças a nossa rotina e não o corporativismo às necessidades da criança, é triste, cada vez que volto de licença meu coração fica na mão e obviamente meu rendimento acaba sendo inferior na empresa já que eu não fico 100% tranquila, quem dera tivéssemos todos os benefícios da pergunta anterior.

AO64 - Eu sempre acho que tenho que fazer muito bem meu trabalho pra "provar" que ser mãe não muda minha competência, e sempre que tenho que justificar uma ausência ou saída eu tento nunca citar meu filho, falo qualquer outra coisa.

AO65 - Mudou totalmente minhas prioridades. Me joguei num mundo autônoma pra tentar manter o vínculo com minha filha, hoje me encontro sem renda fixa tentando

sobreviver e manter ela.

AO72 - Eu comecei a priorizar meu filho, não faço mais hora extra, coisa que fazia bastante. Só retornei porque precisava do emprego, mas minha vontade era sair e viver o primeiro ano de perto da minha filha, a sensação de quando estou no trabalho é de que estou fazendo algo errado, e me sinto culpada por gostar de trabalhar, enquanto minha bebê está longe.

AO79 - Aprendi que as empresas só ligam para a maternidade no dia das mães. Nos demais dias, querem que nossos filhos sejam invisíveis e não causem problema.

AO80 - Sinto que realmente fez com que a empresa justificasse não me promover.

AO87 - [...] Não culpo os filhos e sim a falta de compreensão das outras pessoas. Pois em muitos casos com adaptação e flexibilidade seria possível a presença das mães, com um ótimo trabalho! Mas a visão de "ser mãe" e "conciliar" carreira ainda é muito nebulosa e até errônea para as demais pessoas.

AO99 - Um impacto extremamente negativo. O mercado de trabalho ainda é extremamente preconceituoso com as mães.

AO109 - Infelizmente perdi muitas oportunidades de crescimento, por não ter flexibilidade de horário, salário estagnado, perda de benefícios por causa de acompanhamento de filhos doentes.

AO124 - No meu caso, a gestação é a fase complicada, pois meu trabalho é insalubre e fico sem muitas atribuições e acaba desgastando a relação com a chefia.

AO125 - Acredito que nem todas as empresas e gestores estão preparados para apoiar uma mãe. Sinto que voltei ao primeiro dia de trabalho, que preciso mostrar que ainda sou capaz, que posso fazer o que sempre fiz e com excelência. Além disso, penso todos os dias se devo ou não continuar trabalhando.

AO128 - Muito grande. Trabalho como prestadora de serviços home office desde que meu primeiro filho nasceu, em 2011. Já procurei diversas vezes por outro emprego mas nunca fui contratada, sinto que isso tem muito haver com o julgamento por ter sido mãe aos 17 anos. Sinto que jamais terei uma carreira de verdade, mesmo sendo pós graduada.

AO129 - Destruí todas as seguranças. Amo ser mãe, mas o mercado nos odeia.

AO153 - Não é possível se dedicar 100% em nenhuma das 2 coisas. Com certeza meu ex e meu atual parceiro tiveram e têm mais oportunidades do que eu, porque a responsabilidade "materna" ficou toda comigo, a minha vida que ficou estagnada para dar conta de tudo.



AO164 - Totalmente desafiadora e me prejudicou consideravelmente... A maioria das empresas não apoia de forma alguma a maternidade (exceto pelos direitos garantidos por lei) não entendem as necessidades, mesmo os(as) próprios(as) gestores(as) sendo pais e/ou mães!

AO174 - Grande, é como se de nada valesse as minhas experiências profissionais ou a minha graduação, desde que eu me tornei mãe.

AO193 - Muito difícil conciliar os dois. Geralmente temos de abrir mão de um ou o outro.

AO194 - Atrasa em pelo menos 3 anos (a cada gestação) as oportunidades de promoção. (ano da gravidez, ano da licença e ano do retorno).

AO201 - Avalio que não há empatia pela maioria dos gestores com relação às dificuldades/desafios após a maternidade.

Percebe-se nos depoimentos que a maior dificuldade para as pesquisadas foi a conciliação da maternidade com a volta às atividades laborais, em virtude de muitas delas se sentirem culpadas por não estarem com seus filhos. Porém, esse sentimento de culpa que as mulheres relatam está ligado ao formato em que a sociedade foi construída e ainda segue desenvolvendo dessa maneira, onde as responsabilidades e cuidados com os filhos é dever da mãe, o “peso” é maior para o lado delas em comparação com o dever dos homens que são pais (BIROLI, 2016).

Além disso, a falta de compreensão e flexibilidade relatadas, seja por parte das empresas ou dos gestores, impacta de forma considerável em como as pesquisadas percebem o impacto da maternidade. Ao se depararem com preconceitos e comportamentos que as remetem à um cenário de inferioridade por serem mães, elas precisam constantemente “provar” que são capazes e que a maternidade não diminui em nada seus conhecimentos e competências, a fim de que a maternidade não se torne uma “justificativa” para a empresa não investir nessa colaboradora, seja promovendo-as ou delegando funções “importantes” dentro da organização.

Portanto, a partir do momento que as mulheres percebem esses julgamentos e tratamentos diferentes devido à maternidade, muitas entram em conflito consigo mesmas ao tentar decidir se devem permanecer trabalhando ou se dedicar somente à maternidade, em virtude de já se sentirem culpadas por não terem tanto tempo quanto gostariam com seus filhos e, ainda, serem tratadas de maneira que as desmotivam quanto colaboradoras dentro da empresa. Esse impacto que, de acordo com as pesquisadas, é representado de forma negativa em suas carreiras, acaba por colocá-las em situações onde a carreira acaba ficando em segundo plano, as deixando inseguras com relação às suas capacidades e competências.

Ainda assim, com relação aos dados apresentados na Tabela 20 (p. 62), observa-se que

apenas 11,22% (23 respondentes) percebem um impacto positivo da maternidade com relação ao seu desempenho e carreira profissional. Para complementar essas informações, apresentam-se a seguir, alguns relatos feitos pelas mulheres respondentes do questionário aplicado.

AO3 - Positiva pois me vejo uma mulher com mais garra de aprender novas coisas para sempre dar meu melhor para meu filho.

AO4 - Me transformei como pessoa. Me tornei uma pessoa bem melhor e uma profissional mais completa.

AO8 - A maternidade me motivou a crescer profissionalmente, não é fácil conciliar os dois mas, é gratificante cada conquista tanto na maternidade quanto na carreira profissional.

AO33 - Me senti mais confiante, mais objetiva, sabendo exatamente o que queria e o que não aceitaria mais, no meu caso subi 3 vezes de cargo e nunca aumentaram meu salário, desempenhava até 4 funções ficando louca de estresse e percebi que não valia a pena, pois só estavam usando eu e minhas habilidades, mas retribuir de alguma maneira não retribuam.

AO38 - O tempo em que trabalhei com horário mais flexível podendo acompanhar o crescimento do meu filho me deixou mais grata, produtiva, criativa e feliz.

AO53 - Foi uma revolução, a maternidade aperfeiçoou as minhas habilidades de gestão, paciência, empatia, hoje conduzo minha equipe de uma forma muito melhor, entendo melhor os seres humanos. Além de aumentar meu foco e dedicação. Certamente sou uma profissional muito melhor após a maternidade.

AO86 - Algo que me ajudou a enxergar o trabalho com outros olhos, motivo para eu ter uma carreira profissional e me dedicar a isso todos os dias.

AO88 - Eu amadureci de forma absurda após o nascimento da minha filha, mudei percepções sobre meu atual emprego, diversas habilidades que a gente só adquire depois da maternidade.

AO89 - Extremamente positivo, com grande melhora de performance e mais foco.

AO113 - Eu melhorei meu comportamento na empresa após a maternidade. Acho que amadureci muito.

AO136 - Eu estava bastante doente antes da maternidade (sou bipolar) e fiquei muito melhor depois que pari. Consegui trabalho e as coisas estão mais estáveis para mim. Entrei na área administrativa, antes eu trabalhava com limpeza.

AO176 - No meu caso considero um divisor de águas na minha vida profissional. [...] Encontrei uma empresa acolhedora e empática com a minha maternidade. Que me valoriza como profissional e me apoia quando minha filha adoece e permite que eu trabalhe em home office. Isso faz toda diferença pra mim. Sou grata e me sinto segura como profissional e mãe.

AO199 - Positivo, pois me incentiva a buscar sempre o meu melhor.

AO202 - Consegui terminar o mestrado ainda grávida e fui deslocada do laboratório para o setor administrativo, então foi positivo.

AO224 - Positiva. Fui promovida 3 vezes após o retorno da licença. Tive gêmeos, voltei eles estavam com 5 meses, agora eles tem 2 anos e 2 meses. Em 1 ano e 7 meses fui promovida 3 vezes. Sempre que precisei me afastar por motivo de doença deles, fui bem acolhida, em nada diminuiu meu potencial. Pelo contrário, fui mais admirada por persistir. Trabalho home office, isso ajudou na amamentação que ainda ocorre de forma noturna, sempre tive rede de apoio, minha mãe ajuda e faz 1 ano que frequentam a escola municipal.

Ao analisar os relatos que mencionam o impacto positivo na carreira das pesquisadas, percebe-se que a vontade de crescer profissionalmente se destaca, visto que elas almejam “dar o seu melhor” pelos seus descendentes, seja por condições financeiras melhores ou se tornarem exemplos para seus filhos. Inclusive, nota-se nos depoimentos que após a maternidade as pesquisadas percebem certo amadurecimento em suas personalidades e objetivos de vida e carreira, trazendo mais foco e dedicação no trabalho.

Do mesmo modo, as respondentes destacam que, ao se tornarem mães, suas habilidades de gestão e liderança mudaram, de forma que, conseguem ter um olhar mais empático para suas equipes, aspectos estes que corroboram com a pesquisa realizada por Michel e Nunes (2022). As autoras constataram que:

Devido à sensibilidade maternal, essas mulheres conseguem liderar de forma diferenciada, pois tendem a ver além do problema, percebem o ser humano que fez a ação. Assim, podem ter um maior conhecimento e entendimento dos perfis dos indivíduos, o que leva a maior tolerância em situações de estresse. As gestoras buscam resolver a causa dos problemas sem afastar ou desmotivar sua equipe. Dessa forma, criam laços de afeto que vão além de relações entre empresa e empregado. Esses relatos corroboram o exposto por Silva et al. (2017) de que as mulheres têm uma sensibilidade como um fator estratégico para liderar equipes.

Ainda, nos depoimentos apresentados, observa-se os apontamentos a respeito do

comportamento da gestão da empresa em que as pesquisadas estavam atuando no momento do retorno da licença maternidade e, como o apoio e acolhimento deles foi importante nesse processo e tornou possível a ascensão dessas mulheres após a gestação, onde o preconceito foi deixado de lado e o olhar da empresa, além de empático, não se desviou das entregas e habilidades que a colaboradora demonstra no ambiente de trabalho.

Posteriormente, como última pergunta da pesquisa, questionamos quais seriam as sugestões das pesquisadas para as empresas, com relação ao acolhimento e contratação de mulheres com filhos durante a primeira infância (até 6 anos de idade). Enfatiza-se que a pergunta era aberta e não obrigatória para finalizar a contribuição com a pesquisa.

Apresentam-se a seguir, algumas das respostas obtidas:

AP4 - Aceitar as pessoas como são, criar um ambiente acolhedor.

AP6 - Ter uma maior flexibilidade nos horários, inserção do modelo híbrido de trabalho, rodas de conversa com profissionais da área da primeira infância para fortalecimento da função protetiva das famílias dos trabalhadores.

AP7 - Empatia, principalmente das mulheres que não são mães.

AP10 - Aceitação de que crianças pequenas podem eventualmente precisar de cuidados extras

AP12 - Melhorando muito a aceitação que o filho é da mãe e ela precisa se ausentar para cuidar dele às vezes.

AP15 - Entender mais a mulher nesse período, as demandas aumentam e as escolhas se tornam diferentes do que eram. Seria importante mais clareza, conversa e entendimento por parte da empresa.

AP16 - Parem de perguntar com quem fica a criança. Se estamos dispostas a trabalhar é porque já temos uma solução sobre quem cuidará da criança.

AP18 - Primeiramente deem uma oportunidade.

AP20 - Um ambiente onde possua pelo menos uma creche conveniada, para que possamos ter confiança em retornar ao trabalho. Estabilidade de que o profissional está acima do fator “mãe” e não será descartado por isso.

AP22 – [...] Acolhendo mulheres mães. Somente uma outra mãe é capaz de compreender toda a angústia e preocupação que sentimos ao deixar nossos filhos na escola, por exemplo. Ser alguém que consiga ser sensível a essas questões e que consiga compreender que somos mulheres sobrecarregadas com tantas demandas, é de

fundamental importância.

AP28 - A empresa dando flexibilidade à mãe terá uma funcionária que irá reconhecer o bom lugar onde trabalha e entregará o combinado à empresa sem precisar escolher entre trabalho e filhos.

AP29 - Contratando cada vez mais mulheres mães para o mercado de trabalho, levando em consideração que muitos lares são sustentados por mulheres. Tendo um olhar empático com relação a maternidade no sentido de que se a criança precisar ela possa sair tranquilamente do ambiente de trabalho sem sentir o seu emprego ameaçado.

AP38 - Entenda que se a empresa valorizar a criança, a mãe trabalhará ainda mais e melhor.

AP39 - Flexibilidade! Horários, home office, oferecer opções para que a funcionária se sinta mais segura.

AP43 - Acredito que o acolhimento necessário é o da empatia, de oferecer um ambiente mínimo de segurança, com jornadas menores ou mais espaçadas, e que possam ser coincidentes com horários de creche, por exemplo. É ideal favorecer essas mulheres pois são as mais interessadas em ter estabilidade nas empresas. Durante a contratação, é importante pensar em quem cuida da criança durante o processo seletivo, e obviamente não haver nenhum tipo de julgamento pela maternidade em si. E da mesma forma, favorecer as mães, pois a maternidade nos dá habilidades exclusivas: multi tarefas, gerenciamento de crises...

AP47 - Como mãe, primeiramente a oportunidade de entrevista, emprego, recolocação as profissionais que ficaram um tempo fora pelos filhos. Maior acolhimento às mães que voltam da licença maternidade.

AP58 - Acho que a caminhada é muito longa mas se todas tivessem o direito de licença de 6 meses mais um mês de férias logo em seguida e uma creche ou babá dentro do local de trabalho e uma sala de amamentação/extração já é um começo bastante significativo.

AP59 - Apoio psicológico, forma de ter os filhos próximos. Valorização e capacitação profissional para essa mulher.

AP60 - Que passem a considerá-las nas contratações, tenham empatia e saibam que pode ser que essas mães precisem se ausentar eventualmente, mas que isso não é impeditivo para que elas tenham uma boa performance na carreira.

AP64 - Não fazer perguntas invasivas, se a mulher está procurando emprego ela já decidiu quem vai ficar com o filho, ser compreensível com dia de vacina/pediatra, sempre deixar claro que ela é uma profissional na empresa e que ela ser mãe não afeta

em como a empresa vê a competência dela.

AP71 - Precisam ter empatia e entender que a mãe tem inúmeras demandas além do trabalho. A mulher costuma ser dedicada, organizada e comprometida, mas é difícil manter a qualidade do trabalho quando seu/sua filho/filha está com algum problema de saúde e você não pode estar perto.

AP74 - Que não tenham preconceito achando que mães faltam ao trabalho. Que tenha uma sala para amamentação/ordenha e pausas para ordenha ao longo do expediente. Que apoiem financeiramente com auxílio creche e auxílio farmácia pelo menos. Que tenham mais gestoras mulheres e mães ou ao menos gestores mais acolhedores.

AP79 - Flexibilidade é a palavra-chave. Ouvir a mulher e se esforçar para atender as demandas de cada uma delas.

AP81 - Eu acredito que uma carga menor nos primeiros 3 anos sem prejuízo salarial seria o ideal. Assim o binômio mãe-bebê não passaria por períodos longos afastados.

AP82 - Sugiro que os profissionais recrutadores e supervisores tenham cursos direcionados a empatia com as mães.

AP90 - [...] empresas maiores devem investir em creche/sala de amamentação, pois como mãe eu me sentiria mais confortável e trabalharia muito melhor com a certeza de que minha filha tá bem e posso vê-la num intervalo, no almoço, amamentar etc.

AP92 - Acredito que o auxílio creche é fundamental. Também o incentivo para uma maior participação dos pais (homens) nos cuidados com os filhos.

AP99 - Com empatia, flexibilidade. Reconhecendo as potências e qualidades que a maternidade leva para essas mulheres.

AP112 - Acredito que se a mãe está procurando é porque ou necessita ou quer aquilo. Então as perguntas indiscretas deveriam ser deixadas de lado pois a mãe que está ali, já pensou em tudo, com certeza. A empatia pela mãe e pela rotina dela, no caso de um atraso ou uma falta... quando a mãe estiver no ambiente não sofra julgamentos ou rejeições por esses motivos.

AP113 - As empresas devem entender que filhos podem até parecer que atrapalham o serviço, mas que é contrário na verdade. As mulheres trabalham com mais afinco exatamente pelos filhos. Também deveriam proporcionar licença paternidade maior aos pais para acolher o filho que também é dele. Talvez não descontar horas ou salário em adaptações escolares, ou de babá.

AP116 - Deem mais oportunidades.

AP119 - Procurando conhecer o que é criar uma criança de forma amorosa e acolhedora, permitindo a ambos os pais que possam simplesmente cuidar de seus filhos quando os mesmos adoecem. As empresas deveriam incentivar a amamentação de forma genuína, ter uma política de home office diferenciada ou, se o tipo de trabalho não permitir, salas adequadas para ordenha e, melhor ainda, creche com saídas para amamentar ao longo da jornada de trabalho. Acredito que ampliar a licença de 180 dias também para os pais contribuirá para a redução do preconceito contra as mães. [...] As empresas precisam entender que crianças amamentadas adoecem menos e com menos gravidade e, justamente por isso, suas mães podem trabalhar mais tranquilas.

AP122 - Agindo com normalidade quando a profissional tiver que sair mais cedo por problemas com o filho, dando apoio para trabalho em home office, ou até mesmo oferecendo um espaço para amamentação no trabalho que não seja o banheiro!

AP134 - Necessário conhecimento não disseminado atualmente sobre a importância da primeira infância na economia, saber conscientemente que os filhos de hoje são o futuro e a solução.

AP140 - Treinamento da liderança para proporcionar um ambiente acolhedor e empático, promovendo a segurança psicológica e saúde mental.

AP161 - Mais apoio, acabar com o preconceito.

AP168 - Não vejo nenhuma forma das empresas serem acolhedoras. Mesmo com gestores do sexo feminino existe muita desigualdade principalmente de salário entre homem e mulher dessa forma na família quem se arrisca mais nos cuidados com os filhos é aquele de menor renda porque se perder emprego menor prejuízo e geralmente a própria mulher tem renda menor. Mesmo antes de ter filho já previa muita mudança, na prática foi bem pior.

AP200 - Entender que sim, os filhos exigem nossa atenção, mas exigem atenção dos pais também. E a maternidade nos torna pessoas muito versáteis e criativas.

Observa-se nos depoimentos que a palavra que mais se repete é “empatia”, que significa, conforme dicionário Oxford Languages: um processo de identificação em que o indivíduo se coloca no lugar do outro e, com base em suas próprias suposições ou impressões, tenta compreender o comportamento do outro. Portanto, se torna extremamente importante que a gestão possua um entendimento com relação à maternidade, entender os desafios existentes e tentar, de alguma forma, facilitar o processo para as colaboradoras a fim de mantê-las na organização.

Além disso, flexibilizar seus horários de trabalho nos primeiros meses pós licença maternidade se destaca como um auxílio bem visto pelas pesquisadas, bem como a licença

maternidade e paternidade estendida, creche dentro da empresa e uma sala adequada para ordenha ou amamentação. Pois, tais auxílios, podem fazer com que as colaboradoras mães percebam a importância que a empresa dá ao cuidado com seus filhos e, conseqüentemente, elas se dediquem a crescer com a empresa, visto que elas valorizam o que a empresa tem a oferecer.

Também, conforme colocado pelas pesquisadas nos depoimentos, os entrevistadores e gestores de RH, que conduzem processos seletivos, precisam olhar a mulher como a candidata qualificada que é para o cargo ou não, sem discriminá-la por ser mãe ou tornar a entrevista desconfortável por conta de perguntas invasivas à respeito da vida das candidatas femininas. Além do mais, conforme relatado, se a mulher mãe se dispõe a participar do processo, ela já está com tudo organizado para que isso aconteça, a maternidade não será um impeditivo em seu desempenho profissional, muito pelo contrário, poderá ser seu maior incentivador.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade contemporânea configura-se a partir de inúmeras contradições em todos os âmbitos e que perpassam, também, pelas questões de gênero. Ao passo que, as mulheres passam a ter mais abertura no mercado de trabalho, muitas também se depararam com dificuldades diversas para se manterem nele depois de assumirem o papel de mães.

As relações entre homem e mulher possuem uma construção histórica de desigualdade de gênero. Considerando que a mulher teve sua imagem construída a partir dessas relações desiguais, o mercado de trabalho também as enxerga por essa mesma ótica.

Tendo em vista que as organizações se encontram em cenários de extrema competição, a gestão acaba focando somente em metas a serem alcançadas, obtenção de lucros e estar sempre à frente dos concorrentes, o que pode influenciar no tratamento com os colaboradores e na condução de processos seletivos, onde não há um olhar “humano” para os funcionários e candidatos, principalmente se elas forem mulheres e mães.

Deste modo, a presente pesquisa examinou a trajetória das mulheres para chegarem no mercado de trabalho, os preconceitos enfrentados, bem como os direitos adquiridos ao longo dessa trajetória, para a seguir, caracterizar o perfil socioeconômico de mulheres mães inseridas ou que não retornaram ao trabalho durante a primeira infância dos filhos, identificar aspectos que influenciam na inserção, no retorno e na atuação das mães no mercado de trabalho, apurar quais são os principais causadores de absenteísmo e demissão durante a primeira infância dos filhos e, por fim, propor políticas de gestão de pessoas que possibilitem a inserção, o retorno e a permanência da mulher no mercado de trabalho.

Acerca das características socioeconômicas das mulheres voluntárias nesta pesquisa, foram 205 respondentes, sendo que 31,22% tem idade entre 31 e 35 anos e 20,98% tem idade entre 26 e 30 anos. Cerca de 89% são casadas ou estão em união estável, onde 63% possuem apenas um filho(a) e 49,76% possuem filhos(as) entre 0 a 2 anos de idade. Ainda, 43,90% residem em São Paulo e 34,15% já possuem uma especialização. No que diz respeito à renda, 38,54% possuem renda superior a 6 salários mínimos, onde 44,39% tem como principal fonte de renda o salário em regime CLT, sendo que 38,05% atuam em áreas administrativas em geral.

Referente aos aspectos que influenciam na inserção, retorno e atuação das pesquisadas no mercado de trabalho, destacam-se os seguintes fatores:

- Quanto a inserção: a condução dos processos seletivos, onde as mulheres são constantemente mais questionadas nas entrevistas do que os homens, muitas vezes com perguntas invasivas a respeito da vida pessoal e, questionando a respeito do cuidado com

os filhos de forma que pareça um impedimento a mulher mãe ser aceita ao cargo que ela está concorrendo, independente de suas qualificações e experiência para a vaga.

- Quanto ao retorno: mulheres com filhos recém nascidos até os 6 anos de idade percebem uma falta de empatia e flexibilidade da gestão com relação à maternidade, onde penalizam as colaboradoras se precisam se ausentar por motivos de saúde dos filhos, tornam o ambiente de trabalho desconfortável às colaboradoras por comentários desrespeitosos e pela falta de um ambiente adequado para ordenha ou amamentação na empresa, o que dificulta o processo de conciliação com o trabalho e cuidado com os filhos.
- Quanto à atuação: as respondentes sentem que a maternidade se torna uma “justificativa” para a gestão não investir na ascensão delas dentro da organização, e ao dificultarem o retorno da licença maternidade, sem prestar suportes e/ou auxílios, visto que é um momento de vulnerabilidade para as mães, acabam as desmotivando a permanecer na empresa e, por consequência, se demitem para seguir uma carreira autônoma (com horários flexíveis e de acordo com a disponibilidade dela) ou se retiram do mercado de trabalho para se dedicar a maternidade.

Com relação aos principais causadores de absenteísmo durante a primeira infância dos filhos, percebe-se que, o maior motivo de ausência durante a jornada de trabalho foi a consulta médica de rotina realizada 1 vez por mês com 61,95%, seguido de 13,17% que informaram trabalhar em ambiente insalubre, 9,27% se ausentaram devido á problemas de saúde pré-existentes e 8,78% por conta de um ambiente de trabalho hostil.

Quanto aos principais causadores de demissão durante a primeira infância dos filhos, 38,10% informaram ter sido demitidas após o período de licença maternidade, 36,19% das respondentes optaram por se retirar do mercado de trabalho para se dedicar à maternidade, 31,43% interromperam suas carreiras por falta de uma rede de apoio no cuidado com os filhos.

No que diz respeito às políticas de gestão de pessoas que possibilitem a inserção, retorno e permanência da mulher mãe no mercado de trabalho, propõe-se as seguintes ações:

- Estender a licença maternidade e paternidade para 180 dias;
- Treinamentos e capacitações com os gestores (com relação à maternidade, bem como um olhar humanizado para com suas equipes);
- Oferecer auxílio-creche ou possuir creche dentro da empresa;
- Disponibilizar um local adequado e estruturado para ordenha e amamentação;
- Jornada flexível ou híbrida durante os três primeiros meses após o retorno da colaboradora da licença maternidade.

- Opção de trabalho *home-office*, caso a empresa tenha estrutura para tal e;
- Oferecer um acompanhamento de especialistas materno-infantil para toda a família dos seus colaboradores.

Por fim, foram analisados os aspectos que influenciam na inserção, retorno e atuação de mulheres mães, durante a primeira infância dos filhos, no mercado de trabalho e, examina-se que as organizações possuem um papel fundamental na permanência delas no ambiente organizacional.

É necessário quebrar os preconceitos existentes a respeito da relação da maternidade com o desempenho das mulheres no trabalho. A maternidade pode ser um diferencial sem reduzir a eficácia da colaboradora. É possível identificar elementos como empatia e capacidade de gestão do tempo como seus diferenciais. Mesmo diante de ambientes nem sempre amigáveis à maternidade, a trajetória e os aprendizados das mulheres permitem a reflexão sobre como a maternidade ainda é vista como um obstáculo no ambiente corporativo (MICHEL; NUNES, 2022).

Ainda, se torna evidente que as mulheres têm um longo caminho a percorrer em busca de igualdade e acolhimento no ambiente organizacional. As organizações precisam ter um olhar humanizado para seus colaboradores e contribuir na desconstrução do conceito de que a mulher deve carregar o peso maior na criação dos filhos pois, é por conta dessa visão antiquada que muitas acabam por desistir de suas carreiras e se submetem à situações de risco e dependência financeira de seus companheiros.

Por fim, existe a necessidade da criação de políticas organizacionais efetivas que fomentem um ambiente amigável e acolhedor às mulheres mães, sem que estas sejam descartadas ou punidas pelas suas escolhas de vida. Deste modo, as mulheres serão incentivadas a continuar estudando e ascendendo em suas carreiras, tornando o ambiente de trabalho mais saudável, inclusivo e com uma cultura humanizada nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- AVENI, Alessandro. **Liderança e Empreendedorismo**. Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros, v. 8, n. 32, p. 36-49, 2017.
- BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e definições**. Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.
- BELTRAME, Greyce Rocha; DONELLI, Tagma Marina Schneider. **Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis**. Aletheia, Canoas, n. 38-39, p. 206-217, dez. 2012.
- BOMFIM, Lea Cristina Silva; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Empreendedorismo feminino: desafios enfrentados por empreendedoras na gestão de pequenos negócios no setor de turismo**. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 9, n. 2, p. 48-69, 2015.
- BOSELLI, Giane. **Delegacia de Defesa das Mulheres: permanências e desafios**. CFEMEA, abr, 2005.
- BOZZO, Andrea Luisa et al. **Ideologia de vida e motivação empreendedora**. RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia, v. 18, n. 2, p. 281-298, 2019.
- CAMPOY, T. (2016). Metodología de la investigación científica. **Manual para Elaboración de Tesis Y Trabajos de Investigación**. 2ª Ed., Ciudad del Este, Paraguay, Editorial: Universidad Nacional del Este.
- CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. **Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos**. RAE eletrônica, v. 9, 2010.
- CASTRO, June Marize; KARPINSKI, Cezar. **Ação e reação das mulheres empreendedoras no contexto da pandemia COVID 19 em Montes Claros, MG**. In: II Seminário Nacional de Gestão da Informação e do Conhecimento. 2020.
- CHAUÍ, Marilena. **Conformismo e resistência: aspectos da cultura popular no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- CUNHA, Ana Cristina Cassani et al. **Liderança feminina: características e importância à identidade da mulher** Female leadership: characteristics and importance to woman's identity. Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti, v. 4, n. 5, p. 91-114, 2014.
- DA COSTA, Denize Athaide Dutra; ARBACHE, Ana Paula Ribeiro Bastos. **O impacto da maternidade na carreira da mulher**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2017.
- DA COSTA, Fabiane et al. **Educação Empreendedora como Método: O Caso do Minor em Empreendedorismo Inovação da UFF**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 6, n. 1, p. 196-216, 2017.
- DE ASSIS, Viviane Melo. **Liderando com inteligência: a importância da inteligência emocional no exercício da liderança**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2017.
- DE OLIVEIRA, Gustavo José; VALDISSER, Cassio Raimundo. **Análise de perfil: As principais características e os tipos de empreendedor verificados no gestor da CB**

**Distribuição.** Revista GeTeC, v. 8, n. 20, 2019.

DOS SANTOS BRAUM, Loreni Maria; NASSIF, Vânia Maria Jorge. **Estrutura intelectual da produção científica sobre propensão ao empreendedorismo:** Uma análise à Luz das Cocitações. Administração: Ensino e Pesquisa, v. 19, n. 3, p. 422-468, 2018.

FENELON, Beatriz Carvalho. **Mulheres empreendedoras no mercado de trabalho:** dificuldades e motivações. Pontifca Universidade Católica de Goiás, Escola de Gestão e Negócios, 2020.

FEBRASGO. **O aleitamento materno é capaz de prevenir mais de 820 mil mortes em crianças de até 5 anos por ano no mundo, diz estudo.** São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.febasgo.org.br/pt/noticias/item/1304-o-aleitamento-materno-e-capaz-de-prevenir-mais-de-820-mil-mortes-em-criancas-de-ate-5-anos-por-ano-no-mundo-diz-estudo>. Acesso em: 26 jul. 2022.

FIALHO, Camila Borges et al. **Motivação para empreender em cenário de crise econômica:** um estudo com novos empreendedores. Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 3, n. 1, p. 148-175, 2018.

FONTOURA, Isadora Hörbe Neves da; REIS, Suzéte da Silva. **A violência psicológica e a violência de gênero nas entrevistas de empregos das mulheres.** Seminário Nacional de Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea, 2022.

GARCIA, Leila Posenato. **A magnitude invisível da violência contra a mulher.** 2016.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor. **Empreendedorismo no Brasil – 2013:** relatório nacional. Curitiba: IBQ, 2014.

GENÚ, Jéssica Moliterno; GÓMEZ, Carla Regina Pasa; MUZZIO, Henrique. **A criatividade no empreendedorismo social: motivação, experiência e habilidade, juntas para o bem comum.** Revista Interdisciplinar de Gestão Social, v. 7, n. 3, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, Valquiria Rodrigues et al. **Homicídio de mulheres vítimas de violência doméstica: revisão integrativa.** Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro, v. 6, n. 3, 2016.

GONÇALVES, Tamara Amoroso. **Direitos humanos das mulheres e a Comissão Interamericana de Direitos Humanos.** Editora Saraiva, 2017.

GONZALEZ, Débora de Fina. **Entre público, privado e político: avanços das mulheres e machismo velado no Brasil.** Cadernos de Pesquisa, v. 44, n. 151, p. 239-243, 2014.

GUEDES, Rebeca Nunes; DA SILVA, Ana Tereza Medeiros Cavalcanti; DA FONSECA, Rosa Maria Godoy Serpa. **A violência de gênero e o processo saúde-doença das mulheres.** Escola Anna Nery Revista de Enfermagem, v. 13, n. 3, p. 625-631, 2009.

GUIMARÃES, Sandra Suely Moreira Lurine; VERBICARO, Loiane Prado. **Mulheres negras e o mercado de trabalho em tempos de pandemia no Brasil.** Boletim a Questão Étnico-racial em Tempos de Crise, n. 10, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas do Século XX.** Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://seculoxx.ibge.gov.br/images/seculoxx/seculoxx.pdf>>. Acesso em: 23 de jul. 2022.

KRÜGER, Cristiane et al. **As características comportamentais empreendedoras de David McClelland.** In: Proceedings of the XII SIBGRAPI (October 1999). 2017. p. 104.

KRÜGER, Cristiane; MINELLO, Italo Fernando. **As características comportamentais empreendedoras dos estudantes de graduação.** Revista Alcance, v. 25, n. 2, p. 142-160, 2018.

LACERDA, Marina Rodrigues Furtado de. **Microempreendedoras individuais diante da pandemia da Covid-19: como lidar com as incertezas?.** 2020.

LEAL, José Carlos. **A Maldição da Mulher: de Eva aos dias de hoje.** São Paulo: Editora DPL, 2004.

LEFEBVRE, Henry. **A revolução urbana.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEITE, F. C. L., & COSTA, S. M. D. S. (2007). **Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo conceitual com base em processos de comunicação científica.** Ciência da Informação, 36(1), 92-107.

LEITE, R. M.; NORONHA, R. M. L. **A violência contra a mulher: herança histórica e reflexo das influências culturais e religiosas.** 2015.

LEMOS, Linovaldo Miranda; NEVES, Moreira Rafael. **Royalties do petróleo e políticas públicas de fomento agropecuário: Uma Interpretação À Luz Da “Doença Holandesa”.** Revista Geográfica De América Central, 2.

LIMA, Lana Lage da Gama. **As Delegacias Especializadas de Atendimento à Mulher no Rio de Janeiro: uma análise de suas práticas de administração de conflitos.** Família, Mulher e Violência. Vitória: PPGHis/UFES, 2007.

LIMA, Larissa Alves de Araújo et al. **Marcos e dispositivos legais no combate à violência contra a mulher no Brasil.** Revista de Enfermagem Referência, n. 11, p. 139-146, 2016.

LÔBO, Gutierrez Alves; LÔBO, José Tancredo. **Gênero, machismo e violência conjugal: um estudo acerca do perfil societário e cultural dos agressores de violência doméstica e familiar contra as mulheres.** Revista Direito & Dialogicidade, v. 6, n. 1, p. 45-56, 2015.

MACHADO, Lia Zanotta. **Atender vítimas, criminalizar violência: dilemas das delegacias da mulher.** Departamento de Antropologia, Universidade de Brasília, 2002.

MARIE CLAIRE. **Estudo revela que mulheres têm entrevistas de emprego mais difíceis.** 2017. Disponível em: <https://revistamarieclaire.globo.com/Work/noticia/2017/07/estudo-revela-quemulheres-tem-entrevistas-de-emprego-mais-dificeis.html>. Acesso em: 01 ago. 2022.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia/ planejamento.** 6. ed. – 4. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

MICHEL, Kelly Daiana; NUNES, Moema Pereira. **Mães Gestoras: Uma análise da influência**

**da maternidade na vida profissional das líderes.** Espacio abierto: cuaderno venezolano de sociología, v. 31, n. 1, p. 30-54, 2022.

MINAYO, M. C. D. S. (1994). **Pesquisa social.**

MOREIRA, Maria Ignez Costa; SOUSA, Sônia Margarida Gomes. **Violência intrafamiliar contra crianças e adolescentes: do espaço privado à cena pública.** O social em Questão, v. 15, n. 28, p. 13-26, 2012.

NASCIMENTO, Sabrina do do; BEUREN, Ilse Maria. **Impacto do sistema de recompensa e do acesso às informações sobre o desempenho individual no empowerment psicológico e o seu reflexo na eficácia gerencial de empresa multinacional.** Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 9, n. 1, 2014.

NASCIMENTO, Sônia AC. Mascaro. **O assédio moral no ambiente do trabalho.** Jus Navigandi, Teresina, ano, v. 8, 2004.

NASCIMENTO, V. B., & DE CARVALHO, A. M. P. (2004). **A natureza do conhecimento científico e o ensino de ciências.**

NEGRI, Silvio Moisés. **Segregação sócio-espacial: alguns conceitos e análises.** Coletâneas do nosso tempo, Rondonópolis, volume 8, número 8, p. 129-153, 2008.

NORONHA, Maressa Maelly Soares; PARRON, Stênio Ferreira. **A evolução do conceito de família.** Revista Pitágoras, v. 3, n. 3, 2012.

NOVELLINO, Maria Salet Ferreira. **Os estudos sobre feminização da pobreza e políticas públicas para mulheres.** In: XIV Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 2004, Caxambu-MG. Congresso. Caxambu-MG: ABEP, 2004.

OLIVEIRA, Raphaella Reis de; VIEIRA, Renata. **Reflexões sobre a responsabilidade civil do empregador na pré-contratação afetas às mulheres.** Direito do Trabalho, p. 66. 2018.

POMPERMAYER, Helena Barbosa Dominici. **As mulheres-mães no mercado de trabalho e suas percepções.** Faculdade de Tecnologia Americana. São Paulo, 2018.

PROBST, Elisiana Renata; RAMOS, Paulo. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, p. 1-8, 2003.

RAPOPORT, Andrea; PICCININI, Cesar Augusto. **Maternidade e situações estressantes no primeiro ano de vida do bebê.** Psico-USf, v. 16, p. 215-225, 2011.

REIS, Edna Afonso; REIS, Ilka Afonso. **Análise Descritiva de Dados.** Minas Gerais: Departamento de Estatística da UFMG, 2002. 64 p. Disponível em: [www.est.ufmg.br](http://www.est.ufmg.br). Acesso em: 24 jul. 2022.

RIFIOTIS, Theophilos. **As delegacias especiais de proteção à mulher no Brasil e a «judicialização» dos conflitos conjugais.** Sociedade e Estado, v. 19, n. 1, p. 85-119, 2004.

ROCHFORT, C., 1978. **O mito da frigidez feminina.** In: Liberação da Mulher: Ano Zero (E. Duran, org.), pp. 45-60, Belo Horizonte: Interlivros.

ROSA, Renata Adriana. **Impasses e desafios para a implantação de políticas públicas pela igualdade de gênero: a participação de Belo Horizonte no programa “Localizando os objetivos do milênio”**. In: III Jornada Internacional de Políticas Públicas, Questão Social e Desenvolvimento no Século XXI, 2007, São Luiz – MA. Congresso. 2007.

SALES, Carla; JANE, Cássia; OLIVEIRA, Maria Lúcia. **Representações Sociais da Lei Maria da Penha**. 2014.

SAMPIERI, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. D. P. B. (2013). **Metodologia científica**. Tradução de Fátima Conceição Murad et al., revisão técnica e adaptação de Ana Gracinda Queluz Garcia et al, 3.

SANTOS, Cecília MacDowell. **Da delegacia da mulher à Lei Maria da Penha: absorção/tradução de demandas feministas pelo Estado**. Revista crítica de ciências sociais, n. 89, p. 153-170, 2010.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be>

SILVA, Leonardo de Carvalho. **Urbanização e segregação socioespaciais em Macaé/RJ**. Orientador: Prof. Dr. Ailton Mota de Carvalho. 2004. 49 f. Tese (Monografia de Graduação) – Ciências Sociais, UENF, Campos de Goytacazes.2004.

SILVA, Simone Rocha Clarimundo da. **A violência doméstica contra a mulher: uma análise inspirada na experiência de estágio no Centro de Referência de Macaé**. Orientador: Prof. Ms. Renata de Oliveira Cardoso. 2014. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Serviço Social) – Instituto de Humanidades e Saúde, Universidade Federal Fluminense. Rio das Ostras, 2014.

SILVEIRA, Maria Lúcia. **Políticas públicas de gênero: impasses e desafios para fortalecer a agenda política na perspectiva da igualdade**. In: GODINHO, Tatau (org.) Políticas Públicas e Igualdade de Gênero. Caderno Especial da Coordenadoria Especial da Mulher: Prefeitura Municipal de São Paulo, São Paulo: 2004.

SOUSA, Antonia Márcia Rodrigues et al. **Empreendedorismo feminino: análise dos desafios no gerenciamento de pequenos negócios. Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. v. 9, p. 1-16, 2016.

SOUZA, Celina de. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias [online], Porto Alegre, nº 16, p 20-45. Julho, 2006.

SZMRECSÁNYI, T. (2001). **Esboços da história econômica da ciência e da tecnologia**. Soares, LC Da Revolução Científica à Big (Business) Science. Hucitec/Eduff, 155-200.

TOMMASI, Livia de; CORROCHANO, Maria Carla. **Do qualificar ao empreender: políticas de trabalho para jovens no Brasil**. Estudos Avançados, v. 34, p. 353-372, 2020.

TRAVASSOS, Patrícia Gonzaga; KONICHI, Ana Claudia. **Minha mãe é um negócio**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

UNICEF. **Aleitamento Materno**. Brasil. S.D. Disponível em:



<https://www.unicef.org/brazil/aleitamento-materno>. Acesso em: 26 jul. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Regina Stela Corrêa. “**Você vai parar pra ter filho?**”: **licença-maternidade, licença-paternidade e a desigualdade de gênero no trabalho**. 39º Encontro Anual da ANPOCS, 2015

VILLANI, A., & Pacca, J. L. D. A. (2007). **Construtivismo, conhecimento científico e habilidade didática no ensino de ciências**. Revista da faculdade de Educação, 23(1-2).

VITTUDE. **Maternidade e trabalho: o preconceito com as mães no mercado**.

2021. Disponível em:  
<https://www.vittude.com/empresas/maternidade-etrabalho-como-combater-o-preconceito>.  
Acesso em: 02 ago. 2022.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD- UFSC, 2006.

WALBY, Sylvia. **Cidadania e transformações de gênero**. In: GODINHO, Tatau (org.) Políticas Públicas e Igualdade de Gênero. Caderno Especial da Coordenadoria Especial da Mulher: Prefeitura Municipal de São Paulo, São Paulo: 2004.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Projeto com Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) e aprovado pelo CEP/UFS na data de 18/03/2022 com o parecer de aprovação nº 5.299.735.

Prezada!

Sou graduanda do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFS, e estou realizando uma pesquisa relacionada à carreira corporativa de mulheres mães no mercado de trabalho nacional.

O objetivo é mapear os fatores que levam as mães a não retornarem ao meio corporativo durante a primeira infância (0 a 6 anos) dos filhos. Os resultados desta pesquisa serão utilizados para elaboração do meu Trabalho de Conclusão de Curso e para os programas de pesquisa e extensão do Curso de Administração da UFS e os produtos (TCC e artigos) desta pesquisa estarão disponíveis à acesso público, caso possua interesse na devolutiva.

Sua colaboração possibilitará a análise das reais motivações que geram a situação informada acima e servirá de base para um relatório que aponte soluções factíveis para minimizar essa situação. Sua participação consiste em responder as perguntas inseridas no instrumento de pesquisa, o que levará em torno de 10 minutos, ficando ciente que não receberá nenhum benefício material ou financeiro pela participação.

Sugerimos que guarde consigo uma cópia das respostas do documento eletrônico para sua precaução e informamos que mesmo com a pesquisa possuindo caráter anônimo, esta não está imune a riscos. O principal risco envolvido, ao coletar as respostas via survey online, seria o vazamento de dados.

Desse modo, que para proteção destes dados, os documentos (planilhas) que contenham as respostas serão protegidas por senhas e o acesso será concedido apenas aos pesquisadores envolvidos no projeto.

Ademais, será evitada a utilização de computadores de cunho público, sendo preferencialmente utilizado notebooks privados dos pesquisadores e/ou computadores da UFS. Ao final da pesquisa, o arquivamento destes dados será mantido pelo período de cinco anos, em arquivo protegido com senha, em um computador utilizado pela UFS e serão excluídos arquivos da nuvem, bem como de computadores pessoais dos pesquisadores tendo em vista a proteção dos dados.

A não exigência de identificação parte do princípio que o participante estará protegido em caso de vazamento de dados, não tendo assim a vinculação das respostas a um indivíduo. Outrossim, as informações pessoais do participante, como nome completo, endereço, e-mail,

telefone entre outros, não são pertinentes para a execução do projeto.

No caso de vazamento de dados antes da análise e publicação destes, a prejudicialidade recairá sobre a pesquisa, e o participante manter-se-á protegido, não sendo possível vincular as respostas ao participante. Assim, nos comprometemos em entrar em contato junto à plataforma de survey informando-os do vazamento dos dados para que tomem as providências necessárias na plataforma, bem como a pausa da pesquisa e exclusão dos participantes que tiveram os dados vazados.

A pesquisa, assim como possui riscos, possui benefícios. Os resultados advindos de uma análise como essa é entender como se dá o processo de inserção, retorno e atuação das mulheres mães no mercado de trabalho e, a partir disso, sugerir novas políticas de gestão de pessoas que possibilitem a permanência delas no ambiente corporativo, onde a força motriz das mulheres seja mais valorizada. Além disso, são inegáveis os benefícios sociais de uma gestação mais tranquila e um puerpério em que não seja necessário se preocupar, também, com a empregabilidade.

Finalmente, no momento em que responde às perguntas, você declara tacitamente concordar, de livre e espontânea vontade, em participar como voluntário da pesquisa acima identificada. Declara estar ciente de que a sua participação é isenta de despesas e que poderá retirar o seu consentimento a qualquer hora, antes ou durante o estudo, sem quaisquer penalidades ou prejuízos. Declara também que possui mais de 18 anos, podendo assim responder livremente pelas respostas desta pesquisa.

Ao responder o questionário, o(a) senhor(a) autoriza a pesquisadora a utilizar os dados obtidos quando para fins estritamente acadêmicos do estudo, incluindo a sua divulgação, sempre preservando a sua privacidade e o seu anonimato.

Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó

Rodovia SC 484 Km 02, Bairro Fronteira Sul, Cep: 89815899, Chapecó – SC

Pesquisadora responsável: Deborah Gonçalves de Souza Pinto

Endereço eletrônico: [goncalves.deborahh@gmail.com](mailto:goncalves.deborahh@gmail.com)

Professora orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Em caso de dúvida: Contate o CEP/UFS: (49) 2049 3745 ou [cep.ufs@ufs.edu.br](mailto:cep.ufs@ufs.edu.br)

Muito obrigado pela sua participação!

## APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA

### Seção I – TCLE

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Concordo com a minha participação voluntária nesta pesquisa.

### Seção II – Direcionamento de Pesquisa

Para dar seguimento no formulário preciso que você nos responda às seguintes questões que direcionam os objetivos desta pesquisa.

Você reside no Brasil?

- Sim  
 Não

Está inserida no mercado de trabalho, ou estava até o nascimento do(s) seu(s) filho(s)?

- Sim  
 Não

Possui filho(s) com até 6 anos de idade?

- Sim  
 Não

### Seção III – Perfil Sociodemográfico

Gostaríamos de te conhecer melhor.

Idade: \_\_\_\_\_

Estado Civil

- Solteira  
 Casada ou em União Estável  
 Divorciada  
 Viúva

Quantos filhos você possui?

- Possuo 1 filho(a)  
 Possuo 2 filhos(as)  
 Possuo 3 filhos(as)  
 Possuo mais que 3 filhos(as)

Qual a idade do(s) seu(s) filho(s)?

Aqui você pode selecionar mais de uma resposta.

- 0 a 2 anos  
 2 a 4 anos  
 4 a 6 anos  
 mais de 6 anos

Qual a sua renda familiar mensal?

O que é renda familiar? Pessoas que residem na mesma casa e que compartilham renda.

- 1 a 2 salários mínimos (R\$ 1.100, a R\$ 2.200,00)
- 2 a 4 salários mínimos (R\$ 2.201,00 a R\$ 4.400,00)
- 4 a 6 salários mínimos (R\$ 4.401,00 a R\$ 6.600,00)
- Mais de 6 salários mínimos (R\$ 6.601,00)

Qual o estado que você reside atualmente?

- Acre
- Alagoas
- Amapá
- Amazonas
- Bahia
- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás
- Maranhão
- Mato Grosso
- Mato Grosso do Sul
- Minas Gerais
- Pará
- Paraíba
- Paraná
- Pernambuco
- Piauí
- Rio de Janeiro
- Rio Grande do Norte
- Rio Grande do Sul
- Rondônia
- Roraima
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins

Escolaridade:

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado / Doutorado

Qual a sua principal fonte de renda?

- Salário (regime CLT)
- Servidora Pública
- Empreendedora Formal (com CNPJ)
- Empreendedora Informal (sem CNPJ)
- Benefícios do Governo
- Não possui renda própria
- Outros: \_\_\_\_\_

Qual a área de atuação no seu último emprego ou trabalho formal?

Relacionada à sua função dentro da empresa.

- Administrativo (trabalho de escritório em geral)
- Operacional (trabalho em produção, manutenção, serviços gerais)
- Gestão (cargo de chefia ou proprietária)
- Outros: \_\_\_\_\_

#### Seção IV – Licença Maternidade

Agora queremos entender um pouco da sua relação com o mercado de trabalho durante a gestação.

Você estava empregada (regime CLT ou Servidora Pública) durante a gravidez?

- Sim
- Não

Você teve direito a licença maternidade?

- Sim
- Não

Quanto você se sente ou sentiu segura para:

Dar a notícia da gravidez para seu gestor?

- Totalmente segura
- Parcialmente segura
- Parcialmente insegura
- Totalmente insegura

Organizar sua saída para licença maternidade?

- Totalmente segura
- Parcialmente segura
- Parcialmente insegura
- Totalmente insegura

Cuidar do seu filho durante a licença?

- Totalmente segura
- Parcialmente segura
- Parcialmente insegura
- Totalmente insegura

Manter a amamentação durante o retorno ao trabalho?

- Totalmente segura
- Parcialmente segura
- Parcialmente insegura
- Totalmente insegura

Retornar ao trabalho conciliando com a maternidade?

- Totalmente segura
- Parcialmente segura
- Parcialmente insegura
- Totalmente insegura

Quanto tempo você usufruiu da licença maternidade? (em meses) \_\_\_\_\_

Você teve acompanhamento Pré-Natal?

- Sim, pelo SUS
- Sim, atendimento particular
- Não tive acompanhamento

Você teve afastamento médico superior a 15 dias durante a gravidez?

- Sim
- Não

Durante a gravidez, qual a principal causa de faltas ao trabalho?

Aqui você pode selecionar mais de 1 resposta.

- Consultas médicas de rotina (1 vez por mês)
- Dificuldades de deslocamento
- Problemas de saúde pré-existentes
- Ambiente de trabalho hostil (dificuldade no relacionamento com colegas/chefia)
- Ambiente de trabalho insalubre (condições perigosas e/ou prejudiciais a gravidez)
- Problemas de saúde de outro(s) filho(s)
- Outros: \_\_\_\_\_

Quanto tempo você permaneceu na empresa após o nascimento do seu filho?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 a 2 anos
- Continuo trabalhando na mesma empresa
- Não retornei para a empresa após a licença

#### Seção V – Experiência Corporativa

Nesta seção queremos entender como foi o processo de retorno da licença maternidade.

Após o retorno da licença maternidade você teve alteração de função/cargo?

- Sim
- Não

Em caso de alteração de função, você considera esta mudança:

- Positiva
- Negativa
- Não houve alteração

Após o retorno da licença maternidade você teve alteração de salário?

- Sim, aumentou
- Sim, diminuiu
- Não houve alteração

Quais suportes a empresa lhe proporcionou após a gestação?

- Auxílio Creche
- Horário flexível para amamentação
- Creche/Berçário (próximo ou na empresa)
- Sala para amamentação ou ordenha dentro da empresa
- Plano de saúde
- Convênio Farmácia
- Outros: \_\_\_\_\_

Como você avalia a liderança e a gestão da sua empresa com relação à parentalidade?

- Extremamente empática e acolhedora
- Parcialmente empática e acolhedora
- Indiferente
- Sofri preconceitos e me sinto desvalorizada após me tornar mãe

No retorno da licença maternidade, você passou por alguma situação constrangedora?

Aqui você pode relatar qualquer momento em que você tenha se sentido desconfortável no ambiente de trabalho. Caso você prefira não responder, pode passar para a próxima seção.

---

Você continua trabalhando nesta empresa?

- Sim
- Não

#### Seção VI – Retorno às Atividades

Queremos entender como foi seu processo de retorno ao mercado de trabalho caso não siga trabalhando na mesma empresa.

Qual foi o motivo da sua saída no seu último emprego desde a gestação?

Aqui você pode selecionar mais de 1 resposta.

- Fui demitida
- Problemas de saúde decorrentes da gravidez
- Problemas de saúde do(s) filho(s)
- Falta de rede de apoio (não tinha com quem deixar o(s) filho(s))
- Optei por sair do trabalho e me dedicar à maternidade
- Outros: \_\_\_\_\_

Quanto tempo você ficou fora do mercado de trabalho após a sua gestação?

- Até 1 ano
- De 1 a 2 anos
- Mais de 2 anos
- Não retornei ao mercado de trabalho ainda, estou sem renda própria
- Estou atuando informalmente (autônoma, sem carteira assinada)
- Estou empreendendo formalmente (com CNPJ)

Quando você precisava sair para participar de entrevistas, com quem ficava o seu(s) filho(s)?

Aqui você pode selecionar mais de 1 resposta.

- Parentes
- Vizinhos ou amigos
- Creche particular
- Creches informais
- Outros: \_\_\_\_\_

Nos processos seletivos que você participou, o fato de ser mãe era um dos tópicos abordados na entrevista?

- Sim
- Não

Quais dessas perguntas você já ouviu em uma entrevista?

Aqui você pode selecionar mais de 1 resposta.

- Com quem seu filho está agora?
- Com quem você vai deixar seu filho para vir trabalhar?
- O pai é presente na criação?
- Você é casada/mora com o pai da criança?
- Se o seu filho ficar doente, como você virá trabalhar?
- Você pretende ter mais filhos?



- Você já fez laqueadura?
- Você não acha que é jovem demais para ter filhos?
- Outros: \_\_\_\_\_

Seção VII – Queremos sua opinião.

Nos conte mais sobre sua percepção!

Você acredita ter sido mal avaliada ou ainda descartada de algum processo seletivo ou promoção no trabalho pelo fato de ser mãe?

- Sim
- Não
- Talvez

Quais os benefícios ou comportamentos você acredita que são importantes para criação de um ambiente de trabalho “family friendly”?

Marque quantas preferir.

- Licença maternidade estendida (180 dias)
- Licença paternidade estendida (180 dias)
- Auxílio Creche
- Auxílio Babá
- Home-office
- Jornada Híbrida (alternância de períodos de prestação de serviço de forma remota ou nas dependências da empresa)
- Jornada reduzida nos 3 primeiros meses após o retorno da licença
- Gestores flexíveis e empáticos
- Acompanhamento de especialistas materno-infantil para toda família
- Treinamentos, cursos e conteúdos sobre gestação e parentalidade
- Creche na empresa
- Sala de amamentação na empresa

Como você avalia o impacto da maternidade na sua carreira profissional?

\_\_\_\_\_

Como você sugere que as empresas trabalhem no acolhimento/contratação de mulheres com filhos durante a primeira infância? \_\_\_\_\_