

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GRAZIELA CRISTHINA MAISEL

**CARREIRA E MATERNIDADE:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS APÓS TORNAR-SE MÃE**

CURITIBA

2023

GRAZIELA CRISTHINA MAISEL

**CARREIRA E MATERNIDADE:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS APÓS TORNAR-SE MÃE**

Artigo apresentado ao curso de especialização MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão de Talentos e Comportamento Humano.

Orientadora: Profa. Dra. Samantha de Toledo Martins Boehs

CURITIBA

2023

CARREIRA E MATERNIDADE: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS APÓS TORNAR-SE MÃE

GRAZIELA CRISTHINA MAISEL

RESUMO

A conciliação entre carreira e maternidade costuma ser cercada por diversos desafios, especialmente no que se refere ao retorno ao mercado de trabalho após o período da licença maternidade. Este artigo, qualitativo-exploratório, cujo objetivo foi analisar quais são os desafios e perspectivas encontrados pelas mulheres no retorno ao mercado de trabalho, após a experiência de serem mãe, foi desenvolvido a partir da realização de entrevistas com dezenove mães com filhos de zero a sete anos. Os resultados demonstram que os desafios enfrentados são significativos, como por exemplo, a percepção de preconceito e discriminação no ambiente organizacional, a falta de rede de apoio e estrutura para conciliar as demandas de trabalho e da maternidade e a ausência ou ineficácia de políticas públicas e organizacionais que gerem acolhimento e proteção a mulher. É necessária a adequação dos ambientes de trabalho para que as mães possam trabalhar com equilíbrio e qualidade podendo exercer ao mesmo tempo suas capacidades produtivas e funções maternas.

Palavras-chave: Mulher; Carreira; Maternidade; Mercado de trabalho.

ABSTRACT

Balancing between career and motherhood is usually surrounded by challenges, especially when it comes to returning to the job market after maternity leave. This qualitative exploratory article, whose objective was to analyze what are the challenges and perspectives faced by women when they return to work after becoming mothers, was based on interviews with nineteen mothers with children aged between zero and seven. The results show that the challenges faced are expressive, such as the perception of prejudice in the enterprise environment, the lack of a network of support and infrastructure to reconcile the demands of work and motherhood, and the inexistence or ineffectiveness of public and corporate policies to promote protection and welcome women. It is necessary to adapt the workspace to support mothers to work with quality and balance, being able to exercise their productive capacities and maternal functions at the same time.

Keywords: woman, career, maternity, job market

1 INTRODUÇÃO

A maternidade é uma experiência transformadora que impacta profundamente a vida de uma mulher. A integração da carreira com a maternidade costuma ser permeada por desafios e complexidades, tornando-se assim um tema de grande relevância a ser estudado na academia e praticado nas organizações.

Esse artigo procura realizar uma análise aprofundada dos atuais desafios e perspectivas enfrentadas por mulheres que buscam um equilíbrio saudável, progredirem em suas carreiras profissionais após a experiência da maternidade. Neste cenário, são abordados tanto os desafios quanto as conquistas e as práticas bem-sucedidas de mulheres que buscam continuar a crescer profissionalmente mesmo após tornarem-se mães.

Neste contexto, são exploradas questões cruciais, como a pressão do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, as adaptações necessárias nas práticas de trabalho, o papel das organizações na construção de ambientes de trabalho mais favoráveis a maternidade e políticas de igualdade de oportunidades. Além disso, foi mapeado como as mulheres abordam os desafios de manterem-se em desenvolvimento em suas carreiras enquanto atendem as demandas da maternidade.

A análise é fundamentada em pesquisas recentes, estudos de casos e experiências práticas, trazendo à tona insights valiosos para mães, gestores, pesquisadores e profissionais de recursos humanos que buscam promover um equilíbrio mais saudável entre carreira e maternidade. Ao compreender e abordar esses desafios de maneira eficaz, podemos contribuir para a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos, além de apoiar as mulheres na busca por uma carreira profissional satisfatória após a experiência transformadora da maternidade.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A busca por realização profissional e independência financeira tem levado cada vez mais mulheres a investirem em suas carreiras. No entanto, a responsabilidade com os papéis domésticos como cuidados com a casa e família traz consigo desafios significativos para conciliar vida pessoal e profissional. De acordo com Hartmann (2022), as mulheres enfrentam a difícil tarefa de equilibrar

dois papéis distintos: o profissional, que envolve crescimento, sucesso e dedicação ao trabalho, e o pessoal, onde desempenham o papel de mãe, esposa, filha e responsável pela organização do lar. Estudos anteriores (Dilmaghani & Tabvuma 2019; Loezar-Hernández et al. 2023; Rocha, Barham & Santis, 2022; Silva & Camargo, 2020) apontam que equilibrar esses papéis essenciais não tem sido tarefa fácil para as mulheres. Os autores ressaltam ainda que essa ausência do equilíbrio impacta diretamente a saúde e o bem-estar da trabalhadora, gerando menor satisfação profissional e aumento nas taxas de absenteísmo. Isso também traz consequências negativas para as organizações, como a diminuição da produtividade, do engajamento, do comprometimento e do desempenho das colaboradoras.

Segundo Wilkinson, Tomlinson & Gardiner (2017) o grau de relevância deste assunto tem impulsionado o número de pesquisas acadêmicas, bem como a criação de políticas públicas e organizacionais na temática que relaciona carreira e maternidade. Para Rocha et al. (2022) o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal pode ser compreendido como a conciliação das diferentes atividades desempenhadas, sendo pelo menos uma delas remunerada e a outra não remunerada. Estudos anteriores (Attar, Cagliyan, & Abdul-Kareem, 2020; Gisler et al., 2018) consideram vida pessoal como atividades fora do trabalho, ou seja, outras atividades que sejam importantes para o profissional.

Segundo Kelliher, Richardson & Boiarintseva (2019) o equilíbrio está muito mais relacionado à percepção do indivíduo sobre o equilíbrio entre a maternidade e carreira do que a maneira que sua atuação está distribuída. Ao analisar a relação entre diversidade de gênero e satisfação do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, Dilmaghani & Tabvuma (2019) afirmam que o interesse pelo tema foi fruto das mudanças sociais significativas das últimas décadas, em busca pela maior igualdade de gênero na educação e no acesso ao mercado de trabalho.

2.1 MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Segundo Federici (2017) a transição do feudalismo para o capitalismo impactou as mulheres e como as atividades tradicionalmente associadas a elas foram sendo consideradas invisíveis e naturalmente vinculadas ao seu papel na sociedade. Com a divisão sexual do trabalho, as mulheres ficaram atribuídas do

trabalho reprodutivo e doméstico tornando-se dependentes dos salários masculinos, uma vez que as atribuições “de casa” não eram reconhecidas como contribuições econômicas legítimas (Federici, 2017).

De acordo com Silva & Camargo (2020), a análise dos variados papéis desempenhados pelas mulheres na sociedade representa um exercício intelectual, cuja complexidade se transforma à medida que revisitamos a história feminina:

“Sobretudo na segunda metade do século XX, muitas mudanças significativas ocorreram em relação à situação das mulheres, destacando-se os direitos legais adquiridos, inserção no espaço público e as mudanças na esfera privada que resultaram em maior autonomia nas escolhas afetivas.”
(Silva & Camargo, 2020, p. 49)

A partir da década de 1970, a intensificação da mão de obra feminina no mercado formal de trabalho aumentou, onde as mulheres passaram a contribuir para o sustento da família juntamente com os homens (Boehs et al., 2024; Cunha, Melchiori & Salgado, 2021; Domingos, 2012; Marques, 2022). Entretanto, mesmo no contexto de aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho a prática masculina não mudou com relação a divisão do trabalho doméstico entre os gêneros (Bruschini & Ricoldi, 2012; Hochschild & Machung, 2012). Desta forma, as mulheres passaram a encarar uma dupla jornada de trabalho, buscando conciliar ambos os papéis, tanto o profissional, quanto as atividades associadas ao lar e a família (Rocha-Coutinho, 2004; Farré, 2021).

Ao analisar as experiências vividas por mulheres metalúrgicas do ABC, Silvério, Meza & de Menezes (2021), demonstram que após o ciclo de greve (1978/79/80) começou um movimento forte da base metalúrgica e sindical nesta região. Esse movimento buscava melhores condições de trabalho e de vida, além da luta contra a ditadura. Os autores compartilham que em muitos estudos e histórias narradas as conquistas desta época são atribuídas erroneamente aos homens, entretanto as mulheres também estavam presentes na luta por direitos trabalhistas gerais e os específicos para as mulheres operárias. Entretanto, Souza-Lobo (2011) em seu estudo feito com mulheres operárias do ABC, apontou quatro obstáculos que as mulheres enfrentavam para participar do movimento sindical, sendo eles: a dupla jornada, a desvalorização social das atividades exercidas por elas nas fábricas, a

opinião de que os homens eram os principais atores sociopolíticos e a exigência social de que as mulheres deveriam procriar e cuidar dos filhos.

Souza-Lobo (2011) destaca a necessidade de considerar o trabalho da mulher como um todo, onde a separação em esferas pode camuflar as diferenças entre os gêneros no ambiente de trabalho.

“...a separação do trabalho produtivo e trabalho reprodutivo impossibilitava a compreensão da dupla inserção das operárias nas duas esferas, e escondia os elementos para a análise das práticas das operárias; da reprodução na fábrica de relações de gênero traduzidas na hierarquia entre os sexos no que se refere aos postos no processo de trabalho, nas diferenças da qualificação feminina e da qualificação masculina.” (Souza-Lobo, 2011, p. 127)

Neste sentido, a pesquisa realizada por Marques (2022) demonstrou que a promoção da igualdade de gênero parecia distante da realidade das mulheres participantes, que defendiam a inserção profissional, com divisão do trabalho doméstico. Bocado (2022) salienta que as mulheres se cobram e se desdobram para cumprir os papéis em que a sociedade exigia delas, desempenhando todos eles com perfeição e priorizando a realização desses sem a ajuda de terceiros. Para Rocha-Coutinho (2004), o complicado é que por vezes a dificuldade de conciliar os diferentes papéis não é visto como um problema social, mas sim como uma dificuldade individual.

Além disso, nos estudos de Bruschini & Ricoldi (2012), fica claro que apesar dos homens estarem mais próximos do trabalho doméstico e da criação dos filhos, essa atividade ainda é atribuída predominantemente as mulheres. Sendo que os homens ajudam naquilo que é designado a ele pela mulher. Essa divisão é reproduzida pelos filhos, onde a participação das filhas no trabalho doméstico é superior aos filhos da mesma faixa etária (Bruschini & Ricoldi, 2012). Para Nunes (2022) as crianças são estimuladas desde a infância a se interessarem por atividades segundo o gênero, deste modo, reproduzindo comportamentos de desigualdade.

Para Silva & Camargo (2020), em um mundo cada vez mais globalizado, o modelo de trabalho vem exigindo horas e mais horas para os profissionais desenvolverem as suas atividades. “Em uma sociedade na qual as novas

tecnologias tornam a fronteira trabalho-família cada vez mais próxima, um fator importante a ser considerado é a capacidade que a pessoa nesse contexto desenvolve de distribuir seu tempo entre as diversas esferas de sua vida” (Silva & Camargo, 2020 p. 48).

Este desequilíbrio nos papéis de gênero aumentou durante a pandemia de Covid-19, onde grande parte das mulheres se viu obrigada a conciliar as tarefas domésticas, da vida familiar com o trabalho remoto. Estudos anteriores (Bahn, Cohen & Rodgers, 2020; C. Collins et al., 2021; Dorna, 2021) apontam que o contexto da pandemia gerou ainda mais sobrecarga para as mulheres, o que ampliou as diferenças de gênero existentes. Esta sobrecarga por conta da pluralidade de papéis causou impactos na saúde física e mental dessas mulheres (Boehs, 2024; Lemos et al., 2020; Loch, Torres & Costa, 2021; Reis e Mourão, 2022; Silva & Camargo, 2020).

Estudos voltados para esse tema, demonstram que a necessidade da mulher dividir o tempo pode gerar conflitos, quando um papel começa a interferir no outro (Aguiar, 2022; Boehs et al., 2024, Lemos et al., 2020). E que as cobranças podem ser externas ou internas, quando a própria mulher se cobra com relação ao tempo não dedicado àquilo que considera como mais importante em sua vida.

2.2 MATERNIDADE E MERCADO DE TRABALHO

Na transição de “mulher para mãe”, a mulher perde a sua identidade como um indivíduo (Bocardo, 2022) sendo que neste período ocorrem diversas mudanças hormonais, psicológicas e ambientais (Almeida & Santos, 2018). O período de licença maternidade muitas vezes desperta sentimentos de vulnerabilidade nas mães que trabalham. A maternidade traz consigo muitas responsabilidades, desde o nascimento, mas envolve também o acompanhamento escolar, social, relacionados a saúde, ou seja, atividades que precisam ser equilibradas com a carreira da mãe (Leal, 2013).

No retorno ao mercado de trabalho, com o fim da licença maternidade, elas muitas vezes voltam as suas rotinas estressantes e extensas (Aldrighi, 2021), “como se não tivessem um filho de quatro meses em casa, ..., como se não houvesse alterações hormonais, físicas e emocionais na mulher trabalhadora, abrindo chances de apresentar uma produção um pouco menor do que antes” (Bocardo, 2022, p. 6).

Estudos comprovam que muitas vezes, as mulheres que vivenciam a maternidade, precisam deixar o filho em escolas, com familiares, babás ou outras profissionais que assumem tarefas realizadas pela mãe no cuidado com o filho (Bocardo, 2022; Neto et al., 2010). Contudo, a referência com relação aos valores pessoais e a definição dos limites não é naturalmente transferida, o que representa uma carga adicional para a mulher (Neto et al., 2010).

Diante dessa pressão, algumas mulheres, acabam por deixar o mercado de trabalho após o nascimento do primeiro filho, mesmo que temporariamente. Para Michel & Nunes (2022), essa decisão é em muitos casos, motivada pela complexidade do retorno ao trabalho, incluindo desafios como aleitamento materno, carga horária e falta de opções de cuidado em tempo integral para o bebê. Segundo estudos anteriores (Loch, Torres & Costa, 2021; Peruchi, Donelli & Marin, 2016), este retorno ao trabalho para muitas mulheres gera conflito psicológico e sobrecarga, resultando em um esgotamento físico e mental.

No entanto, a maternidade e a carreira não devem ser vistas como escolhas excludentes. Não sendo necessário sacrificar uma em prol da outra. Segundo Almeida & Santos (2018) e Bocardo (2022), caso a mulher escolha aguardar a estabilização profissional para engravidar ou a gravidez pode se tornar arriscada e até mesmo inviável devido as questões de saúde ou porque as condições totalmente certas podem nunca acontecer.

Encontrar um equilíbrio saudável entre esses papéis é fundamental. Para que as mães possam manter o desempenho profissional que tinham antes da licença maternidade é necessário ter certeza que seus filhos estão bem cuidados, saudáveis e em segurança (Michel & Nunes, 2022). Segundo estudos anteriores (Aguiar et al. 2022; Alcantara et al., 2022; Cunha, Melchiori & Salgado, 2021; Miltersteiner et al. 2020), atualmente as mulheres estão mais presentes na educação dos filhos, por vezes abrindo mão de uma carreira de sucesso, enquanto outras optam por empreender de casa. Entretanto, a maioria acaba buscando por creches pelo fato de terem que trabalhar em período integral, negociando folgas quando há necessidade.

Possuir uma rede de apoio se torna fundamental no processo de equilíbrio entre vida pessoal e trabalho durante a fase da maternidade. Esta rede inclui familiares, amigos, creches, parceiro(a) e outros recursos que forneçam apoio emocional, logístico e prático (Cunha, Melchiori & Salgado, 2021; Manente &

Rodrigues, 2016). Esse suporte é fundamental devido aos desafios emocionais enfrentados, facilitando o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e oferecendo uma sensação de segurança para as mulheres trabalhadoras. A presença de uma rede de apoio confiável pode reduzir consideravelmente o estresse e a ansiedade, ao mesmo tempo em que promove um aumento na produtividade e satisfação no ambiente de trabalho (Dias Junior & Verona, 2016; Rapoport & Piccinini, 2006; Vanalli & Barham, 2012).

Estudo realizado por Peruchi, Donelli & Marin (2016), verificou que além do aumento da ansiedade, as mulheres mães acreditam também que são as únicas capazes de cuidar bem dos seus filhos. Muitas fazem uso da internet para relatar suas angústias ou medos, suas dúvidas e vivências com relação a maternidade, buscando na rede o apoio de outras mulheres (Alcantara et al., 2022; Azevedo, 2017; Vulcão, 2022).

Mendes & Fonseca (2022) apontam a falta de engajamento das instituições e organizações ao não desenvolverem programas ou políticas pensando nessa fase da vida da mulher. Essas iniciativas poderiam amenizar as dificuldades encontradas, promovendo uma conciliação mais eficaz entre vida pessoal e profissional. Tendo em vista a multiplicidade de aspectos que permeiam a vida das mulheres para equilibrar os papéis de trabalho e família, o objetivo central deste estudo foi analisar quais são os desafios e perspectivas encontrados pelas mulheres no retorno ao mercado de trabalho, após a experiência de serem mãe.

3 METODOLOGIA

Foi realizado um levantamento bibliográfico e documental referente ao contexto do trabalho das mulheres após a experiência de ser mãe. Em seguida, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. O método qualitativo é o mais apropriado para esse tipo de estudo, pois permite a obtenção de descrições detalhadas e a avaliação dinâmica das respostas no decorrer da pesquisa, sem precisar pré-definir características importantes no início da coleta de dados (Ritchie & Lewis, 2003; Yin 2011; Yoshimura 2018). Além disso, o método qualitativo possibilita uma análise mais rica e compreensões profundas sobre temas emergentes ou preexistentes, enriquecendo substancialmente a compreensão das dinâmicas humanas e sociais.

3.1 PARTICIPANTES

As participantes foram selecionadas por meio de contatos informais estabelecidos em diversas redes de sociabilidade da pesquisadora. Um total de 19 mulheres foram identificadas e recrutadas por amostragem intencional, com base nos critérios de elegibilidade, que incluíram ser mulher, mãe com filhos de até 7 anos e ter interesse em participar da pesquisa. A idade média das participantes foi de 35 anos, com variação entre 29 a 40 anos.

Tabela 1. Perfil das participantes.

	Idade	Estado civil	Cor / Raça	Quantidade de filhos	Idade dos filhos	Grau de escolaridade
E1	36 anos	Casada	Branca	1 filho	2 anos e 7 meses – M	Superior completo
E2	29 anos	Solteira	Parda	1 filho	4 anos – M	Médio completo
E3	38 anos	Casada	Branca	1 filho	7 anos – M	Mestrado
E4	35 anos	Casada	Parda	1 filho	2 anos – F	Pós-graduação completa
E5	35 anos	Casada	Branca	2 filhos	1 ano e 6 meses - F gestante – M	Pós-graduação completa
E6	36 anos	Casada	Parda	1 filho	1 ano e 8 meses – M	Pós-graduação completa
E7	40 anos	Divorciada	Branca	1 filho	8 meses – M	Pós-graduação completa
E8	36 anos	Casada	Branca	1 filho	2 anos e meio – F	Doutorado
E9	34 anos	Solteira	Branca	1 filho	6 anos - F	Superior completo
E10	35 anos	União estável	Branca	1 filho	1 ano – M	Pós-graduação completa
E11	34 anos	Casada	Branca	2 filhos	4 anos - F 3 meses – M	Pós-graduação completa
E12	34 anos	Casada	Branca	2 filhos	14 anos – M 3 anos – F	Superior incompleto

E13	37 anos	Casada	Parda	2 filhos	14 anos – F 10 meses – M	Pós-graduação completa
E14	34 anos	Divorciada	Branca	1 filho	4 anos - M	Superior completo
E15	36 anos	Divorciada	Branca	2 filhos	9 anos - F 3 anos - F	Médio completo
E16	37 anos	Casada	Parda	1 filho	1 ano e 7 meses - M	Superior completo
E17	36 anos	Casada	Branca	2 filhos	6 anos - M 4 anos - F	Superior completo
E18	37 anos	Casada	Branca	1 filho	1 ano e 8 meses - F	Pós-graduação completa
E19	35 anos	Casada	Branca	2 filhos	5 anos - M Gestante - M	Superior completo

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados coletados (2024).

Dentre essas mulheres 74% eram casadas ou viviam em união estável, 16% eram divorciadas e 11% solteiras. A faixa de renda domiciliar variava entre 2 e 15 salários-mínimos brasileiros, sendo que 53% recebia entre R\$7.1 mil e R\$22 mil. Quanto ao nível de escolaridade, 11% possuíam mestrado ou doutorado concluído, 42% possuíam pós-graduação lato sensu completa, 32% ensino superior completo e 4% superior incompleto.

Tabela 2. Perfil das participantes com relação a carreira.

	Profissão	Ramo de atuação	Cidade de atuação	Faixa de renda domiciliar
E1	Zootecnista	Nutrição animal	Paraná inteiro	Entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil
E2	Logística	Operadora de empilhadeira	Araucária	Entre 2,9 mil e 7,1 mil.
E3	Química	Técnica de laboratório	Curitiba	Entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil
E4	Professora	Educação	São Paulo	Entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil
E5	Fisioterapeuta	Hospitalar	São José dos Campos	Entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil

E6	Farmacêutica	Vigilância sanitária	São Paulo	Entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil
E7	Enfermeira	Saúde	Araucária	Entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil
E8	Bióloga	Técnica de laboratório	Curitiba	Entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil
E9	Analista de atendimento	Varejo	Curitiba	Entre 2,9 mil e 7,1 mil.
E10	Professora	Educação	São Paulo	Entre 2,9 mil e 7,1 mil.
E11	Assistente administrativo / do lar	Financeiro	Araucária	Entre 2,9 mil e 7,1 mil.
E12	Secretária de Finanças	Financeiro	Bocaiúva do Sul	Entre 2,9 mil e 7,1 mil.
E13	Coordenadora pedagógica	Educação	São Paulo	Entre 2,9 mil e 7,1 mil.
E14	Personal trainer e tanatopraxista	Atividade física e necrópsia	Curitiba	Entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil
E15	Auxiliar financeira	Gráfica	São José dos Campos	Entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil
E16	Analista financeira	Financeiro	São Paulo	Entre 2,9 mil e 7,1 mil.
E17	Fisioterapeuta	Hospitalar	São Paulo	Entre 2,9 mil e 7,1 mil.
E18	Fisioterapeuta	Hospitalar	Pindamonhangaba	Entre 2,9 mil e 7,1 mil.
E19	Fisioterapeuta	Hospitalar	São José dos Campos	Entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados coletados (2024).

3.2 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETAS DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da utilização de um roteiro de entrevista semiestruturado, dividido em duas partes: (a) onze questões para caracterização da amostra e (b) dezoito questões sobre a temática da maternidade e trabalho, agrupadas em três subcategorias: experiência pessoal das participantes, percepção com relação às empresas e sugestões.

Os contatos foram feitos pela ferramenta *whatsapp*, onde foi explicado para as participantes sobre os detalhes da pesquisa, incluindo a metodologia da coleta, a estimativa de duração e confidencialidade dos dados. As entrevistas foram

agendadas conforme a disponibilidade das participantes e realizadas com a utilização da plataforma google meet. Todas foram gravadas e posteriormente transcritas integralmente e tiveram a duração média entre 25 e 35 minutos.

Todas as participantes assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido. Este documento formalizou a concordância com o uso dos dados coletados para fins de pesquisa e publicações científicas, assegurando a preservação da identidade delas e de suas famílias.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram organizados em três polos cronológicos de acordo com a análise de conteúdo proposta por Bardin (2016): a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, inferências e interpretações. Na fase de pré-análise, foram sistematizadas as ideias iniciais, conduzidas a um esquema preciso e ao desenvolvimento de um plano de análise. Foi feita a leitura minuciosa de todo o material, e posteriormente o conteúdo foi organizado em um arquivo único, sendo feitos recortes do texto em unidades comparáveis.

Na etapa seguinte, o material foi explorado detalhadamente. Para garantir o anonimato das participantes, o nome de cada entrevistada foi substituído por suas iniciais e posteriormente pelo número da entrevista sendo identificadas nos resultados e discussão pela letra “E” seguido do número da entrevista. As falas foram organizadas de acordo com as categorias previamente definidas no estudo e durante o processo, subcategorias foram criadas com base no conteúdo trazido nas entrevistas. Isso permitiu uma compreensão mais profunda das experiências e percepções das participantes. Na etapa final, foram identificadas particularidades semelhantes e divergentes no conteúdo das entrevistas. Em seguida, foram feitas inferências, baseadas na metodologia de Bardin (2016), o que possibilitou a apresentação dos resultados de forma clara e fundamentada teoricamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram criadas duas categorias temáticas que nortearão a discussão do estudo: 1. percepção sobre maternidade e mercado de trabalho e 2. ambiente de trabalho.

Tabela 2. Categorias de análise

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	SÍNTESE DAS SUBCATEGORIAS
1) Percepção sobre maternidade e mercado de trabalho	Sentimentos	Sentimentos ao retornar para o trabalho após a licença maternidade.
	Desafios e Carreira	Desafios enfrentados e impactos na carreira após a experiência de ser mãe; Estratégias adotadas para o enfrentamento dos desafios.
	Equilíbrio: pessoal x profissional	Equilíbrio entre as demandas da vida pessoal e profissional após a maternidade; Rede de apoio para gerenciar a carreira após a maternidade
2) Ambiente de trabalho	Percepção do Ambiente	Discriminação ou preconceito no retorno ao trabalho; Tipos de apoio ou flexibilidade oferecidas pelo empregador.
	Desenvolvimento de Programas	Programas oferecidos pelas empresas para os pós maternidade.

Fonte: A autora (2024).

4.1 PERCEPÇÃO SOBRE MATERNIDADE E MERCADO DE TRABALHO

A categoria “Percepção sobre maternidade e mercado de trabalho” reúne falas que demonstram o que as mulheres pensam e sentem sobre o retorno ao trabalho após a maternidade.

4.1.1 SENTIMENTOS

Para a maior parte das entrevistadas, a licença maternidade durou entre 0 e 14 meses, sendo que em média, elas ficaram 5 meses afastadas do trabalho após se tornarem mães. Foi possível constatar nas narrativas que 84% das participantes sentiram algum tipo de desconforto ao retornarem ao mercado de trabalho após a maternidade, sendo destacados sentimentos como insegurança, angústia, dependência, culpa e estresse conforme pode ser percebido pelos relatos de E2 e E9:

“Quando eu tive que voltar, nossa, era mil coisas passando pela minha cabeça. Eu não conseguia me concentrar em nada, porque a minha cabeça ficava o tempo todo nele. Será que ele tá bem? Será que ele não tá com fome? Será que ele não tá chorando?” (E2)

“Muito insegura. Nossa, bate uma insegurança absurda de deixar ela sozinha. A gente se apega e, nossa, parece que tá ficando um pedaço da gente pra trás.” (E9)

Em contrapartida, para algumas participantes, apesar do sofrimento inicial de terem que se afastar de seus bebês, o retorno ao trabalho após a maternidade serviu como uma estratégia de reconstrução da própria identidade e de convívio social, resgatando o papel de mulher, de trabalhadora que provisoriamente ficou de lado pela dedicação intensa à maternidade.

“Sofri muito. Não queria voltar. Nunca imaginei que eu não iria querer voltar. Mas eu lembro que eu falava com meu marido que eu ia... Que se ele conseguisse me bancar, eu largaria tudo. Mas quando eu voltei, eu lembro que eu senti um alívio muito grande. Em saber que eu sabia fazer outras coisas, além de ser sua mãe. Então quando eu voltei eu senti um alívio. A gente saber fazer outras coisas além de ser sua mãe, né?” (E19)

E6, destacou que sentiu falta do convívio com os colegas, de almoçar fora, além de ter interações com outros adultos também. O retorno ao mercado permite que as mulheres exerçam outros papéis, tenham um contato social saudável e um senso de identidade, fora do contexto familiar, impactando positivamente a saúde mental e o bem-estar destas trabalhadoras (Andrade et al., 2021; Menicucci, 2020; Salvagni et al., 2023).

Um outro sentimento que esteve presente na fala das mães entrevistadas foi a percepção de que a responsabilidade por “dar conta” de encaixar o nascimento do filho a rotina de trabalho é responsabilidade delas:

“Então, eu tinha na minha cabeça de que eu queria sim voltar ao trabalho, voltar a exercer a minha profissão e que eu tinha que encaixar isso com a nova realidade de ser mãe, né? Ter o meu filho junto comigo. Então, eu retornei da licença maternidade com quatro meses do meu filho, mas eu comecei a viajar mesmo quando ele tinha

seis meses, né? (...) Mas eu lembro perfeitamente que a primeira viagem que eu fiz com ele dentro do carro, foram oito horas de viagem e eu chorei praticamente a viagem inteira. Porque eu não sabia o que ia acontecer e eu não sabia como ele iria reagir e tudo mais” (E1).

“Foi bem difícil. Porque, era uma criança, né? Um bebezinho de trinta dias. Tinha dias que ele ia trabalhar comigo. Ele dormia a manhã inteira. Tinha dias que ele chorava a manhã inteira. Tinha dias que ele tinha cólica a manhã inteira. Tinha dias que era meio a meio. Então, todo dia era uma caixinha de surpresa. E a gente pensa, né? Não, tudo vai dar certo. Vai ser tranquilo. Mas, não é, não. Foi bem difícil, foi bem desafiador. Mas, deu tudo certo no final.” (E14)

Esses relatos refletem a normalização que temos na sociedade de que a responsabilidade pelo filho é prioritariamente da mulher. Tais achados vem ao encontro do que afirmam Mendes (2022) e Silva (2022) de sempre recair sobre a mulher a necessidade de reorganizar a vida para caber o filho com uma distribuição desigual da carga das atividades domésticas entre homens e mulheres. Bendia (2020) e Ferreira (2022), apontam que o fato de as demandas da família recaírem prioritariamente sobre as mulheres gera um alto nível de sobrecarga pela execução de uma jornada dupla de trabalho.

As participantes relataram também a percepção de não se sentirem mais tão competentes ou criativas como antes da maternidade por terem que abdicar de algumas atividades pela percepção de terem que colocar limites nas demandas de trabalho após o nascimento de seus filhos. Esse tipo de questionamento por vezes faz com que a mulher comece a duvidar do seu próprio valor como pessoa e como profissional, como pode ser percebido pelos relatos de E2 e E10.

“E eu tive um baque não só nessa questão da minha separação com ele, mas também na minha questão pessoal-profissional. Porque eu sempre fui aquela pessoa de estar envolvida com tudo, e de me entregar, e de fazer, não quer precisar de mim, eu tô aqui. E isso me frustrou bastante também, por conta de eu não conseguir desenvolver e entregar o mesmo profissional que eu tinha antes. De ter que chegar e falar, não, não posso vir. De precisar pegar um atestado pra ficar com ele. Isso me mexe muito, porque eu sempre fui muito comprometida, acho que essa é a palavra.” (E2)

“Eu não me sinto tão criativa porque a minha cabeça parece que funciona extremamente lenta eu lembro muito das pessoas falando que a gestação deixava a gente meio besta, e eu não senti isso na gestação, eu não senti isso no pós-parto, mas quando eu voltei a trabalhar que foi quando, tipo, veio o impacto acho que a privação de sono com a rotina porque aí você tem horário pra cumprir, você tem obrigação foi aonde pegou então eu vejo que tipo, a minha criatividade, o meu ritmo de raciocínio, a minha memória que era muito boa ela está bem caótica então, acho que esses são os principais impactos que eu tenho” (E10)

Essas falas, além da autocobrança, refletem um outro tipo de violência em relação as mulheres, uma violência social, de não flexibilidade por parte das

empresas e da sociedade no que se refere as expectativas de desempenho, tirando o direito, por vezes, de serem menos produtivas mesmo que temporariamente. Para Andrade et al. (2021); Carneiro (2019); Silva (2021) e Garcia & Viecili (2018), as próprias mulheres se veem mergulhadas nesta necessidade de equilibrar os papéis sociais e desempenhá-los de forma satisfatória. Para Bruzamarello et al. (2019), nesta configuração a mulher tem o acúmulo de um terceiro turno, onde o trabalho não remunerado e as responsabilidades domésticas recaem sobre elas, somadas com o trabalho remunerado e as demandas familiares.

“Com o retorno ao trabalho as mulheres relatam ainda que o sentimento de preocupação é ressaltado, interferindo no seu desempenho satisfatório de outros papéis que não o materno, fazendo com que elas desejem conseguir preocupar-se menos com a criança e destinar sua atenção às demais atividades. Com isso, o próprio significado do trabalho é modificado para as mulheres que vivenciam a maternidade.” (Garcia & Viecili, 2018, pg. 278)

Algumas participantes relataram certa dificuldade adicional no retorno ao trabalho após a maternidade pelo fato deste ter acontecido no meio da pandemia Covid-19, uma vez que as grávidas e puérperas estavam no grupo de risco, conforme pode ser percebido no relato de E4 e E18.

“Mas eu fiquei dos quatro meses e meio aos seis meses e meio dela, após a maternidade, numa experiência bem ruim, porque a gente ainda estava com a questão da pandemia, era em sala de aula, os alunos não respeitavam essa questão de distanciamento, a instituição que eu trabalhava era bem fabril, muito desumana. E queria, na verdade, produtividade, nota, desempenho (...) então, eu fiquei super sobrecarregada, e, ao mesmo tempo, eu estava tentando me encontrar em relação à maternidade.” (E4)

“O hospital que eu trabalho, (...) por conta da pandemia, engravidou já não pode atuar mais na área, não pode ter contato com o paciente. (...) Então aí eu fiquei muito tempo fora, assim, e voltei, e foi muito estranho no começo. (...) Nossa, eu tive dor abdominal, assim, uma náusea e tudo mais, acho que quase um mês, e depois fiquei menstruada mais um mês. É tudo emocional.” (E18)

4.1.2 DESAFIOS E CARREIRA

Os principais desafios relatados pelas entrevistadas no que se refere a carreira e maternidade passam, especialmente, pela necessidade de tentar adaptar

a rotina de trabalho e a carreira para buscar conciliar com os filhos. Quando refletem sobre a carreira e os impactos que a maternidade pode ter causado em suas vidas, as mulheres relatam que perceberam que quando não conseguiam suprir as necessidades da empresa ou dos clientes, eram tratadas de uma forma diferente. Algumas passaram por uma transição de carreira buscando mais flexibilidade, outras adiaram planos e para algumas os rendimentos caíram.

No que se refere a tentativa de adaptar a rotina de trabalho para conciliar com a rotina do bebê, algumas situações diversas foram encontradas, desde as mães que conseguiram adaptar até aquelas que precisavam levar seus filhos para o trabalho por serem autônomas e não terem com quem deixar.

“E em relação a desafio mesmo, pra mim foi como fazer a rotina do bebê, né? E eu passava uma semana em cada cidade. Então, estabelecer uma rotina foi mais difícil. Então, a rotina do trabalho eu consegui fazer com as adaptações muito tranquila. E a rotina do bebê, que ficou um pouquinho prejudicada. Mas, de qualquer forma, eu sempre busquei sejam escolas, sejam profissionais, babás que fizessem com ele, que tratassem ele da maneira que eu gostaria. Então a gente fazia um passeio, a gente fazia janta, a gente tomava banho, eu tenho a minha religião nós fazíamos a nossa oração antes de dormir e eu colocava ele pra dormir. Então eu sempre fiz essa rotina todos os dias com ele. Justamente pra ele se sentir acolhido, né? Porque por mais que a gente estivesse num lugar diferente a cada momento a gente tinha esse acolhimento um com o outro.” (E1)

“Outra coisa que eu tive que me adaptar é que o meu horário de trabalho era das 10 às 19. E eu tive que negociar uma mudança de horário com uma colega. Porque um dos desafios era voltar pra casa depois das 19h. Porque ele dorme cedo. Então... Às 19 horas a gente já tá com o ritual do sono pronto, banho tomado, né? Então eu tive que negociar essa mudança de horário pra eu entrar às 7 da manhã e sair às 4. Então esse foi também um dos desafios que eu pensei ali no meu retorno, né?” (E7)

Ter que levar o bebê para o local de trabalho, foi um dos desafios relatados por algumas participantes. Trata-se de um desafio bastante significativo, que pode envolver questões de equilíbrio entre as necessidades do bebê e as demandas do trabalho, além do enfrentamento dos possíveis julgamentos por parte dos colegas, das lideranças ou dos clientes conforme pode ser percebido pelo relato de E14.

“Eu sempre trabalhei muito cedo, sempre comecei a dar aula às 5 horas da manhã. E, então, foi bem difícil porque eu dormia pouco, ele acordava várias vezes de madrugada. E, mesmo assim, eu tinha que estar de pé no outro dia, 4 horas da manhã. Saía de casa 4 e meia, com ele debaixo do braço. Essa parte foi a mais difícil pra mim porque eu não tinha o apoio da outra parte, né? (...) Então, se eu não trabalhasse, a gente não teria dinheiro pra colocar dentro de casa. Se eu não cuidasse do meu filho, eu ia me sentir péssima. Então, eu tive que juntar o útil com o agradável e colocar, meter a cara. Eu fui com cara e com a coragem. (...) Então, eu sempre tive muito apoio e muito cuidado dos meus alunos em relação a isso. Mas também já tive alunos que, tipo, não gostavam. E acabaram cancelando o treino

comigo. Justamente porque na época falaram que a criança atrapalhava. Eles não conseguiam focar 100% na aula. Então, eu tive os dois lados.” (E14)

Um outro desafio relatado pelas entrevistadas foi o fato de terem que abrir mão ou pausar temporariamente os desejos e realização profissional por conta da maternidade, como pode ser percebido pelos relatos de E3 e E1:

“Por exemplo, o doutorado foi uma coisa que eu adiei. Estou adiando já há sete anos. Era uma coisa que eu tinha em mente de fazer, mas depois que a gente conseguiu juntar reunir a família. Meu marido veio transferido para Curitiba. Consegui a transferência do meu emprego também. (...) Mas aí eu não quero separar nunca mais. Agora eu vou dar atenção o máximo que eu puder dentro da vida que a gente leva de ficar fora o dia todo. Mas eu não queria colocar mais um elemento.” (E3)

“Eu estou passando por uma transição de carreira, né? estou saindo da minha área de atuação atual para ir para uma área de administração e isso foi essa decisão também foi muito pensando na qualidade de vida do meu filho, né? Então, assim, quando a gente se torna mãe a gente abre mão de muitas coisas pessoais pelo nosso filho e isso que está acontecendo comigo agora porque, assim, hoje eu não estou mais atuando na minha área de formação, mas eu levo todo dia meu filho para a mesma escola, busco ele na hora do almoço, faço o almoço com ele, coloco ele para dormir na soneca depois do almoço, seis horas da tarde eu estou em casa, brinco com ele, faço tudo com ele, a gente tem uma qualidade de vida hoje muito melhor. Sinto muita falta de trabalhar na minha área, mas toda essa qualidade de vida que eu consegui conquistar, né? A qualidade de vida em relacionamento com meu filho compensa tudo isso, assim, sabe?” (E1)

Estes relatos levam a questionar se os homens também abririam mão das suas carreiras para poderem acompanhar o crescimento dos filhos. No estudo de Teykal & Rocha-Cohutino (2008), ao explorarem o tema “responsabilidades domésticas e cuidados com os filhos” com homens, os autores notaram uma mudança bastante tímida, uma vez que as responsabilidades da casa ainda são das mulheres e a participação deles é vista como uma ajuda. Cabe destacar que na ausência das mulheres, os entrevistados com filhos contavam com a ajuda de parentes para auxiliar nos cuidados com as crianças. O relato de E6 ilustra bem essa afirmação de que o homem entra no papel de “ajuda” quando a mulher precisa.

“Na verdade, eu tenho muita ajuda do meu marido, né? Que a gente não pode dizer que é ajuda, né? (...) É obrigação dele. Então, quando eu estou muito atarefada, eu falo com ele, aí ele fica mais cuidando da criança, ele trabalha de forma híbrida. (...) Consegue administrar também o tempo dele. Então, quando eu preciso, quando eu estou com muita demanda profissional ou quando eu estou muito de saco cheio de cuidar do **, aí ele se organiza para ficar mais aqui e me ajudar na área que eu preciso. Então, eu acho que a minha maior ferramenta está sendo o meu marido, que eu acho que tenho.” (E6)

Uma entrevistada afirma que em algumas vezes o pai não participa porque a mãe acaba trazendo todas as responsabilidades para si e os homens se acomodam com a situação.

“Eu vejo que tem muito pai que não participa porque a mãe acaba nem permitindo muito ela toma pra si toda a responsabilidade e daí os homens acabam se acomodando, né.” (E11)

O machismo estrutural e cultural que existe no Brasil foi mencionado por uma participante como fator influenciador desse desequilíbrio das relações no cuidado com os filhos. Após reflexão, notou inclusive que ela como profissional, ao fazer entrevistas antes da maternidade, perguntava sobre filhos para as mulheres, porém nunca para os homens. Para Hintze (2010), o paradigma machista não distingue vida ou conhecimento além daquilo que ele indica como verdadeiro e que geralmente o poder é colocado nas mãos de alguns “homens”, normalmente do sexo masculino, branco, hetero, adulto e monoteísta. Teykal & Rocha-Coutinho (2007), apontam que existem formas diferentes dos homens tratarem mulheres no ambiente de trabalho, que no geral elas são mais detalhistas, delicadas, sensíveis e que devem ser tratadas de forma mais educada, sem uso de palavras nem palavras que sejam ofensivas: “Você tem que ver que se fosse com um homem você falaria de um jeito, o que não é o mesmo caso como eu trataria uma mulher” (Teykal & Rocha-Coutinho, 2007, pg. 266).

“Eu, como a consultoria, trabalhei pra muitas empresas e sei como funcionam muitas empresas média, pequena e grande e é um mundo machista onde tem esse preconceito velado contra quem é mãe. Então é muito difícil de você conseguir crescer assim numa empresa, você tendo um filho e é muito desgastante você ter que toda vez ter que, tipo... Não passei por isso porque eu tô em casa com o *, né? Mas eu já vi de você toda hora e ter uma consulta e todo mundo vem te criticar e isso sobe pra cabeça da mulher, né? Porque eu já fiz muita entrevista que eu perguntava pras mulheres se elas tinham um filho ou não e eu nunca pensei nisso e nunca perguntei pros homens. Então realmente a gente... a gente é moldado a ter esse preconceito com a mulher, seja o homem, ou seja, acaba tendo.” (E6)

Para Mendes & Fonseca (2022) durante muitos anos, as empresas evitavam contratar mulheres de 20 a 30 anos por conta do risco delas engravidarem e trazerem consequentemente altos custos para a folha de pagamento das organizações. As autoras ressaltam que ainda hoje existe uma discreta mudança na postura das empresas, mas que ainda pressionam as profissionais a provarem suas

capacidades profissionais, além de terem que equilibrar as demandas profissionais e pessoais, sendo que 56% das mulheres que elas entrevistaram, tiveram medo de perder o emprego se engravidassem em algum momento e 23% das profissionais sentiram que seriam demitidas ao informar a gravidez (Mendes & Fonseca, 2022). Para Almeida & Santos (2018), uma grande parcela das mulheres se vê obrigada a postergar a maternidade, em prol de suas carreiras.

“Eu engravidei da primeira vez, da segunda vez. Ai, não acredito que você está grávida de novo. (...)A gente sempre tem esse preconceito por ser mulher, porque a gente engravida, né? Tem aquela discriminação, vai engravidar de novo. A gente contrata a mulher, corre o risco de engravidar, que não sei o quê. Daí vem com aquelas punições. Ah, eu tirava férias tal mês. Ah, você não vai tirar mais esse mês, porque você engravidou.” (E17)

Percebe-se pelo relato de E5 que a opção da empresa em um retorno parcial, com uma jornada menor de trabalho, não é bem-vista pelas lideranças. Quando a participante voltou da licença maternidade, não pode voltar para todas as suas funções na empresa, nem mesmo aquelas atividades que fazia anteriormente. Essa decisão tomada pela empresa gerou perda de credibilidade e consequentemente redução financeira para E5.

“Quando eu voltei, eu voltei só por meio período. E aí, por conta disso, eu também cuidava da parte administrativa da empresa antes, então essa parte administrativa permaneceu com a fisioterapeuta, né? Que estava de período integral. Então eu senti esse impacto de... Querendo ou não, se eu sou mãe, eu poderia me dedicar naquele meio período. E até em casa, né? Se fosse necessário fazer um home no período da manhã, que era quando eu estava em casa. E senti esse impacto aí. Senti esse peso, né? Digamos assim, né? De ser mãe e não poder voltar com tudo.” (E5)

Diversas participantes relataram ainda a falta de interesse em crescer profissionalmente neste momento, uma vez em que a prioridade passou a ser prioritariamente cuidar, curtir e aproveitar a fase da vida do filho conforme pode ser percebido nos relatos de E2 e E4.

“Se eu quiser me tornar uma gestora eu vou ter que me dedicar a algum curso, uma faculdade, algo assim. Para isso, eu vou ter que ficar até mais tarde. Eu vou ter que fazer um curso, no caso. E nesse curso para fazer eu vou ter que abrir mão de algo na minha rotina. Por exemplo, nesse horário de agora é o horário que eu estou fazendo a janta, que eu estou brincando com o meu filho, que eu estou olhando a agenda dele. Então a minha perspectiva hoje, sim, eu quero crescimento, eu quero algo a mais, porém eu não vou crucificar o meu filho com isso. Então eu vejo que agora não é ainda o momento. Eu acho que um pouquinho mais para frente, sim, eu tenho uma perspectiva de crescer, de fazer um curso, de procurar um salário melhor,

se não for ali em outro lugar, mas sem que isso me sacrifique o bem-estar do meu filho.” (E2)

“Hoje eu não me vejo mais com uma carga horária de trabalho como eu tinha antes. Eu não me vejo saindo de casa às seis e meia da manhã, voltando três vezes por semana às onze, e nem as outras duas, oito e meia da noite. É irreal isso. Eu não me vejo hoje indo viajar para um congresso dois, três, quatro dias. Né, não vejo. Eu não me vejo nem sozinha, nem com ela, na verdade. Eu não me vejo hoje num congresso com uma criança de dois anos, e nem uma criança de dois anos, quatro dias, sem mim. Isso mudou muito.” (E4)

Algumas relataram que se tornaram mais conservadoras no que se refere a carreira após a maternidade, porém em contraponto, outras relataram a necessidade de mudança de carreira para conseguirem flexibilidade para cuidar da família, conforme pode ser conferido nos relatos E9, e E19.

“Quando a gente não é mãe a gente percebe que a gente tende a arriscar mais na carreira, (...) Você não sendo mãe, você vai procurar outras oportunidades fora e geralmente a que aparece, mesmo sendo um pouco mais arriscada, você vai. Quando você é mãe eu percebo que você se torna um pouquinho mais conservadora. Você pensa um pouco mais antes de agir, você pensa um pouco mais antes de tomar uma atitude, assim, de mudança que possa impactar na vida. Às vezes você fica com um pouquinho de receio do novo. Eu percebi que isso atrapalhou um pouquinho e mudou essa minha perspectiva de fato. (...) Eu penso muito mais antes de tomar uma atitude, antes de aceitar fazer uma entrevista, quem sabe em um outro local, mudar, sabe, de ramo.” (E9)

“... Eu adoro trabalhar em hospital, sempre trabalhei. Mas eu sei que eu não quero isso pra muitos mais anos da minha vida. Porque eu não tenho feriado, não tenho final de semana. (...) Quando eu me imagino daqui a dez anos, eu não me imagino trabalhando mais no hospital. Cheguei até a pensar em abrir alguma coisa própria pra eu poder ter mais flexibilidade agora com minhas duas filhas. (...) Então, mudou muito. Acho que agora priorizo muito mais a flexibilidade, mesmo. Final de semana com a família, né? Acho que foi mais esse pensamento que mudou.” (E19)

A alternativa utilizada por E4 e E18 para avançar na carreira em paralelo a licença maternidade, muitas vezes foi a realização de cursos online, de idiomas, entre outros. Para Mendes & Fonseca (2022), na configuração do mercado atual, ao escolherem ter filhos, as mulheres precisam deixar de lado suas aspirações de carreira, acadêmicas ou mesmo de adquirir bens materiais adiando os planos para o futuro. Também apontam a grande preocupação de ter um outro ser humano totalmente dependente física, emocional e economicamente delas, preocupação frequentemente compartilhada com seus companheiros. Os autores completam dizendo que *“para solidificar sua condição dentro do mercado de trabalho, a mulher vem deixando, frequentemente, projetos individuais como a maternidade”* (Mendes & Fonseca, 2022, pg. 3).

“Desde que minha filha nasceu, eu já fiz três cursos de pós-graduação online, além do meu mestrado. Então, o estudo online foi uma estratégia que me ajudou muito a continuar a minha educação, né, após a maternidade. E alavancar a carreira, eu trabalhei como professora parceira num curso que a prefeitura onde eu trabalho forneceu pros educadores, então eu já tinha um contato em diretoria de ensino, por conta do meu mestrado, eu fui convidada pra dar esse curso. E deu certo, porque eu propus que fosse online toda a carga horária, e a diretoria de ensino aceitou.” (E4)

“Eu tento estudar um pouquinho à noite, a hora que ela dorme. Mas nem sempre ela dorme rápido, sabe? (...) É mais difícil, mas parece que... Desafia a gente a querer aprender mais, a querer melhorar, né? Tentar fazer o melhor, não só pelas crianças, mas por todo mundo e por ela também, né? Pra dar um futuro melhor pra ela.” (E18)

Um outro desafio encontrado pelas participantes foi a necessidade de adiamento dos planos profissionais por conta dos problemas de saúde dos seus filhos.

“Agora a * está com três anos, né? E em agosto também a gente descobriu que ela é autista. Então, deu, assim, mais um remelexo. Eu até tinha... Eu comecei a fazer um... Eu comecei a estudar... Como que fala? A distância. E eu tive que trancar. Porque, assim, aí veio isso, né? A gente descobriu. E mudou tudo. Porque aí entra um monte de terapia, então...” (E15)

“Ele no início teve suspeita de autismo. Foi difícil fechar o diagnóstico. Era autismo, TDAH. Ele precisou de fono, depois dele mais crescidinho. Fono, psicólogo. Precisou de uma série de acompanhamento que eu precisava me ausentar assim demais. E aí eu estava e falei, gente, eu preciso de ajuda. Precisei de ajuda. Isso é o mais difícil, porque eu tinha que me ausentar demais assim, para poder estar do lado, sabe, nesses acompanhamentos.” (E3)

Sendo assim, é importante reconhecer as dificuldades que as mulheres enfrentaram neste retorno ao trabalho. Em diversos momentos, as participantes relatam a importância de ter um acompanhamento psicológico como estratégia para enfrentar os desafios impostos neste período de conciliação da maternidade com o retorno ao mercado de trabalho. Essas falas reforçam mais uma vez a visão da responsabilização individual da mulher perante os desafios de conciliar maternidade e mercado de trabalho em contrapartida a um olhar mais amplo da sociedade e das organizações de criar políticas e práticas que auxiliem as mulheres nesse retorno ao trabalho após tornarem-se mães.

“A primeira pessoa que enxergou em mim que eu não estava bem quando eu voltei da minha licença de maternidade, foi o meu marido. Ele olhou para mim e falou, amor, você não está bem, eu não estou te conhecendo, a gente vai precisar procurar um médico porque isso não está normal. Então, se eu não tivesse ele ali... Vou começar a chorar. Se eu não tivesse ele ali, talvez eu tivesse demorado mais para procurar uma ajuda, porque eu cheguei a fazer tratamento com psiquiatra. Então,

talvez eu tivesse demorado mais, talvez tivesse se agravado, talvez tivesse se prolongado até chegar a uma depressão. Graças a Deus que não chegou, apesar das crises de pânico.” (E2)

“Olha, primeira coisa, eu não tive opção, tive que enfrentar porque eu era CLT, principalmente nesse, e precisava retornar. Eu fazia terapia e aumentei por um tempo, comecei a fazer duas vezes por semana ao invés de uma para poder, na verdade, me proteger psicologicamente desse retorno. E os principais desafios foram ficar longe de um bebê, eu não conseguir me conformar que o mercado de trabalho obrigava as mães a voltarem tão cedo, esquecerem que tem filhos e produzem como se não tivessem.” (E4)

4.1.3 EQUILÍBRIO: PESSOAL x PROFISSIONAL

Encontrar um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e profissional é o que busca grande parte das participantes, apesar de nem sempre ser possível de conseguir como pode ser percebido pelo relato de E2, E8 e E16.

“Mas acredito que, hoje em dia, eu levo de uma forma bem mais leve do que quando ele era mais novinho. Eu sei dizer não para os dois lados quando precisa. Mas também sei dar prioridades. Então, acredito que hoje em dia, sim, eu tenho uma relação saudável entre profissional e a vida materna” (E2)

“Sim, pelo menos para mim aqui é saudável, porque eu não preciso ficar correndo atrás de resultados e projetos e afins. (...) A minha é das oito às cinco. Bate meu ponto, fui embora para minha casa e ponto. Chego em casa, está tranquilo. (...) Enquanto eu estou aqui, eu estou aqui. Então, eu consigo ficar tranquila em relação a isso. Eu sei que eu vou chegar em casa e eu vou poder brincar com a *, dar janta pra ela, dar banho, fazer o que for. Enquanto eu estou trabalhando, eu consigo fazer as coisas que são necessárias aqui. Então, fica de uma forma bem equilibrada. (...) Inclusive, não respondo mensagem do meu chefe se ele me manda mensagem às sete da manhã ou às dez da noite, como ele às vezes manda. Eu respondo entre oito e cinco da tarde.” (E8)

Então a expectativa era conseguir ficar com ela e tentar levar uma vida mais tranquila eu e ela. E a realidade não, né? Foi pauleira, tive que voltar a trabalhar. Todo o trâmite de chegar em casa, cuidar da neném, ser corrido. Mas, assim, tirando isso, foi bom para mim também. Foi bom ter voltado a trabalhar. Então não foi tão ruim quanto eu pensava.” (E16)

Apareceram relatos de que a vida anda muito mais desequilibrada do que as participantes E7, E13 e E19 gostariam, porém existem planos de alcançar o equilíbrio no médio prazo

“Você não come direito, você não dorme direito. Eu estou tentando fazer atividade física, mas também não é fácil. Então, dormir não é fácil. Eu acho que... É meio desequilibrado. É difícil encontrar equilíbrio nesse momento da vida. Talvez mais pra frente.” (E7)

“Olha, tá difícil buscar o equilíbrio. Encontrar o equilíbrio. Buscar, eu tô buscando. Agora encontrar... Tá complicado. (...) Então, ainda tô meio que me adaptando, assim, sabe? Essa questão de trabalho, casa. Enfim, maternidade principalmente.” (E13)

“Então, eu sinto que eu tô em constante desequilíbrio. Eu sinto que, muitas vezes, eu tô priorizando só o trabalho, sendo que tem a filha cobrando atenção mesmo, né? (...) Que eu acho que eu não tô agora em equilíbrio com a minha vida. Na verdade, eu acho que eu tô meio bagunçada até. Sem... Meio que a balança, cada hora, cada dia, vai pesando para um lado, sabe? Tentando me equilibrar. Não sei se deu para entender.” (E19)

Torna-se necessário discutir a perspectiva da maternidade e carreira, uma vez que as mulheres acabam se esquecendo de si mesmas e vivendo no automático, movidas pelo que o mundo dita como necessário (Mendes & Fonseca, 2022). Mendes (2022) aponta para a importância da conciliação entre os papéis (pessoal e profissional), ressaltando que os indivíduos que conseguem esse equilíbrio, são mais saudáveis e felizes.

Hochschild & Machung (2012) afirmam haver uma direção em relação a mudança em busca de equilíbrio no que diz respeito a interação trabalho x família, porém ainda assim, os papéis dos homens sofreram menos alterações do que os das mulheres, no mercado de trabalho. Muitas empresas demonstram aderência aos programas de igualdade de gênero, porém contam com poucas mulheres em cargos de alta gestão (Mendes & Fonseca, 2022). Por outro lado, Mendes (2022), sugere algumas medidas para que esse equilíbrio seja possível, como horário flexível, home office, horas mensais para resolução de problemas pessoais, dispensa no dia do aniversário dos filhos até 10 anos, entre outras. A autora ressalta ainda que o fato de o ambiente de trabalho ser mais equilibrado e saudável para as mulheres pode deixar inclusive as colaboradoras mais produtivas e empenhadas nas suas funções (Mendes, 2022).

Em diversos momentos, as participantes relataram que existe uma grande diferença entre a expectativa que tinham com relação ao retorno ao trabalho após a maternidade e o que realmente aconteceu.

“As expectativas é que eu conseguisse ficar mais tempo com ela. Eu queria trabalhar, tentar trabalhar home ou híbrido. E a realidade não era essa, né? A realidade é que eu tive que voltar a trabalhar presencial. E estou presencial desde então. Então eu fico muito pouco com ela. Só que, por um outro lado, eu entendi que ainda existe a *. Não é só mais a mãe. E essa separação eu e a neném também foi bom para ela. Porque não fica aquela coisa só mãe, mãe, mãe. (E16)

“Então, a expectativa é que as coisas iam fluir de acordo com uma agenda. Eu ia fazer um *planner* e as coisas iam acontecer. (...) O que eu fiz? Entrei no mestrado e engravidei. (...) Na pandemia. Mas eu achava que estava tudo muito certo, que as coisas iam fluir, né? E aí a realidade foi atropelando. Aí a bebê nasceu, ninguém

podia ajudar. Minha mãe estava trabalhando fazendo a triagem para a Covid no metrô Tietê, na rodoviária. Meu pai descobriu que estava com tumor. Então, todo mundo isolado, cada um com seus problemas. Eu não tive rede de apoio e quem me ajudou muito foi meu marido e eu, com menos de um mês que a minha bebê tinha nascido, eu precisei retornar para o mestrado, porque senão eu ia perder a bolsa. (...) Então, com menos de um mês, com ela no peito, eu voltei à pós. (E4)

Um dos fatores que mais influencia a percepção de equilíbrio é o quanto recebem de apoio e ajuda na divisão das tarefas. As participantes compartilham as suas realidades com relação ao envolvimento dos pais, nos cuidados com os filhos e com a família. Pelos relatos podemos perceber que por vezes a vida e a rotina do marido não muda em quase nada enquanto a da mulher se altera drasticamente. Mesmo aqueles casos onde os pais são mais participativos na vida dos filhos, geralmente essa participação é exercida quando as mulheres pedem ajuda direcionando o que precisa ser feito o que gera sobrecarga e falta de espaço para a mulher descansar e se reequilibrar física e emocionalmente conforme pode ser percebido nos relatos de E2, E8 e E16

“Não. Pra eles, não sei como é na sua casa. Mas aqui, pro x não mudou em praticamente nada. A questão profissional, a questão social dele também não mudou em praticamente nada. Porque, assim, ele continuou trabalhando tranquilo, né? Ele tirou a licença paternidade dele, voltou pro trabalho tranquilo. O que ele tinha de promoção, ele teve promoção. Ele praticamente não falta. Na verdade, ele não falta. Acho que ele saiu mais cedo uma vez só pra me ajudar com *, pra levar no médico, porque ele tava com muita febre. Ele joga futebol todo sábado. Então, assim, não estou julgando, né? A vida dele ser assim. Mas, querendo ou não, é mais fácil, porque nessa questão não mudou em praticamente nada. Ele tem o compromisso dele no trabalho, volta pra casa, cuida da gente, se compromete com a gente, não tenho o que reclamar disso. Cuida do *, brinca com o *, interage nessa parte zero reclamação. Mas não dá pra negar que existe uma diferença e um abismo muito grande.” (E2)

“Deixar na creche ou com vó que a gente já fez isso e tudo mais é bom pra isso, pra conseguir respirar e lembrar que a gente também existe. Apesar de demorar um pouco às vezes pra achar esse caminho, mas eu acho que é fundamental isso. Pra ter uma até uma sanidade mental e um equilíbrio pra conseguir criar a criança porque senão tu fica tão naquela coisa 100% do tempo, tão cansada, que tu começa a ficar é... estressado, vendo problema em tudo e que às vezes nem tem problema.” (E8)

“Então... a diferença é... quando eu trabalhava o dia inteiro e as coisas estavam erradas e eu ficava com muito estresse... eu podia, depois do trabalho, procurar uma válvula de escape... e tentar tirar aquele estresse antes de voltar para casa. Hoje em dia não tem mais essa opção. Essa opção é a seguinte... coloca a chateação na sacola e vai embora... porque você tem uma filha te esperando.” (E16)

A rede de apoio que a mulher possui influencia diretamente na forma de gerenciar a própria carreira e a percepção de qualidade de vida após a maternidade. De maneira em geral, os pais das crianças foram a primeira rede de apoio

mencionada pelas entrevistadas, seguido por outros familiares como avós e a alternativa de deixar as crianças em creches e escolinhas. Teykal & Rocha-Coutinho (2007) notaram diversas “*mudanças nas visões, atitudes e comportamentos masculinos, (...) ainda que muitas contradições ainda se façam presentes.*” (Teykal & Rocha-Coutinho, 2007, pg. 267). Cabe destacar que nenhum dos homens que participaram da pesquisa desenvolvida por Teykal & Rocha-Coutinho (2007), levantou a possibilidade de colocar seus filhos em creches ou escolas e relataram acreditar que suprem a ausência na vida dos filhos, durante os finais de semana, quando aproveitam com a família.

“Olha, primeiro que é do meu parceiro, pra eu ter voltado com quatro meses e meio, minha filha sem ir pra escola e sem ter outra rede de apoio, foi essencial, eu não sei o que teria acontecido, nem emocionalmente, nem no trabalho. (...) quem me ajudava era ele, senão não teria conseguido (...) A minha família não foi uma grande rede de apoio nesse sentido de trabalho, mas assim, com alimentos, meus pais deixavam comida pra semana, então era uma carga menos, né, pra eu poder estudar, trabalhar e cuidar da minha filha. (E4)

“Falando do meu esposo, é uma relevância alta, sim. Na verdade, ele sempre me apoia. Também quando eu falo que eu tenho que trabalhar mais e etc. para ele dar um jeito ou para a minha rede de apoio, que no caso, além dele, atualmente, que também é minha sogra, ela também me ajuda.” (E5)

“Mas quando a gente tem uma família que apoia, um marido que apoia, que corre atrás junto, né? Muito importante na vida da família, na vida do casal, como um todo, né? Porque a gente sempre precisa se ajudar, ser, vamos dizer, ser parceiro sempre, para a gente conseguir levar, né? (...) Porque eu, no meu caso, eu tenho um parceiro e tenho uma rede de apoio, né? Que, nesse caso, é minha sogra, minhas cunhadas. Então, ela tem uma rede de apoio grande.” (E12)

Foi relatada a importância da rede de apoio e a dificuldade em encontrar profissionais adequados, em conseguir conciliar os horários, além de dar um respiro para as mães, foram questões levantadas pelas participantes.

“Ó, os maiores desafios é assim. Por exemplo, eu trabalhava de final de semana. Daí, como que vai deixar? Às vezes, meu esposo trabalhava de final de semana. Às vezes, eu deixava com a minha mãe. Mas quando meu filho tinha um ano e cinco meses, a minha mãe faleceu. Daí, tipo assim, a minha vida virou do avesso. (...) Eu falo que ela era meu braço direito, esquerdo, tudo o que eu precisava. (...) Eu tive que me adaptar nesse sentido, assim, né? De pedir ajuda para outras pessoas que não fossem a minha mãe. Então, essa parte foi mais difícil.” (E17)

“Os maiores desafios justamente é conciliar os horários, né? (...) E o que a gente mais enfrenta dificuldade é a falta de suporte, de rede de apoio. A gente tem que pagar uma escola, muitas vezes precisa deixar com avó, com avô. E nem sempre eles têm disponibilidade, nem disposição pra criar, pra cuidar de uma criança porque às vezes já tem uma certa debilidade, já tem uma idade avançada.” (E9)

“Nossa, isso é fundamental Não tem como você fazer tudo sozinha Não tem como. Eu admiro muito as mães solo, né. Que eu falo as mães que não tem o parceiro, né. Não tem um pai para ajudar ou às vezes não tem o apoio da família. Eu me surpreendo com o que essas mães conseguem fazer, porque na minha, no meu caso, foi fundamental. Muitas vezes, assim meu marido foi junto comigo no cliente, porque tinha que ficar junto com o meu filho. Enquanto eu fazia o atendimento. Ou até mesmo as creches, né? Não é, foi fundamental eu conhecer uma creche que atendia em horários específicos em que eu podia ir lá e amamentar meu filho. Ou até mesmo as babás que eu encontrei, né? Que cumpriam os meus horários, nem sempre meus horários eram fixos, né? Enfim, então isso foi fundamental para mim, assim, fundamental mesmo, a rede de apoio. Eu acho que eu teria abandonado antes disso.” (E1)

Vale destacar que uma participante compartilhou a necessidade de deixar o seu filho com a rede de apoio em outro estado para poder conseguir trabalhar:

“Ah, foi difícil porque eu tive que... Na época eu trabalhava em Belém. Lá no Pará. E eu não pude levá-lo comigo. Então ele ficou no Rio de Janeiro com a minha mãe, porque eu não consegui ninguém pra ficar com ele. E não consegui creche, não tive confiança, então ele ficou no Rio com a minha mãe (...) Depois de dois meses eu voltei a vê-lo. Fiquei dois meses sem o meu filho.” (E3)

Essa mesma participante relatou que além da falta de suporte ainda sofreu preconceito e julgamento por parte especialmente, das colegas de trabalho, pelo fato de ter deixado o filho tão longe com a mãe, em outro estado, para poder trabalhar.

“Ficar longe dele era muito difícil. Tinha dia que eu, tinha batido aquela crise de choro no meio do expediente. E aí eu tinha que dar aquela secada na lágrima no banheiro. E aí eu fui muito criticada. Quem era mãe me criticava muito. Ah, como é que você teve coragem? Tinha que dar um jeito. A última opção era ter deixado ele. Mas as pessoas julgam muito. Não era para ser assim. Então eu ouvi muita crítica de muita gente. E no trabalho tinha que manter o foco. Na época eu estava num projeto era muito difícil de todos os lados. Foi muito difícil. (...) E nessa época eu morava em Belém e o meu marido morava numa cidade do interior do Pará. Então a gente estava separado por quase mil quilômetros. Então era muito difícil. Eu achei que o melhor era ele ficar com meu pai e minha mãe, do que comigo sozinha em Belém, com uma pessoa estranha.” (E3)

4.2 AMBIENTE DE TRABALHO

A categoria “Ambiente de Trabalho” reúne falas sobre como foi a experiência dessas mulheres ao retornarem ao trabalho após a licença, incluindo suas percepções sobre discriminação e preconceito, a comunicação com o gestor, a existência de um ambiente acolhedor ou algum tipo de flexibilidade oferecida pela empresa, além das sugestões feitas pelas participantes para o desenvolvimento de programas ligados a este momento tão peculiar na vida da mulher.

4.2.1 PERCEPÇÃO DO AMBIENTE

Diversos relatos demonstram como o ambiente de trabalho pode ser por vezes preconceituoso e desmotivador para as mulheres trabalhadoras após a maternidade. Nas falas notamos propostas de emprego desfeitas, preconceito em processo seletivo, falta de flexibilidade por parte das empresas nas escalas de trabalho ou mesmo a discriminação pela mulher ter voltado com uma carga horária reduzida, não permitindo a participação nas atividades rotineiras que costumavam fazer antes da licença.

“A gente tem que se adequar ao horário do cliente a gente precisa participar de encontros que às vezes é depois do horário comercial a gente precisa participar de eventos então, quando eu dizia que eu não podia ficar depois do horário comercial por conta do meu filho muita gente me repreendeu, me discriminou nesse sentido, assim.” (E1)

“Eu voltei em meio período, então três a quatro meses ali eu fiquei em meio período. E aí eu não pude voltar com o meu cargo 100% que eu fazia. Tudo bem, de repente isso pode não ter sido até dito por mim com clareza, né? Eu voltaria talvez já em meio período, que esse já era uma pretensão minha, mas eu senti esse impacto, eu senti sim essa discriminação. Foi bem pesado pra mim. Nos primeiros dias, primeiras semanas, eu atendia meus pacientes e o tempo que sobrava eu já cuidava da parte administrativa. E aí não fazer nada, ficar tipo à toa, foi bem difícil. Por exemplo, até ver que tá rolando um processo seletivo e você não ser chamada pra participar, sendo que você estava ali, foi bem desafiador.” (E5)

“Quando meu filho ficou internado, ele veio me questionar qual era a prioridade para mim, se era o hospital, se era meu filho, né? Daí eu fui bem clara. Eu falei, a prioridade sempre vai ser meu filho. O hospital um dia foi prioridade para mim, quando eu não tinha filhos, mas hoje a minha prioridade é meu filho. (...) Então, eu tentei lidar da melhor maneira possível com conversas, né? Mas é bem complicado. (E17)

Apareceram alguns relatos de como as relações com o empregador ou com os colegas de trabalho foi difícil durante a gestação. Muitas vezes o próprio RH era o primeiro a chamar atenção pela quantidade de atestados, sem entender o contexto que a mulher estava passando, como compartilhado, por exemplo, por E9.

“Eu tive algumas complicações na gestação, então tinha momentos que eu precisava me ausentar, eu tive bastante atestados médicos, né, e uma das coisas que eu ouvi na época a gestora de RH falar pra mim é que eu tinha que agradecer porque a gravidez não era uma doença, e eu estava levando pelo lado da doença, porque eu estava levando muitos atestados pra empresa. (...) Enfim, foi bem ridículo, e você sente, acho que um pesar maior quando você ouve isso de uma gestora que é mulher e que também é mãe, também tem filhos, ela passou pela mesma situação de gestar, né? É muito pesado, assim, você perceber que justamente era desse lado que você deveria ter mais apoio e é o contrário, é o lado que você mais recebe ataque, entendeu? (...) Então, eu lembro que o mais marcante foi esse ponto, assim, foi essa discriminação que eu recebi e também o preconceito, quando você começa a

tentar se posicionar de novo no mercado de trabalho, você recebe muitos questionamentos em relação a isso, ah, mas você é mãe, quantos filhos, qual idade, mas é pré escola, e se fica doente, fica com quem?” (E9)

Outras participantes, como E2, E4 e E1, citaram a percepção de serem discriminadas durante o processo seletivo, a possibilidade de mudança de cargo e/ou quando a proposta de trabalho era desfeita.

“Na minha entrevista, uma das primeiras perguntas que o gestor fez, foi você tem filhos e você tem com quem deixar? Falei, sim, eu tenho um. Quantos anos? Porque ele tinha um ano e meio, né? Ah, tem um ano e meio. E você tem com quem deixar? Eu fiquei pensando. Poxa! Na hora eu levei tudo com naturalidade. Porque até então, como eu não tinha passado por entrevista antes de ser mãe, a resposta para os filhos sempre foi não. E como agora a resposta foi diferente, na hora da pergunta não passou pela minha cabeça, mas depois que eu fui embora eu fiquei pensando. Mas o que a minha vida particular impacta na empresa, se eu estou me comprometendo a estar ali?” (E2)

“Nesse meio tempo duas instituições me chamaram para trabalhar, só que daí quando descobriram que eu tinha a filha pequena, ninguém falou, ninguém verbalizou, mas ficou bem claro porque eu já havia feito prova, já tinha feito prova oral, já tinha feito as entrevistas, já tinha entregue currículo. Quando chegaram numa questão de RH que perguntavam o meu perfil socioeconômico, enfim, né, a vida, aí eu falava, ó, eu tenho uma bebê de tantos meses, de quase um ano, e aí eu percebi que as instituições voltaram atrás.” (E4)

“Eu lembro que eu fiz uma entrevista de emprego e eu fui até o final quando eu fui, cheguei lá para assinar o contrato e eu comentei alguma coisa sobre o meu filho e na hora a pessoa do RH fechou a cara e não, mas eu não sabia que você tinha um filho. Aí eu falei, mas e qual é a diferença disso? E ele, não, não, porque não vai dar certo. (...) Enfim. Então, faltando apenas assinar o contrato e quando eles descobriram que eu tinha um filho eles cancelaram, né? Eles desfizeram a proposta de emprego.” (E1)

A discriminação as vezes acontece de forma velada, onde muitas vezes o gestor faz comentários com “tanta naturalidade” que não percebe. Esse tipo de discriminação é muitas vezes mais difícil de ser combatida. Em estudos anteriores, Mendes & Fonseca (2022) e Salvagni et al. (2023), compartilham que o crescimento da carreira da mulher não acontece de forma tranquila, uma vez que existe o conflito entre carreira e família e o preconceito por serem mulheres. De acordo com Pompermayer (2018), existem relatos de recrutadores que têm menos interesse em contratar mães trabalhadoras, quando comparado com mulheres sem filhos. Segundo a autora se por um lado mulheres sem filhos são vistas como excessivamente ambiciosas, antissociais, as com filhos, são vistas como donas de casa, gentis e atenciosas, sendo que ambas sofrem com estereótipos e discriminações. Isso causa perda de credibilidade e diminui as chances de contratação ou promoção no local de trabalho. Pompermayer, (2018) afirma ainda

que apesar de ser politicamente incorreto questionar as mulheres sobre seus filhos em entrevistas de emprego, essa é uma realidade muito comum na nossa sociedade.

“Não posso ser injusta porque quando eu precisei mudar o meu horário, eles mudaram. Demorou, enrolou, mas mudaram. Mas como o assunto é carreira, plano de carreira, não tem como eu responder de outra forma. Porque a pergunta sempre é, porque a gente tinha conversado com o meu gestor há um tempo atrás de sair da operação para ficar (...) no setor de inventário. E a primeira pergunta que ele fez, mas o horário é diferente, quem vai pegar seu filho? Aí eu já desisti. Falei, tá bom, *, obrigada. (...) Vou ficar por aqui mesmo.” (E2)

Uma das participantes que trabalha em empresa familiar destacou inclusive as falas preconceituosas do próprio pai no ambiente de trabalho.

“Sim, sim. Eu senti já diversas vezes, assim. Principalmente do meu pai. (...) Às vezes eu ter que sair, eu ter que resolver alguma coisa, sabe? Já teve questão... Teve uma vez até, inclusive, acho que a gente estava discutindo de aumento. Daí ele falou uma vez, assim. Nossa, mas você fica saindo toda hora para levar as crianças na escola, não sei o quê, sabe? Você ainda ganha muito por isso. Você não tem que ficar saindo. Sua mãe não precisava fazer nada disso. Sua mãe ficava em casa. Ela nem trabalhar precisava, sabe assim? Aquela coisa meio machista, assim, né? (...) Outras funcionárias de ficaram grávidas já aconteceu. E ele ficava muito bravo. É porque não dá para contratar mulher. Porque aí acontece isso. Ele chegou a fazer uma entrevista uma vez com uma menina e ele perguntou se ela pretendia ter filhos. Eu falei, cara, você tá louco? Tipo... O que você tem a ver com a vida dela? E, assim, se ela é mulher e ela vai ser mãe faz parte da vida, entendeu? Então, assim, eu sou mãe.” (E15)

Por outro lado, foi destacado por algumas delas o acolhimento dentro das organizações ou pelos colegas de trabalho e o quanto que esse acolhimento fez com que se sentissem mais tranquilas para trabalhar e exercer a maternidade simultaneamente.

“Quando eu comecei na última empresa que eu tava, que eu falei pra eles, também o dono foi super tranquilo, ele sempre falou que tinha bastante mulheres que trabalhavam, que ele sempre achou que as mulheres ficavam mais responsáveis e trabalhavam melhor depois de ser mães. Então pra ele nunca foi um problema a mulher engravidar.” (E11)

“Eu acho que eu fui bem acolhida no geral, eu tive até, assim, atitudes que eu não esperava deles, quando o bebê ficou internado, eles fizeram algumas pessoas mais próximas, fizeram vaquinha para ajudar a pagar uma estadia para eu ficar num hotel mais perto da maternidade, então isso foi uma coisa assim que me tocou muito, eu fiquei muito grata por isso, acho que foi uma expectativa, só que aí depois eu lembrei, quem fez isso foram as pessoas, os amigos, não foi a empresa que me acolheu dessa forma né? Então assim a empresa, eu vejo que tipo, o quanto a empresa foi neutro né, só para separar porque também essa ação não foi da empresa em si, foram das pessoas que compunham a empresa, totalmente não é CNPJ, é CPF que me ajudou.” (E10)

Tipos de apoio ou flexibilidade oferecidas pelo empregador.

É possível destacar falas onde as empresas criaram algum tipo de apoio ou flexibilidade para as mulheres mães, porém essa não foi uma realidade relatada pela maioria da amostra.

“A empresa que eu trabalho, praticamente 60% da empresa é composta por mulher. E eles entendem muito isso, que, poxa, existem as necessidades, a gente sabe que são situações que elas não vão acontecer sempre, não é toda semana que você vai precisar se ausentar por conta de um filho, são coisas, né, corriqueiro, acontece hoje, vai acontecer, vai ser repetida aqui seis, sete meses. E o fato de a gente ter a grande maioria de gestoras, de coordenadoras, supervisoras, gerentes mulheres na equipe, na empresa inteira, que são mães, isso acabou flexibilizando, (...) quando a gente tem a necessidade de precisar se ausentar, poxa vida, meu filho acordou mal, não é ainda caso de levar para um médico para pegar um atestado, até porque não é benéfico nem para a empresa a gente entregar atestado, nem para a gente também, eles acabaram flexibilizando nesse ponto, né, então, eles criaram esse modelo híbrido, a gente sabe que a gente fica mais seguro, né, fica mais confortável nesse ponto de, poxa, se eu precisar, eu sei que a empresa vai compreender o meu lado e eu não preciso ficar depois me justificando, dando satisfações para a empresa, para uma coisa que é óbvia, né, que deveria ser óbvia no geral, assim, como visão para todas as empresas, mas atualmente é esse o modo que a empresa trabalha e facilita para a gente.” (E9)

“Então eu consigo vender um plantão, trocar um plantão, mas todas as vezes a minha filha tem asma, né? E teve uma época que ela tinha muitas crises recorrentes. Todas as vezes que acontecia alguma coisa de saúde, obviamente o trabalho passava a ser em segundo plano. E mesmo quando eu não conseguia ninguém pra fazer uma troca ou pra fazer uma venda, eu sempre falei pra minha chefe, olha, eu não vou conseguir trabalhar, independente, se eu não conseguir alguém, né? Porque não tem como eu deixar ela no hospital sozinha. E ela sempre foi muito tranquila. Ela sempre falou, não, pode deixar que eu ajudo, pode deixar que eu arrumo alguém pra fazer. Então, eu acho que eu senti, sim, esse apoio.” (E19)

A comunicação aberta e sincera com as empresas/gestores foi um dos pontos relevantes relatados pelas participantes. Como ilustrado nas falas de E1, E2 e E13:

“Eu tinha um gestor muito próximo de mim, no retorno da licença maternidade. Então eu tinha uma comunicação muito boa com ele. E ele... Eu sempre fui muito sincera, sempre fui muito clara (...) Existia uma comunicação, uma troca bem sincera, então eu colocava as minhas necessidades, ele colocava as necessidades dele e a gente entrava num consenso de que maneira a gente conseguia conciliar as necessidades dos dois lados” (E1)

“A minha comunicação foi bem direta, muito objetiva, com a minha líder na época. E eu falei para ela, estou tendo problemas de saúde, vocês já receberam minha carta médica, o laudo do psico, e para mim não dá mais para continuar, por conta de que o que está fazendo mal para mim é a saúde mesmo, e nisso a gente afeta muito em casa, os cuidados e tudo mais, meu filho, e eu não quero isso para mim. Então, nessa parte, eu não tenho do que reclamar da minha líder direta. Então, disso, eu tive um apoio excelente dela. Agora, em relação à empresa, à gerência, que cuidava do setor, que daí eu, para sair, para me mandar embora, eu dependia da gerência, aí a história já foi outra.” (E2)

“Sim, foi eficaz. A gente tem contato direto, né? E sempre que eu preciso de alguma coisa tanto ele, como a diretora a gente tem uma parceria super bacana. Então, uma comunicação é 10, graças a Deus Por isso que eu falo, gente não posso largar esse emprego.” (E13)

Também houve participantes que deram exemplos de quando a comunicação não é eficaz e o quanto isso pode prejudicar a relação profissional. Em estudos anteriores, Mendes (2022), Mendes & Fonseca (2022) e Salvagni et al. (2023) trazem à tona a importância de as empresas oferecerem programas internos visando o bem-estar e a saúde mental dos seus colaboradores.

“Para eu voltar da licença-maternidade já tinha férias vencidas, né, e eu precisei insistir demais para conseguir pegar essas minhas férias, para poder emendar junto com a licença-maternidade e quando eu retornei, eu tentei conversar com eles se haveria a possibilidade dessa flexibilização nesse momento, eles foram bem irredutíveis, falaram que não teria como e praticamente assim foi quase coagida pedir demissão, né, porque eu não tinha opção. (...), em momento algum a empresa levou em consideração a parte pessoal, né, só queria saber ali da parte profissional e era isso que importava para eles. Então, nesse ponto eu não tive apoio.” (E9)

Foram ressaltados por algumas participantes os benefícios da carreira pública e como é um pouco mais tranquilo lidar com o equilíbrio entre maternidade e carreira no ambiente público, uma vez que como a legislação protege e a flexibilidade costuma ser maior do que nas empresas privadas.

“E tem a possibilidade de fazer pausa para aleitamento materno até os nove meses. O município dá esse apoio às mães, né? Eu acho que é isso. Para quem é concursado mesmo, a gente tem direito aos atestados, para acompanhamento do tratamento de saúde, sem limite, né?” (E7)

“Na rede pública, eu lidei simplesmente, gente, tá na lei, é isso, eu sou funcionária pública e vou cumprir. Na particular, eu precisei ter um pouco mais jogo de cintura. Então, teve que fazer, assim, um joguinho, porque eu senti que era, olha, você é mãe, mas não é culpa nossa. Mas não necessariamente uma discriminação, um preconceito.” (E4)

Cabe apontar que também foram diagnosticadas em diversas falas falta de apoio ou flexibilidade por parte do empregador.

“E geralmente as empresas não são muito abertas, né? Quando acontece alguma intercorrência, ou precisar correr com o filho pra médico, essas coisas. As empresas não entendem muito bem. Então a minha maior dificuldade foi essa, assim. Conciliar toda essa parte, essa rotina de uma criança recém-nascida dentro de casa, bem dizer, assim. As tarefas diárias e voltar ao mercado de trabalho, né? É bem complicado.” (E9)

“Quando eu voltei para o presencial, eu fui cortada do grupo porque eu fiquei um tempo afastada e eu não tinha disponibilidade para os horários presenciais naquele momento dos formadores, que era sempre à noite, das oito às dez da noite, porque era o horário após a escola fechar e tudo mais. E eu falava, gente, eu não posso sair

de casa às sete e meia da noite e ir para o outro lado da cidade de São Paulo para ter duas horas de reunião para voltar às onze horas da noite para a minha casa. Então não teve essa flexibilidade em relação a essa parte do meu cargo. As reuniões eram marcadas, agendadas, e eu acabei saindo, o que seria muito bom para a minha carreira ter continuado.” (E4)

“Ia ter uma viagem com os alunos, eles queriam que eu acompanhasse eu falava, gente, três dias fora de casa, agora, para mim ainda não dá, ainda é inviável, ah, não, então tudo bem, a gente já imaginava que você não ia poder então assim, não fizeram, o cara é feio eles já meio que sabiam, mas mesmo assim, tipo, vamos jogar, né, vai que cola” (E10)

“Eu já trabalhei num outro hospital, né? Quando eu tive a minha primeira gestação. Foi uma gestação de risco, eu precisei ficar um tempo afastada em casa, em repouso absoluto, e não tive tanto apoio, sabe? Então... Inclusive, eu estava em casa e tinha que arrumar alguém para ir no meu lugar”. (E18)

Vale ressaltar que diversas participantes compartilharam a falta de estrutura para a realização da ordenha para amamentação, dentro do ambiente de trabalho, o que a princípio seria um direito da mãe trabalhadora, conforme consta na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no artigo 389, inciso 1º, que traz a necessidade de os estabelecimentos criarem ambientes próprios para à higienização dos métodos de trabalho, além de contar com uma boa ventilação e iluminação, garantindo o conforto e segurança das mulheres. Além disso, no artigo 396, consta que para amamentar o seu filho, até que ele tenha 6 meses de idade, a mulher tem direito a dois intervalos de descanso especiais de meia hora cada, para amamentar ou fazer a extração do leite.

A legislação também estabelece, no artigo 400, que a mulher tem direito de ter um lugar apropriado para deixar seus filhos, porém este vale apenas para instituições públicas ou privadas que empreguem mais de trinta mulheres com mais de 16 anos. Esses ambientes podem ser próprios ou substituídos por reembolsos de creches, conforme a lei 14.457/22.

“Não, eu ia num vestiário, triste até de falar, mas assim, pelo menos tinha um vestiário limpo, era um exclusivo de colaborador, então eu conseguia fechar a porta, não era diretamente no vaso, né, então você entra, tem duas pias, tem um banquinho e depois vem os dois vasos separados, né, o banheiro propriamente. (...) (E5)”

“Não vejo muito esse apoio no geral sabe, tipo, por exemplo, eu tiro leite lá, e não tem um lugar reservado para eu tirar leite, então eu perguntei, onde que eu vou poder tirar leite? Porque não tem, a sala dos professores é coletiva, não tem nenhum lugar individual fechado, aí uma pessoa, eu lembro que alguma colega de trabalho tinha falado meu, acho que o único lugar assim privativo, a copa é coletiva acho que o único lugar que vai ter é banheiro, eu falei que eu não vou nem cogitar esse lugar porque eu não vou tirar leite no banheiro” (E10)

4.2.2 DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS

Na percepção das entrevistadas as organizações poderiam ofertar programas com a finalidade de receber as mulheres de uma forma mais empática e com acolhimento. O aumento do tempo da licença maternidade e a diminuição da carga horária sem diminuir o salário, também estiveram presentes na fala de diversas participantes conforme pode ser percebido pelos relatos de E1 e E7.

“A própria licença maternidade é um período muito curto. Se você pensar, 4 meses. A maioria das empresas dão 4 meses. Quando a empresa é muito boazinha, ela dá 6 meses. Mas ela não é obrigada. O bebê está completamente imaturo, ainda mal alimentar direito, sozinho. Ele está começando ainda a introdução alimentar com 6 meses. Então eu acho que isso era um ponto que precisaria muito mudar. (...) Talvez pensar nessa questão do trabalho home office, quando possível, né? Pelo menos aí nesses primeiros 8 meses, 10 meses da criança, eu acho que seria interessante.” (E1)

“Ah, eu acho que toda mãe devia trabalhar 6 horas para manter o salário. Eu acho que é um trabalho maravilhoso ser mãe, e a gente deveria ter mais tempo pra isso. (...) Eu acho que outra coisa que deveria ter, na verdade, era uma licença paternidade mais decente, né?” (E7)

Muitas delas apontaram um acolhimento saudável como caminho para melhorar esse momento de retorno profissional.

“Eu acho que todo mundo tem que recepcionar muito bem... Eu acho que tem que sim... Às vezes pode parecer bobo, mas não é... Você chegar e ver sua mesa enfeitada, seus colegas de trabalho falando... Olha, bom retorno... Acho que você fez falta... Colocar a mãe como uma pessoa acolhida... Acolher a mãe... Falar, você fez falta, foi muito bom o seu retorno... Espero que você fique bem... Colocar para a mãe, que é importante ela estar ali... Você voltou é importante você estar aqui... Você é uma pessoa também... Você está deixando o seu bebê, mas aqui você é importante para a gente....” (E16)

“Olha, eu sinceramente acho que falta muito das empresas o acolhimento e entender que ser humano nenhum é máquina, para começo de conversa. Ser humano nenhum é máquina. Todo mundo tem sentimento, todo mundo tem necessidades. A gente se sente fragilizado, principalmente quando retorna, quando tem que deixar a criança. Então, sabendo disso tudo, lidando com isso tudo, eu penso que uma rede de apoio interna dentro da empresa já faria diferença. (...) Então, olhar mais para o lado pessoa, ser humano e psicológico da mãe. Não menos para o lado profissional, mas identificar que aquela profissional agora tem uma prioridade na vida dela que às vezes pode abalar, né? Que às vezes vai dar ali um contratempo uma vez ou outra. E ter isso como algo normal e não como, ai lá, tá faltando de novo. Ó, já tá com problema. Ó, já tá chorando. Ó, já tá isso. Eu acho que isso só ajuda a agravar ainda mais a questão psicológica.” (E2)

“Que as empresas visualizarem é que a pessoa que vai vir é diferente da que foi, caso quando tá voltando da licença, né? É uma nova pessoa, que vai ter uma demanda diferente, mas que também pode ter uma visão diferente. (...) vai ter uma visão um pouco mais empática em relação aos outros e tudo mais então tentar tirar

proveito disso. E entender um pouco melhor que, é, ela vai ter um foco um pouco menor, (...) mas ela vai tentar se tornar tão produtiva quanto e então fazer com que a pessoa se sinta segura pra isso, se tu der um ambiente de trabalho que seja mais acolhedor eu acredito que a produtividade vai ser tão boa quanto e talvez ainda tenha uma visão um pouquinho mais empática em relação às outras pessoas.” (E8)

“Eu acredito que as empresas devem receptionar as mulheres da melhor forma possível. Você já está retornando de uma licença maternidade, a maternidade na vida real ela é cansativa, exaustiva, trabalhosa, estressante. Porém, muitas mulheres voltam com o psicológico totalmente abalado, né? E eu acredito que para a empresa receptionar as mulheres de uma forma mais leve, mais suave, talvez, as mulheres trabalhando meio período, e meio período como tem hoje a questão de ser home office, eu acredito que ajudaria bastante. Literalmente bastante, porque se tornaria um trabalho mais tranquilo, mais produtivo, porque você acabou tendo a tua licença maternidade, sendo mãe, né? E você tendo um período a mais com o filho ali que você consiga fazer a questão de um home office em casa e um período na empresa eu acredito que seria muito melhor.” (E12)

Uma outra estratégia que pode ser implementada pelas empresas é o apoio psicológico para entender quais são as reais dificuldades das mães e como lidar com os desafios, propiciando melhora na saúde mental e consequentemente aumentando a produtividade na empresa.

“Eu acho injusto você voltar para o trabalho e você já tem que simplesmente virar a chavinha e ir lá trabalhar não sei quantas horas no período. Ter um atendimento psicológico para essa mulher eu acho super necessário e principalmente ter treinamentos com a equipe para que quem não é mãe ou quem é homem entender as necessidades daquela mulher, porque uma vez na faculdade escutei uma coisa maravilhosa, era uma professora bem velhinha e ela disse o seguinte que a sociedade em si ela tem que trabalhar para preservação da espécie e que a preservação da espécie não é obrigatoriamente uma função da mulher. É da sociedade como um todo. Você nunca teve um filho, mas você tem como sociedade a obrigação de garantir essa evolução da espécie (...) que a sociedade tem como dever para que essa criança consiga vir ao mundo e uma delas é você tirar tanto peso assim da mulher que não é você ajudar ela é dividir a responsabilidade da pessoa que pariu com toda a sociedade porque essa criança vai beneficiar a sociedade como um todo. (...) a empresa é uma parte da sociedade e ela deveria garantir com que o peso da maternidade para aquela mulher, principalmente no primeiro ano de vida do neném.” (E6)

“Eu entendo que as empresas elas deveriam ter um pouquinho mais de empatia, sabe? Quando a gente está ali no puerpério que a gente acaba de ter um serzinho que a gente imagina que é totalmente frágil na nossa mão, as empresas não levam em consideração que a gente pode estar fragilizada, que a gente está tendo privação de sono, privação de N coisas, né? (...). Então, assim, eu acho que poderia ter um pouquinho mais de cuidado, ofertar talvez um suporte psicológico, porque a gente sabe que hoje tem muitas mães que têm problemas pós-parto, ali de depressão e às vezes nem sabem que está passando por um processo depressivo. E as empresas elas não têm esse cuidado, sabe?” (E9)

“Nossa, eu acho que minimamente uma escuta, sabe você saber o que a pessoa passou o que ela tem sentido o que ela tem pensado, quais são os principais desafios que ela tem vivenciado, ainda que não dê para resolver essas questões mas minimamente perguntar sabe, tem alguma coisa que você acha que a gente pode fazer para te ajudar?(...) eu tenho que entregar alguma coisa, e eu sei que às vezes

eu não vou conseguir entregar isso no prazo, então se as pessoas me ouvissem, por exemplo, ah, quais são os seus maiores desafios, ah, dos meus principais desafios está não dormir direito à noite, porque ele ainda acorda com bastante frequência, ah, então tá bom. Como que a gente pode te ajudar dessa forma? (...) então eu acho que ter um espaço de escuta seria o mínimo que um gestor, uma pessoa da RH que pudesse fazer isso.” (E10)

O respaldo e o incentivo a amamentação e a oferta de creches apareceram como possibilidades de apoio que incentivaria as mulheres a voltarem para o trabalho. Um ambiente adequado para a ordenha, a possibilidade de sair mais cedo ou entrar mais tarde, conforme descrito na lei.

“O próprio apoio à amamentação, né? Tem muitas empresas que não tem um local adequado pra você extrair o leite. Se você amamentar seu filho, né, e fizer a extração de leite pra deixar pro seu filho. Muitas empresas não tem um local adequado pra isso. Aí você vai fazer o quê? Vai fazer no banheiro da empresa? É insalubre, né? Aí você vai coletar o leite que seu filho vai tomar no banheiro da empresa? (...) Eu acho que falta muito esse incentivo nesse ponto também, né? (E1)

“Ah, eu acho que devia, no caso, ter uma creche para as mães, daí, por exemplo, no caso que eu amamentava, eu poder sair, vai meia hora para ir amamentar, né? Voltar para o serviço. Então, ambiente mais acolhedor, porque é uma explosão de sentimentos, né? A gente ter que deixar nosso filho, enquanto você volta, eles só querem sua mão de obra mesmo, você é só mais um ali.” (E17)

Também foi sugerido que o ministério do trabalho crie um canal para denúncias de assédio e discriminação que as mães relatam passar dentro das empresas ou durante o processo seletivo. Qualquer cidadão pode fazer uma denúncia trabalhista sigilosa no site do Ministério do Trabalho, Emprego e Previdência do Governo Federal (2024), bastando preencher um formulário com o máximo de detalhes possíveis que desta forma a fiscalização identificará corretamente o problema. Sugere-se que o governo melhore a divulgação desse canal, a fim de conscientizar os cidadãos sobre os seus direitos e reprimir práticas ilegais por parte do empregador.

“Eu acho que talvez poderia, o Ministério do Trabalho talvez poderia, sei lá, criar alguma, não sei se já existe, até posso estar falando alguma bobeira, mas criar alguma lei justamente para fazer denúncia em relação a essas discriminações, sabe? Tanto em entrevistas de trabalho, não sei se já existe, mas eu acho que poderia ter um trabalho mais rigoroso de fiscalização, de visualização em cima disso. A gente sabe que existem várias vagas aí rodando que falar, e que a gente já sabe que hoje da cor, né, da raça, já tem uma coisa mais forte em cima disso. Para pessoas com necessidades especiais também existe, mas acho que para mãe, para, sei lá, gestante, eu acho que eu ainda não vi.” (E9)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo possibilitou trazer à tona reflexões sobre a conciliação entre carreira e maternidade, explorando a percepção das profissionais que se tornaram mães com relação a maternidade e o mercado de trabalho após o retorno da licença maternidade. Os resultados mostram que os desafios enfrentados por essas mulheres ainda são bastante significativos: falta de políticas e programas organizacionais, discriminação e preconceito no ambiente organizacional, dificuldade de manter-se e de retornar para o mercado de trabalho após a experiência de ser mãe.

As descobertas apontam para a criação de políticas públicas e organizacionais que facilitem a conciliação entre a vida pessoal e profissional. Recomenda-se a implementação de uma política de acolhimento da mulher por todos na empresa, além de horários flexíveis, trabalho híbrido ou remoto, flexibilidade e uma comunicação clara e eficaz entre a profissional e a empresa.

No decorrer da pesquisa foi constatado que existe uma tendência de as participantes buscarem apoio psicológico para lidar com este momento de transição de uma forma mais leve, entendendo melhor sua nova identidade. Seria importante que as organizações ofertassem esse tipo de atendimento em suas políticas e práticas de RH gerando mais bem-estar e melhor adaptação no retorno ao trabalho, o que conseqüentemente auxiliaria na produtividade dessas mulheres.

Dentre as limitações do estudo está o fato dos resultados e da discussão terem sido desenvolvidos a partir de uma ótica da percepção unilateral feminina. Existem algumas limitações no que tange especialmente à composição da amostra, que além de não ter sido aleatória, nem representativa da população brasileira em geral levando em consideração o nível de escolaridade e a faixa de renda das participantes.

Para pesquisas futuras seria interessante conseguir uma amostra mais heterogênea, considerando a distribuição de sexo, escolaridade e renda, sendo que incluir os homens e representantes das empresas possibilitaria gerar uma ampliação das discussões sobre a temática tendo em vista que o nascimento de uma criança e adequação dos espaços de trabalho para que as mães possam trabalhar com equilíbrio e qualidade deveria ser responsabilidade da sociedade como um todo.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, S. F. B. D., Oliveira, F. B. D., Hryniewicz, L. G. C., & Sant'Anna, A. D. S. (2023). O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. *Cadernos EBAPE. BR*, 20, 836-850. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210244>
- Aldrighi, I. A. C., Lemes, R. S., & Molon da Silva, F. (2021). A mulher e o mercado de trabalho: uma discussão sobre a (re)inserção após a licença-maternidade. *Saber Humano: Revista Científica Da Faculdade Antonio Meneghetti*, 11(18). <https://doi.org/10.18815/sh.2021v11n18.474>
- Almeida, V. C. de, & Santos, C. M. (2018). Trabalho, Carreira e Maternidade: Perspectivas e Dilemas de Mulheres Profissionais Contemporâneas. *Administração: Ensino E Pesquisa*, 19(3), 583-605. <https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n3.1119>
- Andrade, I. C. R.; Oliveira, J. D.; & Souza, F. K. S. (2021) *Maternidade e Recolocação Profissional: Quais são os desafios?* [Trabalho de conclusão de curso, União de Negócios e Administração Ltda]. <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/20539>
- Attar, M., Çağliyan, V., & Abdul-Kareem, A. (2020). Evaluating the moderating role of work-life balance on the effect of job stress on job satisfaction. *Istanbul Business Research*, 49(2), 201-223. <https://doi.org/10.26650/ibr.2020.49.0081>
- Azevedo, R. A. D. (2017). *“Amo meu filho, mas odeio ser mãe”: Reflexões sobre a ambivalência na maternidade contemporânea*. [Monografia de especialização em Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <http://hdl.handle.net/10183/163940>
- Bahn, K., Cohen, J., & van der Meulen Rodgers, Y. (2020). A feminist perspective on COVID-19 and the value of care work globally. *Gender, Work & Organization*, 27(5), 695-699. <https://doi.org/10.1111/gwao.12459>
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo* (Reto, L. A. & Pinheiro, A. Trads. Edições 70), Livraria Martins Fontes. <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>

- Bendia, L. B. (2020). *Grandes empresas, equidade de gênero e maternidade: um estudo a partir da percepção dos gestores de diversidade e inclusão*. [Tese de doutorado, Fundação Getúlio Vargas]. <https://hdl.handle.net/10438/29517>
- Bernardes, R. M., Torres, K. B. V., & Costa, C. R. (2021). *Mulher, esposa e mãe na ciência e tecnologia*. *Revista Estudos Feministas*, 29(1). <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2021v29n161470>
- Bocardo, S. A. D. O. (2022). Os desafios e estratégias das profissionais que conciliam carreira e maternidade. Faculdade de Tecnologia de São Carlos. <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9859>
- Boehs, S. T. M., Vilela, N. G. S., Santos-Costa, L. D., Kunde, S., & Lourenço, M. L. (2024). Women professors and Covid-19: impact of telework in the routine of university professors in Brazil. *Revista de Gestão*, 31(1), 2-17. <https://doi.org/10.1108/REGE-06-2021-0099>
- Brasil. (1943). Consolidação das Lei do Trabalho. Presidência da República. Casa Civil. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm
- Brasil. (2022). Lei 14.457, de 21 de setembro de 2022 (Estabelece o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho). Presidência da República. Casa Civil. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.457-de-21-de-setembro-de-2022-431257298>
- Bruschini, M. C. A., & Ricoldi, A. M. (2012). Revendo estereótipos: o papel dos homens no trabalho doméstico. *Revista Estudos Feministas*, 20, 259-287. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2012000100014>
- Bruzamarello, D., Patias, N. D., & Cenci, C. M. B. (2019). Ascensão profissional feminina, gestação tardia e conjugalidade. *Psicologia em estudo*, 24, e41860. <https://doi.org/10.4025/1807-0329e41860>
- Carneiro, R. (2019). Dilemas de uma maternidade consciente: a quantas anda a conversa dos feminismos com tudo isso? *Cadernos de Gênero e Diversidade*, 5(4), 181-198. <https://doi.org/10.9771/cgd.v5i4.29683>
- Collins, C., Landivar, L. C., Ruppner, L., & Scarborough, W. J. (2021). COVID-19 and the gender gap in work hours. *Gender, Work & Organization*, 28, 101-112. <https://doi.org/10.1111/gwao.12506>

- Cunha, É. V., Melchiori, L. E., & Salgado, M. H. (2021). Tempo de cuidado com o bebê, divisão de tarefas e rede de apoio materna. *Gerai*s: *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 14(2), 1-27. <http://dx.doi.org/10.36298/gerais202114e16309>.
- Alcântara, P. P. T., Dias, T. A., Morais, K. C, Santos, Y. C. S., a Silva, J. W. M., Tavares, N. B. F., ... & de Sousa Morais, A. B. (2022). Maternidade romantizada: expectativas do papel social feminino pós-concepção. *Revista Enfermagem Atual In Derme*, 96(40). <https://doi.org/10.31011/reaid-2022-v.96-n.40-art.1508>
- Dias Jr, C. S., & Verona, A. P. (2016). Maternidade e trabalho: algumas reflexões sobre mulheres em ocupações de nível superior. *Revista Brasileira de Sociologia*, 4(07), 111-134. <https://doi.org/10.20336/rbs.152>
- Dilmaghani, M., & Tabvuma, V. (2019). The gender gap in work–life balance satisfaction across occupations. *Gender in Management: An International Journal*, 34(5), 398-428. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2018-0109>
- Domingos, L. P. S. (2012). *Conceções e experiências de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: a perspectiva das pessoas que trabalham numa autarquia*. [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. <https://search.proquest.com/openview/aa1f4098908da75ba900b093fc894ecd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Dorna, L. B. H. (2021). O trabalho doméstico não remunerado de mães na pandemia da COVID-19: mudanças e permanências. *Laboreal*, 17(Nº1). <https://doi.org/10.4000/laboreal.17860>
- Reis, S. L., & Mourão, L. (2022). Conciliação Trabalho-Família: Desafios de Líderes Pais e Mães em Home Office na Pandemia. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(4), 2260-2268. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.4.24359>
- Farré, L., Fawaz, Y., González, L., & Graves, J. (2021). How the COVID-19 lockdown affected gender inequality in paid and unpaid work in Spain. IZA Discussion Paper 13434, 2020. <https://doi.org/10.1111/roiw.12563>
- Federici, S. (2023). *Calibã e a bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva*. (Coletivo Sycorax, Trads.) Editora Elefante. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=p4fQEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT1&dq=Federici,+S.+\(2023\).+Calib%C3%A3+e+a+bruxa:+mulheres,+corpo+e+acumula%C3%A7%C3%A3o+primitiva.+\(Coletivo+Sycorax,+Trads.\)+&ots=uMBVprMhFZ&sig=Zh7GPbpJibu24F767KsiEFj5Usl](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=p4fQEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT1&dq=Federici,+S.+(2023).+Calib%C3%A3+e+a+bruxa:+mulheres,+corpo+e+acumula%C3%A7%C3%A3o+primitiva.+(Coletivo+Sycorax,+Trads.)+&ots=uMBVprMhFZ&sig=Zh7GPbpJibu24F767KsiEFj5Usl)

- Ferreira, M. J. (2022). *Percepção das mulheres a respeito da experiência em vivenciar e conciliar a maternidade com o trabalho*. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal de Alagoas]. <https://ud10.arapiraca.ufal.br/repositorio/publicacoes/4192>
- Garcia, C. F., & Viecili, J. (2018). Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. *Fractal: revista de psicologia*, 30, 271-280. <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5541>
- Gisler, S., Omansky, R., Alenick, P. R., Tumminia, A. M., Eatough, E. M., & Johnson, R. C. (2018). Work-life conflict and employee health: A review. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 23(4), e12157. <https://doi.org/10.1111/jabr.12157>
- Hartmann, L. F. V. (2022). *O retorno da licença maternidade: um estudo sobre os desafios de conciliar a maternidade com a carreira*. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade do Vale do Rio dos Sinos]. <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/11963/Lu%C3%ADne+Franciele+Veit+Hartmann.pdf?sequence=1>
- Hintze, H. (2021). *Desnaturalização do machismo estrutural na sociedade brasileira* (Vol. 82). Paco e Littera. <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=nj5NEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=machismo+estrutural&ots=9hIQk8g4rB&sig=Je9L6LmD5f9qs3vkKF70JmCa2ic> LIVRO
- Hochschild, A., & Machung, A. (2012). *The second shift: Working families and the revolution at home* Penguin Books. https://books.google.com.br/books/about/The_Second_Shift.html?id=St_6kWcPJS8C&redir_esc=y
- Kelliher, C., Richardson, J., & Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human resource management journal*, 29(2), 97-112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Leal, C. L. (2013). *Maternidade distanciada: vivências de mães sobre o ajuste entre maternidade e profissão, da gestação ao retorno ao trabalho*. [Trabalho de conclusão de curso, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. <http://hdl.handle.net/10183/70909>
- Lemos, A. H. D. C., Barbosa, A. D. O., & Monzato, P. P. (2021). Women in home office during the covid-a9 pandemic and the work-family conflict configurations. *Revista de administração de empresas*, 60, 388-399. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>

- Loezar-Hernández, M., Briones-Vozmediano, E., Ronda-Pérez, E., & Otero-García, L. (2023). Juggling during lockdown: Balancing telework and family life in pandemic times and its perceived consequences for the health and wellbeing of working women. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 4781. <https://doi.org/10.3390/ijerph20064781>
- Manente, M. V., & Rodrigues, O. M. P. R. (2016). Maternidade e trabalho: associação entre depressão pós-parto, apoio social e satisfação conjugal. *Pensando famílias*, 20(1), 99-111. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2016000100008&lng=pt&tlng=pt.
- Marques, M. B. (2022). *Relação entre trabalho doméstico, fatores associados ao sofrimento psíquico e dinâmica familiar entre as mulheres dona de casa*. Universidade do Sul de Santa Catarina. <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstreams/5c39ef7b-99bb-431c-89fc-a92e5bdf8ffe/download>
- Mendes, G. S. (2022). *Desafios frente à conciliação de papéis das mulheres: As escolhas profissionais e os impactos da maternidade*. Práticas em Gestão Pública Universitária, 6(1), 99-114. <https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/44919>
- Mendes, G. S., & da Fonseca, A. B. C. *Maternidade e Carreira: Desafios e impactos para as mulheres mães*. Conedu - VIII Congresso Nacional de Educação. João Pessoa, Brasil. <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/88031>
- Menicucci, C. M. B. D. F. (2020) *E AGORA? SOU MÃE! O dilema entre a maternidade e a carreira a partir do opt-out*. [Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais] https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9301275
- Michalkiewicz, Z. A. (2022, junho 8). Referências APA: atualização normas e formatação [Arquivo de vídeo, capacitação continuada, Sistema de Bibliotecas UFPR]. <https://www.youtube.com/watch?v=C1TQ6H96vz4>
- Michel, K. D., & Nunes, M. P. (2022). Maes Gestoras. Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes. *Espacio abierto: cuaderno venezolano de sociología*, 31(1), 30-54. <https://www.redalyc.org/journal/122/12270216002/html/>
- Milstersteiner, R. K., OLIVEIRA, F. B. D., Hryniewicz, L. G. C., SANT'ANNA, A. D. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na

administração pública. *Cadernos EBAPE. BR*, 18, 406-423.
<https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>

Neto, A. M. D., Tanure, B., & Andrade, J. (2010). *Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos*. RAE eletrônica, 9. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>

Nova School of Business and Economics. (2018). Sumário Executivo. Desafios à conciliação família-trabalho (pp.8-11). Confederação empresarial de Portugal. https://cip.org.pt/wp-content/uploads/2019/03/Nova-SBE_relatorio-final_06.12.2018.pdf

Nunes, C. G. (2022). *Educar para a igualdade de gênero na infância: nas diferenças nos respeitamos*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora] <http://hdl.handle.net/10174/32400>

Peruchi, R. C., Donelli, T. M. S., & Marin, A. H. (2016). Ajustamento conjugal, relação mãe-bebê e sintomas psicofuncionais no primeiro ano de vida. *Quaderns de Psicologia*, 18(3), 55-67. <https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.1363>

Pompermayer, H. B. D. (2018). As mulheres-mães no mercado de trabalho e suas percepções. [Monografia, Faculdade de Tecnologia de Americana]. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/3205>

Rapoport, A., & Piccinini, C. A. (2006). Apoio social e experiência da maternidade. *Journal of Human Growth and Development*, 16(1), 85-96. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12822006000100009&lng=pt&tlng=pt.

Trabalho, Emprego e Previdência (s.d.). <https://www.gov.br/pt-br/servicos/realizar-denuncia-trabalhista>

Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice—A Guide for Social Science Students and Researchers*. London, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=hANdBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA263&dq=Ritchie,+J.,+%26+Lewis,+J.+\(2003\).+%&ots=QkeXT6Bhyn&sig=Nk1gUrejhx3uXXRHtsIXTqxB4C8#v=onepage&q=Ritchie%2C%20J.%2C%20%26%20Lewis%2C%20J.%20\(2003\).&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=hANdBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA263&dq=Ritchie,+J.,+%26+Lewis,+J.+(2003).+%&ots=QkeXT6Bhyn&sig=Nk1gUrejhx3uXXRHtsIXTqxB4C8#v=onepage&q=Ritchie%2C%20J.%2C%20%26%20Lewis%2C%20J.%20(2003).&f=false)

- Rocha, F., S. Barham, E. J., & de Santis, L. (2022). Work/Life Balance Self-Assessment Scale: Adaptação Brasileira e Evidências de Validade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(3), 2119-2127. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.3.22950>
- Rocha-Coutinho, M. L. (2004). Novas opções, antigos dilemas: mulher, família, carreira e relacionamento no Brasil. *Temas em Psicologia*, 12(1), 02-17. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/tp/v12n1/v12n1a02.pdf>
- Salvagni, J., Azambuja, M., Reichert, F. M., & Veronese, M. V. (2023). Maternidade e Mercado de Trabalho: A trajetória das mulheres no desenvolvimento de carreiras. *Confluências: revista interdisciplinar de sociologia e direito*. Niterói, RJ. 25(1), 18-42. <https://orcid.org/0000-0002-6334-0649>
- Silva, L. C. B., Gatto, M. F., & Costa, A. M. (2022). Desigualdade de gênero: uma análise sobre a dupla jornada de trabalho da mulher. *Conjecturas*, 22(6), 630-643. <https://doi.org/10.53660/CONJ-1106-R02>
- Silva, S R., & de Camargo, D. (2020). A articulação de múltiplas atividades por mulheres trabalhadoras: significados e emoções. *Psicologia Argumento*, 38(99), 46-65. <https://doi.org/10.7213/psicolargum.38.99.AO03>
- Silvério, C. B., Meza, E. C. D. C. M., & de Menezes, M. A. (2022) *Da casa à fábrica: travessias possíveis*. Simpósio Temático História Oral, Mundos do Trabalho e Movimentos Sociais - Encontro Regional Sudeste de História Oral: Memória Corpo Mundo. São Paulo, Brasil. <https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigo-0ab03106316e797ffa47141d75c802ed8e853ee5-arquivo.pdf>
- Souza-Lobo, E. (2011). A classe operária tem dois sexos. Editora Fundação Perseu Abramo, 2a edição. <https://fpabramo.org.br/publicacoes/wp-content/uploads/sites/5/2021/03/Classe-operaria-web.pdf>
- Teykal, C. M., & Rocha-Coutinho, M. L. (2008). O homem atual e a inserção da mulher no mercado de trabalho. *Psico*, 38(3). <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/2888>
- Vanalli, A. C. G., & Barham, E. J. (2012). Após a licença maternidade: a percepção de professoras sobre a divisão das demandas familiares. *Psicologia & Sociedade*, 24, 130-138. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822012000100015>

- Vulcão, K. T. (2022). *Maternidade e (co) parentalidade na pandemia: redes sociais, redes de apoio e preocupações no cenário da Covid-19*. [Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/D.6.2022.tde-29112022-172451>
- Wilkinson, K., Tomlinson, J., & Gardiner, J. (2017). Exploring the work–life challenges and dilemmas faced by managers and professionals who live alone. *Work, employment and society*, 31(4), 640-656. <https://doi.org/10.1177/0950017016677942>
- Yin, R. K. (2015). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Guilford publications. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=DvpPCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Yin,+R.+K.+\(2015\).+Qualitative+research+from+start+to+finish.+Guilford+publications.&ots=HW3hoVgo6R&sig=Hd7ypjymCzepIPR4JPbQu3ls0ag](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=DvpPCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Yin,+R.+K.+(2015).+Qualitative+research+from+start+to+finish.+Guilford+publications.&ots=HW3hoVgo6R&sig=Hd7ypjymCzepIPR4JPbQu3ls0ag)
- Yoshimura, V. N. (2018). *Progressão de carreira para mulheres e representatividade feminina no Top Management Team (TMT) nas organizações: razões por que mulheres de alto potencial recusam oportunidades de crescimento*. [Dissertação de mestrado, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa]. <https://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/2223>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Roteiro de entrevistas

Caracterização da amostra:	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Iniciais ○ Idade ○ Estado civil ○ Profissão ○ Ramo de atuação ○ Cidade de atuação ○ Quantidade de filhos 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Idade dos filhos ○ Grau de escolaridade ○ Faixa de renda mensal domiciliar <ul style="list-style-type: none"> ● até R\$ 2,9 mil. ● entre R\$ 2,9 mil e R\$ 7,1 mil. ● entre R\$ 7,1 mil e R\$ 22 mil. ● superior a R\$ 22 mil.
Sua experiência:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quanto tempo após se tornar mãe, você retornou ao mercado de trabalho? 2. Como você se sentiu ao voltar ao trabalho após a licença-maternidade? 3. Como foi esse retorno levando em consideração as expectativas x realidade? 4. Quais foram os seus maiores desafios no retorno ao trabalho? Como os enfrentou? 5. Você sentiu que sua carreira foi impactada de alguma forma após experiência de ser mãe? Se sim, de que maneira? 6. A sua perspectiva sobre a carreira mudou desde que se tornou mãe? 	

<p>Descreva a sua perspectiva atual.</p> <ol style="list-style-type: none">7. Quais estratégias você criou para ajudá-la a avançar em sua carreira enquanto dedicava-se em paralelo à maternidade?8. Como você percebe o equilíbrio entre as demandas da sua vida pessoal e profissional? Acredita que seja de uma forma saudável?9. Qual é a relevância do apoio do parceiro ou da rede de apoio (família, creches, etc.) para gerenciar carreira e maternidade?10. Como você se sentiu em relação a deixar seu filho na creche ou com um cuidador durante o dia de trabalho?11. Faria algo diferente nesta sua experiência entre carreira e maternidade?
<p>Em relação as empresas:</p> <ol style="list-style-type: none">12. Você sentiu algum tipo de discriminação ou preconceito relacionado à maternidade em seu local de trabalho? Como você lidou com isso?13. A empresa em que você atua, oferece um ambiente que apoia as mães em sua carreira? Se sim, que tipo de apoio ou flexibilidade você recebeu de seu empregador?14. Esse apoio atendeu às suas expectativas?15. Como você se comunicou com seu empregador sobre suas necessidades e limitações após a licença-maternidade? Essa comunicação foi eficaz?16. Como você acredita que as empresas devem recepcionar as mulheres no retorno ao trabalho? Quais tipos de programas devem existir para tornar o retorno ao trabalho mais suave e produtivo?
<p>Sugestões:</p> <ol style="list-style-type: none">17. Você tem alguma dica ou conselho para outras mães que estão se preparando para retornar ao trabalho após a licença-maternidade?18. Existe alguma outra informação que você julga importante constar na pesquisa e que não foi perguntado nesta conversa?

Fonte: Elaborado pela autora conforme roteiro elaborado (2024).