

**UNIGRANRIO AFYA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA**

**Mestrado em Administração**

**Lilia Farias Leonel Chagas Moraes**

**DESAFIOS NO AVANÇO DA EQUIDADE DE GÊNERO:  
MATERNIDADE E SEUS IMPACTOS NO TRABALHO**

Duque de Caxias  
2024

**UNIGRANRIO AFYA**

**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA**

**Mestrado em Administração**

**Lilia Farias Leonel Chagas Moraes**

**DESAFIOS NO AVANÇO DA EQUIDADE DE GÊNERO:  
MATERNIDADE E SEUS IMPACTOS NO TRABALHO**

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy” como parte dos requisitos parciais para obtenção do título de mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Renan Gomes de Moura

**Área de Concentração:** Organizações e Sociedade.

Duque de Caxias  
2024

**CATALOGAÇÃO NA FONTE**  
**UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS**

M828d Moraes, Lilia Farias Leonel Chagas.

Desafios no avanço da equidade de gênero: maternidade e seus impactos no trabalho / Lilia Farias Leonel Chagas Moraes. – Duque de Caxias, Rio de Janeiro, 2024.

82 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Renan Gomes de Moura.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2024.

1. Equidade de gênero. 2. Maternidade. 3. Trabalho. I. Moura, Renan Gomes de. II. Título. III. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”.

CDD: 658

Rodrigo de Oliveira Brainer CRB-7: 6814

Líliá Farias Leonel Chagas Moraes

Desafios no avanço da equidade de gênero: maternidade e seus impactos no trabalho

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração:  
Gestão Organizacional.

Aprovada em 28 de fevereiro de 2024.


Banca Examinadora



Prof. Dr. Renan Gomes de Moura  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Profª. Dra. Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta  
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO



Profª. Dra. Heliani Berlato dos Santos  
Universidade de São Paulo - USP

## APRESENTAÇÃO

Se necessário fosse designar um nome para o mundo onde está instalado o meu eu interior, esse mundo seria o mundo dos pensamentos ininterruptos. Esses pensamentos me acompanham constantemente e todas as minhas experiências ocupam um lugar de muita reflexão por um tempo muito longo e posso acreditar por mais tempo do que deveriam.

Ao me deparar com minhas relações no âmbito profissional iniciei mais um processo de incômodos ao racionalizar tudo que eu vivia não somente relacionado à demanda de tarefas e cobrança de resultado, mas também as relações pessoais ali desenvolvidas. Tentativas de adequação aos padrões exigidos pelo mercado para então alcançar benefícios salariais e status de realização exigiram de mim quase sempre uma anulação dos planos e processos individuais relacionados aos contextos que eram pessoais na minha vida.

Foram aproximadamente 9 anos de trabalho em uma única empresa e não alcançava a realização profissional tão esperada e divulgada enquanto me formava na faculdade... a gestão responsável não me enxergava pronta para “novos” desafios e eu só conseguia responder com mais desmotivação. Era desgastante pensar que seriam mais alguns anos de tentativas dedicadas ao trabalho e dispensação de muita energia para então, quem sabe, alcançar o modelo desejado de alinhamento aos objetivos organizacionais... Próxima de completar 11 anos de empresa solicitei os trâmites para o meu desligamento, sem nenhuma definição do caminho que seguiria até então. Importava somente me desvencilhar de tal cobrança externa e conseqüentemente também das cobranças internas geradas para alcançar expectativas da sociedade e do mercado. Alguns anos depois um desejo planejado e que integrava meus planos familiares e pessoais trouxe um novo contexto para minha rotina, a possibilidade de viver a maternidade.

Integrando um novo cenário totalmente imprevisível, meus pensamentos me levaram a refletir que toda a noção de controle que eu tentava obter sobre minha trajetória de vida havia simplesmente sido anulada. Tudo eu tentava pensar ou planejar começou a ter uma outra conotação com planos voltados para um ser que não somente foi incluído na minha rotina, eu era o que ele (meu filho) era. Me alimentava e dormia somente nos horários que ele permitia, o alimentava nos horários que ele desejava, dispndia mais financeiramente em prol do que ele necessitava, me preocupava com toda e qualquer situação com a qual ele pudesse passar. E assim a maternidade alterava os planos futuros, ainda que incertos, mas que faziam parte de mim.

Começando a trajetória da maternidade, o mundo dos meus pensamentos continua me acompanhando e me consumindo agora com novas reflexões. Inicialmente eu não havia nenhum compromisso ou vínculo profissional quando fui mãe. O tempo foi passando e meu companheiro assumia todas as despesas até que percebi que seria positivo retomar a carreira e somar financeiramente com os gastos, além de ter mais autonomia de compra. Apesar de sentir necessidade de retornar ao mercado não foi tão simples recomeçar... eu não queria sair de casa e transformar não só minha rotina como também a rotina do meu filho e transferir os cuidados com ele para outra pessoa. Eu havia escolhido a maternidade e também escolher a esfera de trabalho extra que viria não me agradava, principalmente para voltar ao ambiente corporativo e interpretado somente pelos resultados e alcance de metas.

Chegar à pós graduação já era um anseio antes de ser mãe e me foi facultada a oportunidade que foi minha escolha ao invés de retornar para o mercado. E em meio a muitas construções me percebi apta a dissertar sobre um assunto que faz parte do meu cotidiano que é o desafio de ser mãe e necessitar continuar trabalhando para realizar seus objetivos financeiros e pessoais, mas também atingir metas, alcançar resultados e se esforçar aos padrões mercadológicos.

No ambiente acadêmico também pude vivenciar dos desafios maternos de não conseguir um ambiente propício para estudos, a não ser poucas horas de sono matutino do filho ou a madrugada mesmo. Insistindo em produzir, necessário é redobrar a atenção já que são inúmeras interrupções para beber, se alimentar e idas ao banheiro dos filhos que desmontam o curso dos pensamentos. Aliás o curso dos pensamentos e reflexões para a escrita são divididos com as músicas, brincadeiras e desenhos. Não é impossível, mas tudo fica mais desafiador.

Em meu ponto de vista a experiência da maternidade transcende as expectativas femininas que são de certa forma transformadas e ampliadas para conter os novos sonhos e novos projetos familiares. Tem sua relevância para o gênero feminino e necessita de um olhar de valor quando se fala de escolhas pessoais, possibilidades e realização junto aos outros contextos de vida desejados para o público feminino.

“Ao longo dos anos, os homens têm-se adaptado às reformulações da mulher na sociedade, ainda que muito timidamente, o homem torna-se um importante ator nas redes de apoio à mulher mediante a multiplicidade de papéis na sociedade, todavia, a mulher esforça-se para levar à cabo os inúmeros dilemas que enfrenta dia a dia mediante sua reconfiguração social que foi impulsionada a adquirir. Em contradição, a modernidade não fez algumas mulheres deixarem de lado o sonho da realização enquanto mulher, não diferentes os sonhos de muitas mulheres do passado, o sonho de ser mãe, da maternidade”

Viana et al, 2018

“Os filhos são herança do Senhor, o fruto do seu ventre, o seu galardão”

Salmos 137:3

## RESUMO

Os temas de estudo relacionados à trajetória de vida feminina e sua busca pela inserção no mercado de trabalho demonstram que ainda existe falta de equidade nas relações trabalhistas e que essa falta se manifesta de várias formas baseadas em rótulos físicos e sociais até a atualidade. A maternidade, por muito tempo vista como destino, promove uma discussão na vida das mulheres que segundo Braga (2018) é fruto de uma representação social atribuída às mulheres e que com o passar do tempo e a ampliação do espaço feminino na sociedade permitiu a essa mulher escolher ou não ser mãe. Com o avanço dos estudos percebe-se um entendimento pluralizado sobre o tema que emergem dois movimentos ligados aos estudos sobre maternidade: onde a mulher ou opta por não ter filhos, ou escolhe dedicar seu tempo aos cuidados pessoais e familiares. Todo o processo gerado na estrutura familiar da mulher que assume novas posições de trabalho coloca em xeque o fato de direcionar atividades de cuidados somente para mulheres, pois percebemos que as posições de trabalho se traduzem em menos disponibilidade para trabalho doméstico e de cuidados, surgindo uma necessidade de políticas que auxiliam tais tarefas e compartilham até mesmo com o Estado tais responsabilidades. O objetivo desta dissertação é compreender a relevância da maternidade para mães que trabalham e os dilemas atuais vividos pelo gênero feminino no trabalho. No cenário dos dados coletados emerge a culpa por não equilibrar todos os pratos, por entender que sua ausência impacta no desenvolvimento do filho, por não poder fazer outra escolha a não ser mergulhar no cenário de tarefas que lhe são impostas para viver tal experiência. Portanto, é verificado que a maternidade ainda impacta a mulher em todos os níveis da sua vida e vai alcançar suas expectativas em relação ao trabalho e suas aspirações futuras.

Palavras-chave: Maternidade, Trabalho, Equidade de Gênero



## **ABSTRACT**

Studies related to the trajectory of women's lives and their search for insertion into the job market demonstrate that there is still a lack of equity in labor relations and that this lack manifests itself in various ways based on physical and social labels to this day. Motherhood, long seen as a destiny, promotes a discussion in women's lives which, according to Braga (2018), is the result of a social representation attributed to women and which, over time and the expansion of female space in society, has allowed this woman chooses to be a mother or not. As studies advance, a pluralized understanding of the topic emerges and two movements linked to studies on motherhood emerge: where women either choose not to have children, or choose to dedicate their time to personal and family care. The entire process generated in the family structure of women who take on new work positions calls into question the fact of directing care activities only to women, as we realize that work positions translate into less availability for domestic and care work, resulting in a need for policies that support such tasks and even share such responsibilities with the State. The objective of this dissertation is to understand the relevance of motherhood for working mothers and the current dilemmas experienced by women at work. In the scenario of the data, guilt emerges for not balancing all the plates, for understanding that your absence impacts the child's development, for not being able to make any choice other than diving into the scenario of tasks that are imposed on you to live such an experience. Therefore, it is clear that motherhood still impacts women at all levels of their lives and will achieve their expectations in relation to work and their future aspirations.

Key Words: Motherhood; Work; Gender Equity

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### GRÁFICOS

Gráfico 1 – % de mulheres por setor e diferença salarial em relação aos homens .....	21
Gráfico 2 – Participação de homens e mulheres no Ensino Superior .....	23

### QUADROS

Quadro 1 – Temas .....	43
Quadro 2 – Perfil das participantes .....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1 Relevância .....	16
1.2 Delimitação Teórica da Pesquisa .....	17
1.3 Organização geral do projeto de dissertação.....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1 Gênero e Trabalho .....	18
2.2 O trabalho reprodutivo para a mulher .....	24
2.3 Equidade de Gênero para a maternidade .....	27
2.4 Maternidade e trabalho .....	31
<b>3 PERCURSO METODOLOGICO</b> .....	38
3.1 Inst. de produção do corpus de pesquisa .....	39
3.2 Método de análise escolhido .....	40
3.3 Temas delimitados .....	41
3.4 O sujeito da pesquisa .....	43
<b>4 DISCUSSÃO E RESULTADOS</b> .....	45
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	71
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	75
<b>APÊNDICE</b> .....	81

## 1 INTRODUÇÃO

Ao considerar os aspectos do mercado de trabalho para o contexto de vida das mulheres somos confrontados a pensar em alguns desafios para as organizações e a gestão de pessoas em relação às particularidades do gênero feminino. Se faz necessário salientar que existe uma demanda muito relevante para a gestão organizacional que deseja refletir sobre questões relacionadas ao gênero e desigualdades encontradas no âmbito do trabalho. Uma das questões pertinentes de mulheres trabalhadoras da esfera pública para reflexão é como conciliar o trabalho com a família, uma responsabilidade da mulher que integra as atividades produtivas fruto da atual composição do trabalho (Sorj, Fontes, Machado, 2007). Essas discussões sobre formas da mulher, que escolheu ter uma família, conciliar responsabilidades familiares com seu trabalho mostram a necessidade de equilibrar papéis que tais mulheres desejam exercer, inclusive o de ser mãe, que pode trazer novas habilidades para essa mulher que deseja manter seu desenvolvimento profissional e que não deveria competir com sua carreira (Michel, Nunes, 2021).

Vivenciar o trabalho produtivo tem um caráter de grande relevância na interação do ser humano e nas suas relações em sociedade e a política do trabalho expressa interesse no exercício do trabalho como um direito fundamental de todos, sem distinção (Rosenfield, Pauli, 2012). É neste cenário de interação em sociedade e também dentro das relações de trabalho que se manifestam as “relações sociais de sexo” caracterizadas pela destinação das atividades da esfera pública ao homem e a esfera privada para as mulheres como um ambiente natural do público feminino caracterizando uma separação de trabalho baseada no gênero (Hirata, Kergoat, 2007, Sousa, Guedes, 2016).

Na esfera privada as mulheres cuidam das atividades domésticas ligadas à reprodução e cuidados no lar, enquanto os homens possuem atividades ligadas à produção remunerada. Esse contexto traduz em trabalho não remunerado como as tarefas do gênero feminino e o trabalho remunerado para o público masculino, acrescenta Sousa e Guedes (2016) e ainda mais, afirmando que essa assimetria é o fator principal do que conhecemos como divisão sexual do trabalho.

Os estudos relacionados a vida da mulher e sua busca pela inserção no mercado de trabalho demonstram que ainda existe falta de equidade nas relações trabalhistas e que se manifestam de várias formas baseadas em rótulos físicos e sociais até a atualidade, nos alerta

Julião, Dib e Oliveira (2021). A história revela uma sociedade onde o homem desempenha apenas um papel de provedor e à mulher pertence somente a atividade de cuidados que culminam na divisão sexual do trabalho e essa é uma relação desigual e assimétrica, muitas vezes marcadas pela exploração e opressão ao outro, de acordo com Sousa, Guedes (2016). A relação de sobrevivência e também de exploração entre os sexos pode ser confirmada através da divisão sexual do trabalho, quando a sociedade direciona características de um trabalho denominado produtivo e com valor adicionado para o homem enquanto para as mulheres as tarefas reprodutivas, conforme Hirata, Kergoat (2007). E a partir desses conceitos oriundos da divisão sexual do trabalho a sociedade atribui valor inferior para essas atividades familiares e domésticas, diminuindo a contribuição e subestimando o trabalho feminino voltado para a reprodução e cuidados (Melo, Castilho, 2009).

A estrutura familiar que inclui a mulher também como provedora de si e da sua casa, carrega uma dimensão nos assuntos relacionados aos cuidados com a família alterando a percepção feminina sobre sua identidade social e trazendo mudanças relacionadas ao lugar da maternidade na vida das mulheres que desejam essa experiência (Sorj, Fontes, Machado, 2007). A maternidade, desde então, promove uma discussão na vida das mulheres que segundo Braga (2018) é fruto de uma representação social atribuída às mulheres e que com o passar do tempo e a ampliação do espaço feminino na sociedade permitiu a essa mulher escolher ou não ser mãe, inclusive com pesquisa que produz uma hipótese de que nem toda mulher nasceu para ser mãe (Braga 2018). Percebe-se um entendimento pluralizado sobre o tema que emergem dois movimentos ligados aos estudos sobre maternidade: onde a mulher ou opta por não ter filhos, ou escolhe dedicar seu tempo aos cuidados pessoais e familiares (Emidio, Castro, 2021).

Saindo da esfera privada de atividades domésticas em direção ao espaço público a mulher precisou aprimorar outros campos de sua vida para avançar na profissão sendo também ainda considerada uma ajudadora do sustento do lar (Michel, Nunes, 2021). Inclusive a educação e o posicionamento da mulher nesse cenário favorecem a diminuição das desigualdades consideradas dentro da divisão sexual do trabalho permeadas pela exclusividade da mulher na esfera reprodutiva. Tais mudanças não significam que a família e a criação dos filhos não tenham mais importância para essa mulher, mas que elas entendem ser de grande ajuda sua contribuição também com o conforto da família na providência de mais poder aquisitivo e contribuindo para a necessidade da conciliação de papéis, conclui Michel, Nunes (2021).

A autora Oyeronke (2000) já compreendia em seus estudos a força que a maternidade exerce sobre a mulher, contudo, percebe que na atualidade os estudos correlacionam o tema família como ideologia na constituição de projetos com viés político, discursos de pesquisa acadêmica e também na formulação de políticas dentro até mesmo de áreas que parecem distante da instituição família. Segundo Barbosa, Coutinho (2007) a história já nos revelava que o lugar e o valor da maternidade para as mulheres foram se modificando ao longo dos anos em diferentes contextos, salientando interesses sociais ainda mais abrangentes, como de ordem econômica, política, demográfica etc. Ainda diante do poder atribuído para a força materna que transforma toda a sociedade e a vida da mulher, Oyeronke (2016) continua reforçando o pensamento de que não existe maior instituição que a procriação dentro do contexto de vida das mulheres que optaram pela maternidade.

De outra forma, observa-se a contribuição de Moreira *et al* (2021) ao apontar que as mulheres consideram o ambiente laboral externo ao trabalho doméstico como uma fonte de satisfação e reconhecimento e logo percebe-se que apenas os cuidados com o lar e a maternidade não constroem o sentido de realização para as mulheres, segundo a pesquisa de Moreira (2021). Juntamente a este dado soma-se o fato de que as autoras observaram em pesquisas feitas em empresas que as mulheres tendem a ter melhor desempenho profissional e trabalhar melhor em equipe após a experiência da maternidade (Basilio, 2014; Moreira *et al*, 2021). Diante de tais observações se torna válido as organizações refletirem sobre formas de repensar ações que acolham o grupo de mulheres que desejam ser mães e permitam a conciliação do trabalho e cuidados pertinentes ao ambiente privado, conclui Moreira *et al* (2021).

Diante de um tema de relevância para a sociedade e a gestão entende-se que os obstáculos para a trajetória da mulher no mercado produtivo sempre vão estar ligados com as tarefas destinadas a figura feminina e ao senso comum que delimita de forma exclusiva para as mulheres os cuidados domésticos e que integram grande parte do seu cotidiano com longas horas de dedicação diárias (Juliao *et al*, 2021). O relatório informativo disponibilizado pelo IBGE destaca que, mesmo estando em ocupação, o envolvimento com afazeres domésticos impacta diretamente na ascensão da mulher no trabalho pela necessidade de conciliação de dupla jornada ao continuar seu trabalho de forma não remunerada com as atividades extra laborais (IBGE, 2019). A dedicação da mulher em horas trabalhadas na esfera pública não altera suas horas dedicadas às responsabilidades domésticas e sofre influência com relação aos cuidados com família e contextos de conflito com o trabalho enquanto a participação dos homens se mantém constante na dedicação ao trabalho somente, acrescenta Sorj (2010).

Em um estudo sobre as necessidades da mulher dentro do aspecto laboral, os autores, Siqueira e Sampaio (2017) abordam que a segunda causa principal das mulheres abandonarem seu último emprego foi o cuidado com filhos e parentes no âmbito do cotidiano de tarefas delegadas às mulheres. Apesar do crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho, os efeitos que atravessam o fato de ser mulher e mãe no mercado de trabalho são evidenciados pelo fato de que 48% das mulheres em ocupação pedem demissão ou são demitidas desde o período do retorno da licença e até mesmo dois anos após o nascimento dos filhos (Machado e Neto, 2016, Bendia, 2020).

Diante da sociedade a mulher é vista como responsável dos cuidados domésticos e assim já se caracteriza a barreira para o desenvolvimento profissional que a distancia das condições encontradas por outros grupos sociais e soma-se a isso os cuidados com os filhos (Bendia, 2020). O trabalho que se dedica ao cuidado (família, crianças, idosos) enfrenta não somente a barreira da invisibilidade sendo enxergado como não produtivo, mas também enfrenta a barreira da desvalorização, ou seja, enfrentar o conflito trabalho família é perceber que o trabalho doméstico é visto como inferior até mesmo para os familiares é o que nos relata Hochschild (2013). Quando se conversa a respeito de uma família o diálogo é sempre no sentido de esperar de uma mãe que trabalha a resposta para a seguinte pergunta:” Como estão as crianças?”, “Se está trabalhando, como estão os filhos”? acrescenta Hochschild (2013).

Direcionando o olhar para a contribuição de Sorj *et al* (2007), salienta-se que a legislação que cuida da área trabalhista deveria considerar e proteger o público feminino diante dos conflitos encontrados no trabalho, mas ainda carece de mais efetividade para garantir a articulação entre trabalho e necessidades familiares repercutindo nas oportunidades laborais das mulheres. Sorj *et al* (2007) enfatiza que o fato da lei estabelecer políticas que favorecem as mulheres funcionárias não é garantia da aplicação dessas leis, especialmente em empresas de pequeno porte. Em reportagem de março de 2021 na revista Você SA, profissionais do direito trabalhista trazem uma reflexão sobre a legislação vigente e a dificuldade em promover a igualdade para as mulheres, pois ainda são muito limitados os ajustes e cobranças para as empresas adotarem políticas de proteção para a mulher em prol da diminuição de desigualdades. A reportagem cita como exemplo a multa aplicada a uma empresa por desigualdade nos salários relacionados ao gênero feminino que segundo a legislação é de apenas 50% do teto do INSS equivalente a 3.000,00 (Veirano, 2021).

Considerando os muitos obstáculos já enfrentados por ser mulher podemos ainda acrescentar a preocupação nas mulheres diante da sua escolha pela maternidade. Pensando em

mulheres que desejam ser mãe essa preocupação é salientada pela falta de liberdade de decidir o momento para tal experiência em face da sua necessidade de se manter no mercado de trabalho que também traduz um desejo das mulheres (Beauvoir, 2019). Com isso, a ciência voltada para a reprodução feminina tem levantado opções para assistir a mulher no seu desejo de ser mãe sem abrir mão da sua carreira, conforme reportagem da revista *Você S.A* de junho de 2022. O texto relata sobre a crescente procura de mulheres que desejam congelar seus óvulos, que perdem força e qualidade com o passar dos anos, para garantir a possibilidade futura de ter filhos em um momento mais propício e sem pausar sua dedicação para com a carreira (Maia, 2022). A matéria traz dados do IBGE que confirmam o aumento da proporção de mulheres mães pela primeira vez a partir dos 35 anos, saltando de 10% para 17% entre 2010 e 2020 segundo a reportagem por Maia (2022).

De acordo com Feijó et al (2017) as condições de trabalho podem afetar escolhas relacionadas ao contexto da vida pessoal do trabalhador gerando impasses que não podem ser desvencilhados, porque o contexto pessoal e o profissional são afetados de forma concomitante. No caso da mulher o contexto do ambiente de trabalho vai gerar esses impasses que refletem na vida pessoal da mulher (Feijó et al, 2017). Em reportagem da Folha de São Paulo, uma estudante bolsista doutoranda relata a invisibilidade da sua maternidade para a academia de pesquisa científica e sua dificuldade em concorrer com outros alunos. Em termos de produção de artigos e dedicação para o programa do doutorado que não possuem critérios estabelecidos, os mesmos não levam em consideração uma estudante que passa pela gestação no período de estudos, e pelo contrário ouviu de um professor orientador que não era interessante engravidar durante o doutorado (Gorziza, 2023). O relato informa que os critérios de flexibilização para a maternidade não são claros nas agências de fomento e a queda de produtividade é decisiva para excluir as estudantes de futuras oportunidades na docência chamado de “efeito tesoura”, afirma a doutoranda (Gorziza, 2023).

O processo gerado na estrutura familiar da mulher que assume novas posições de trabalho coloca em xeque o fato de direcionar atividades de cuidados somente para mulheres, pois percebemos que as posições de trabalho se traduzem em menos disponibilidade para trabalho doméstico e de cuidados, surgindo uma necessidade de políticas que auxiliam tais tarefas e compartilham até mesmo com o Estado tais responsabilidades (Fontoura, 2010). Inclusive a Constituição Brasileira de 1988 já cita a necessidade de avanços nos direitos sociais de homens e mulheres de forma igualitária, mas ainda de forma limitada e não considerando as outras formas familiares e também todo o contexto da vida pessoal do trabalhador, não somente



o nascimento do filho, acrescenta Fontoura (2010). De acordo com Sorj os benefícios concedidos pela legislação falham em considerar as necessidades familiares apenas no momento da concepção de um filho e não trazer outras ações que impactam a demanda de cuidados dos filhos dependentes por alguns anos (Sorj, Fontes, Machado, 2007).

Aumentar a proteção ao trabalhador e de suas famílias consiste em transformar os direitos trabalhistas em direitos universais, de forma que, tal proteção não esteja vinculada ao gênero ou tipo de contrato de trabalho culminando em uma melhor relação trabalho e família, de acordo com Sorj *et al* (2007). Ao visar o gerenciamento de ações que permitam implementar práticas que facilitem a gestão de pessoas para redução dos conflitos, Cox Jr (1994) contribui quando afirma que é importante maximizar as vantagens da diversidade no ambiente organizacional incluindo populações minoritárias (grupos com necessidades diferenciadas), proporcionando oportunidades para que os grupos possam realizar seu trabalho com todos os direitos igualitários. Desenvolver pessoas está relacionado ao contexto que envolve o ser e a sua relação com seu no ambiente de trabalho, traduzindo assim suas expectativas e também suas realidades, aumentando os desafios em torno da gestão de pessoas e suas práticas (Cox Jr, 1994).

Segundo Santos (2008) adotar ações em prol da equidade de gênero no trabalho e inclusão de grupos com necessidades particulares pode ajudar na definição de novas práticas de emprego e composição interna das forças do trabalho impactando os indivíduos e as interações. Pensando na contribuição com a elaboração de ações que traduzem a maternidade como relevante para um grupo de mulheres e pensando em formas de auxiliar propostas de equidade de gênero, perguntamos: Como mães que trabalham compreendem atualmente o impacto da maternidade dentro do contexto de vida profissional, bem como os desafios vinculados ao gênero?

O objetivo desta dissertação é: Compreender a relevância da maternidade para mães que trabalham e os dilemas atuais vividos pelo gênero feminino no trabalho. Os objetivos intermediários visam: expor o contexto do gênero feminino vinculado ao trabalho reprodutivo; descrever implicações para as mães na conciliação do seu trabalho com a maternidade; verificar através de relatos de funcionárias de empresas da iniciativa privada como a maternidade afeta o trabalho ainda nos dias atuais.

## 1.1 Relevância

Dada a necessidade de novos espaços de discussão sobre temas que favorecem a busca pela equidade de gênero encontramos a relevante discussão sobre a discriminação que a mulher se submete em várias esferas sociais, trazendo para este documento o foco na mulher que tem sua escolha pela maternidade mesmo participando do ambiente laboral de tarefas.

A Conferência das Nações Unidas sobre a Mulher realizada em Pequim em 1995 proporciona uma chamada para avanço na promoção da situação da mulher e diminuição das desigualdades. Dentre grandes obstáculos a conferência menciona doze áreas prioritárias para redução da desigualdade e aqui queremos salientar dois pontos importantes na nossa caminhada de uma Gestão que promove a igualdade de gênero nos ambientes organizacionais: a desigualdade quanto à participação nas estruturas econômicas, nas atividades produtivas e no acesso a recursos e a insuficiência de mecanismos institucionais para a promoção do avanço da mulher (Onu Mulheres, 2013). O alcance dessas metas está ligado ao diálogo social que busca trabalho digno, crescimento econômico e a negociação entre governos, organizações de empregadores, trabalhadores e empresas para acelerar as conquistas de um mundo sustentável até 2030 (Onu Mulheres, 2013).

Dentro desse contexto direcionado ao público feminino salientamos as desigualdades enfrentadas pelas mulheres que enxergam a maternidade como um fator de escolha e também o seu desenvolvimento de carreira. Assim as instituições em concordância devem observar que além dos direitos da mulher, uma gestão com equidade de condições no ambiente laboral proporciona valor ao negócio e crescimento da cultura da organização, porém estudos apontam que as organizações ainda possuem uma janela de evolução e deve dar ao tema o destaque merecido (Santos, 2008). Por meio da pesquisa proposta nesse projeto sobre maternidade e trabalho vários aspectos se tornam relevantes como:

1. Conscientização da escolha da maternidade: Propomos através do levantamento teórico e dados de pesquisa embasar o contexto da escolha feminina pela maternidade como opção dentro da trajetória dessa mulher. Essa escolha pela maternidade nem sempre vai significar o rompimento de outros projetos, se houver a conscientização da importância de tal experiência e novos cenários que promovam a liberdade de escolher pela maternidade e o trabalho (Albertuni, Stengel, 2016).

2. Reflexão para ações e políticas: O estudo pode fornecer oportunidades de reflexão para a implementação de ações mais eficazes em relação às mulheres que optam pela maternidade com igualdade de condições de desempenho no local de trabalho para as mulheres que necessitam trabalhar. Desde possíveis acordos tomados pela consciência da relevância do tema para as mulheres até ações formalmente estabelecidas em direção a equidade de recursos para o trabalho das mulheres mães. Isso pode levar às mudanças nas políticas organizacionais, governamentais e legislativas para melhor apoiar as mães em suas carreiras profissionais.

3. Avanço para as discussões acadêmicas: O trabalho acadêmico pode contribuir para um debate acadêmico mais amplo sobre maternidade, equidade de gênero e políticas de conciliação trabalho-família. Isso pode incentivar outros pesquisadores a se envolverem nesse campo, ampliando a base de conhecimento e a compreensão sobre essas questões.

4. Influência na prática profissional: Os resultados e as recomendações do trabalho acadêmico podem influenciar as práticas profissionais em diversos setores, como recursos humanos, gestão de talentos e políticas de diversidade e inclusão, orientando as organizações a adotarem medidas que promovam a equidade de gênero e o suporte às mães no ambiente de trabalho.

## **1.2 Delimitação teórica da Pesquisa**

Para entendimento dos temas centrais a prosseguir no estudo delimitamos alguns autores como base para argumentos. Em relação a discussão sobre a divisão sexual do trabalho, bem como questões de gênero vamos citar Helena Hirata e suas contribuições. Para análise dos desafios da maternidade e conciliação trabalho família encontramos Joan Willians, bem como ao se tratar de políticas para ações de equidade para as mulheres que tem filhos dependentes citaremos Bila Sorj e seus estudos em relação a legislação e outros pontos relevantes.

Importante apontar que não estaremos limitados somente às construções dos autores citados acima, pelo contrário, vamos agregar conhecimentos atuais atualizando os achados da pesquisa mais recente em relação aos temas em questão.

### **1.3 Organização geral do projeto de dissertação**

A presente dissertação está dividida da seguinte forma: o capítulo 1 contempla a introdução abordando a contextualização do tema bem como o problema da pesquisa em que se inserem os temas principais ligados as políticas e ações por uma gestão que proteja a mulher e a maternidade. Ainda no capítulo da introdução vamos abordar as delimitações e organização da pesquisa. A partir do referencial teórico encontraremos os capítulos voltados aos temas que abordam as seguintes discussões: Gênero feminino e trabalho; O trabalho reprodutivo para a mulher; Equidade de gênero e maternidade; A maternidade e o trabalho. Prosseguindo na reflexão temos o percurso metodológico apontando as diretrizes da pesquisa e instrumentos utilizados na colheita de informações e dados qualitativos. De posse dos dados, o documento prossegue para as discussões e resultados obtidos com as análises. Finaliza-se este construto com as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GÊNERO E TRABALHO

A importância do trabalho para o ser humano se concretiza no fato de que o ato de trabalhar qualifica o homem dentro do seu espaço de interação na sociedade como um todo e é dotado de uma característica central na vida do indivíduo culminando assim como uma atividade fundamental para a economia no presente século, por isso é universalizado como direito fundamental para todos (Rosenfield, Pauli, 2012). Para Kergoat (2016) a importância do trabalho para o ser humano é tal que o sentido do trabalho pode ser descrito como produzir, formar estruturas de interação e relacionamento na sociedade e também permitir que o indivíduo transforme a si mesmo.

Mesmo existindo leis que tratam da igualdade em relação ao direito ao trabalho existe uma realidade mais complexa que permite ainda práticas discriminatórias que continuam prejudicando alguns grupos sociais, segundo Alves (2016). Os autores Rosenfield, Pauli (2012) abordaram o tema quando enfatizaram sobre a Declaração de Viena em 1993 promovida pela Organização das Nações Unidas em Genebra que cita que todos os direitos humanos são universais e interrelacionados de forma que a comunidade internacional deve tratar os direitos humanos de forma global e justa, em pé de igualdade e com a mesma ênfase para todos em sociedade. Deste modo traduzindo o direito ao trabalho como universal, ou seja, sem distinção e relacionado com todas as esferas em âmbito civil, político e social (Rosenfield, Pauli, 2012).

Integrando questões ligadas a desigualdades citamos que a partir do Pacto Internacional dos Direitos Civis Políticos e Direitos Econômicos (PIDESC) ratificado no Brasil em 1992 é lançado o segundo programa de Direitos Sociais, Econômicos e Culturais pautando que os direitos inseridos no trabalho compreendem recebimento de remuneração justa e equitativa entre homens e mulheres, capaz de garantir condições dignas aos trabalhadores (as) e suas famílias; condições de trabalho seguras e higiênicas; lazer, jornada de trabalho razoável, descanso e férias remuneradas, além do direito de associar-se e de filiar-se a sindicatos, entre outros (Rosenfield, Pauli, 2012, Costa, Arantes, 2009).

Os direitos citados acima vão se unir aos pilares da Agenda de Trabalho Decente proposta pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) adotada em 1998 que diz respeito

à normas e princípios do trabalho como liberdade sindical e negociação, eliminação de trabalho forçado, abolição do trabalho infantil e eliminação de todas as formas de discriminação em matéria de emprego e ocupação (Rosenfield, Pauli, 2012). Segundo a OIT a não discriminação é um pilar do direito humano e um dos pilares do direito fundamental ao trabalho reiterando a Convenção 1958 que trata de forma específica da discriminação no trabalho onde o termo “discriminação” compreende toda distinção ou exclusão que altera ou destrói oportunidade de emprego e seu tratamento (Convenção N. 111, 1958).

Em se tratando de discriminação por sexo, não é recente o fato de que o ambiente de trabalho se torna um núcleo que manifesta discriminação de maneira indireta e até mesmo direta dada a cultura das organizações instauradas ao longo da história e que muitas vezes taxa a mulher como incapacitada para certas tarefas (Fernandes et al, 2019). Algumas das estratégias do sistema capitalista de trabalho foi a imposição de padrões e valores que separavam a esfera pública (trabalho e produção) da esfera privada (cuidados familiares e afetos) produzindo papéis distintos segundo o sexo dentro da sociedade, nos reporta Julião et al (2021). Neste cenário um conflito começa a ser instalado, fruto de um choque entre as esferas públicas e privadas que geram fortes desigualdades ligados ao gênero nas relações sociais (Andrade, Luiz, 2018). As diferenças entre as esferas com o passar do tempo geram mais tensão, pois manifestam mais distanciamento de papéis ligados ao gênero e suas possibilidades, acrescenta Andrade, Luiz (2018).

Essa discussão remete a questões de raízes históricas que traduziam as tarefas domésticas e de cuidados para as mulheres na sua esfera de vida familiar e aos homens atividades de caça e guerra, detentor das atividades remuneradas e produtivas gerando uma consequente associação da mulher em uma figura delicada, frágil e ligadas aos afazeres do lar (Fernandes et al, 2019). De forma ainda mais abrangente considerando o trabalho como central dentro das práticas sociais, Hirata (2016) analisa as relações advindas da sociedade e que são permeadas por uma separação entre os gêneros que oprime o lugar da mulher na produção e também na reprodução social. O Patriarcado, segundo Hirata (2016), é parte dessa formação vista na sociedade que entrega ao homem a detenção do poder e fortalece a segregação dos grupos no alcance das oportunidades de trabalho desde a história inicial do capitalismo junto à industrialização.

Segundo Fontoura (2010) em nosso país a imagem de uma mulher apenas cuidadora e com força de trabalho mais secundária contribui consistentemente com sua dificuldade de acessar âmbitos de esfera pública. Dessa forma, os caminhos trilhados em busca da equidade

de gênero no contexto do trabalho esbarram em entraves que vão impedir o acesso de alguns grupos ao mercado de trabalho, principalmente as mulheres que são designadas para determinadas posições, tão somente, por suas características biológicas e sociais, acrescenta Juliao *et al* (2021). Fatores como baixa participação de mulheres em cargos de altos salários e divergência de salários reforçam as barreiras encontradas pelo gênero feminino ainda nos dias de hoje (Juliao *et al*, 2021).

A nova composição do trabalho busca a inserção das mulheres em diversas ocupações e setores econômicos, porém mesmo em meio ao aumento da presença das mulheres nas relações de emprego regidas pelas leis trabalhistas e embora a Constituição ainda dê destaque a igualdade de gênero nota-se que as mulheres ainda estão concentradas em tarefas domésticas identificadas como sendo de sua atribuição, reforçando a desigualdade associada ao gênero (Cotrim *et al*, 2020). Para Toledo (2008) já era grande a importância de estudos sobre ampliar o alcance das mulheres e polemizar a opressão que essa mulher vive nos espaços em sociedade. Dados da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio Contínua (PNAD) relativos ao 3º trimestre de 2022 demonstram a participação das mulheres no mercado de trabalho dividida por setor econômico e na outra coluna a diferença inferior no salário dessa mulher em relação aos homens em %:

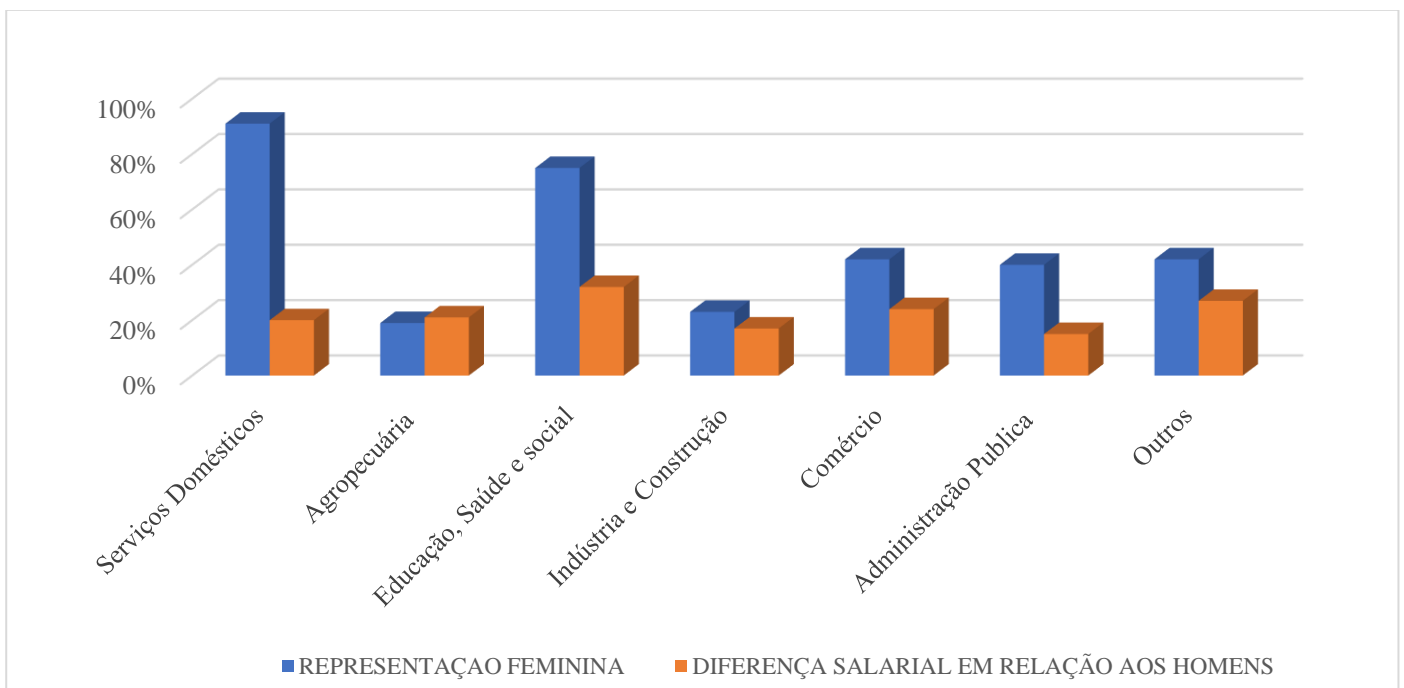


Gráfico 1 – Participação de mulheres por setor e diferença salarial em relação aos homens (diferença em %)

Fonte: Elaborado pela autora conforme dados do DIEESE, Mulheres 2023.

Os dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2023) que desenvolvem pesquisas para subsidiar demandas dos trabalhadores revelam que ainda existe a grande disparidade de participação das mulheres nos setores produtivos e ainda que as mesmas se enquadrem na maior participação do setor, no exemplo dos serviços domésticos, ainda assim o salário permanece inferior ao dos homens (DIEESE, 2023). Fernandes et al (2019) acrescenta aos seus estudos o fato que os setores com maior participação feminina são os permeados pelos cuidados e prestação de serviços tidas como típicas entre as mulheres.

A segregação ocupacional caracterizada pela dificuldade de acesso a alguns postos de trabalho é uma realidade para o público feminino ressaltadas pela diferença salarial e dificuldade de ascensão profissional. Enquanto homens podem acessar um leque de oportunidades profissionais as mulheres tendem a se manter em atividades de baixa renda, pontua Bendia (2020). Com a contribuição de Hirata (2018) é citado o aumento na participação das mulheres no mercado ao longo do tempo, mas com importante permanência das desigualdades traduzindo no que podemos chamar de segregação vertical: onde as mulheres possuem limitações para o acesso a algumas atividades e ainda com poucas perspectivas de promoção, conhecido como o fenômeno *glass ceiling* (conhecido como teto de vidro), além de empregos vulneráveis e precários.

Fontoura et al, (2010) apontavam para práticas organizacionais que são estereotipadas não reconhecendo a capacidade feminina para a liderança e cargos de decisão resultando no já citado teto de vidro, fenômeno de segregação hierárquica reproduzido no Brasil e no mundo e contribuindo para a participação inferior da mulher em cargos mais elevados. O informativo do IBGE relacionado às informações sociais e demográficas nos remete a essa reflexão quando ainda encontramos dados do ano de 2020 onde os cargos que incluem tomada de decisão são ocupados por 62,6% de homens e por 37,4% de mulheres nos cargos de gerência (IBGE, 2021).

Além das barreiras que refletem a desigualdades entre mulheres e homens em uma mesma atividade ou cargo, entende-se por relevante incluir as desigualdades geradas pela desigual distribuição do trabalho no âmbito reprodutivo principalmente relacionadas ao tempo despendido nessas tarefas (Alves, 2016) e que vamos abordar com mais detalhes em outro capítulo.



Diante dos fatos, a feminização da força de trabalho não acompanha a tão sonhada igualdade de participação no emprego, pelo contrário se busca redução de custo ao contratar mulheres (Toledo, 2008). As pesquisas de Hirata (2018) retratam inclusive um paradoxo que indica uma maior participação das mulheres nos maiores níveis de escolaridade em quase todos os países industrializados o que não alterou a posição inferior das mulheres em relação ao mercado de trabalho (Hirata, 2018). Não somente em relação à frequência nos anos escolares, mas também em comparativo aos maiores de 25 anos com ensino superior completo prevalece a maioria feminina de acordo com o IBGE (2021):

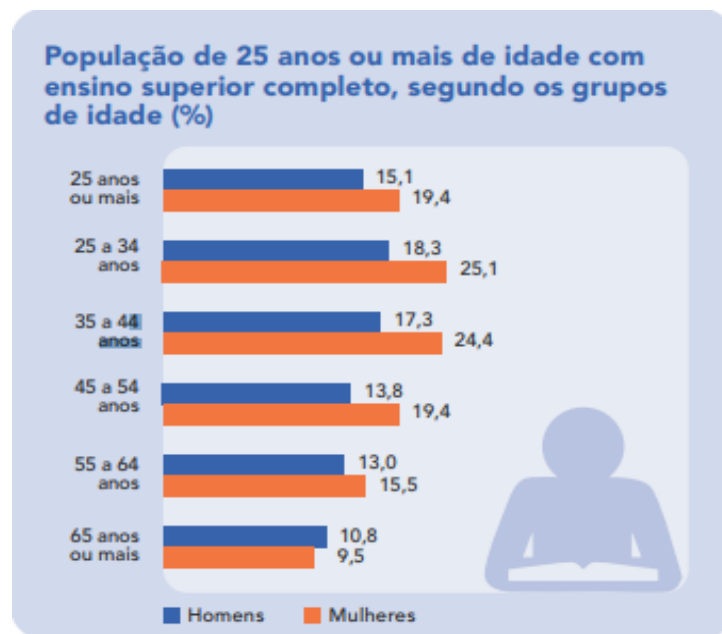


Gráfico 2: Participação de homens e mulheres no Ensino Superior

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2019.

Apesar de maior participação na Educação e busca por melhores formações quando olhamos para o mercado de trabalho e os pontos que colocam em desvantagem a posição das mulheres podemos citar a vulnerabilidade fruto das relações de poder, falta de remuneração justa e menor representação nos cargos de liderança segundo Bendia (2020). Inerente aos fatos, os setores empresariais já percebem a necessidade de reconhecimento das habilidades femininas com a incorporação da força produtiva das mulheres e entende-se que é incompatível uma sociedade que deseja o progresso e ainda discrimina ou segrega subutilizando a capacidade de grande parte da população mundial (Alves, 2016).

Safiotti (2001) reproduzia que a identidade feminina é traduzida através dos seus distintos papéis regulados pela forma que a sociedade deseja ver esses papéis sendo cumpridos

e é através desse pensamento que a sociedade delimita o lugar da mulher e escolhe os terrenos destinados ao homem. Propor a igualdade nas relações de trabalho é um desafio de âmbito global, conforme expedido pela Organização das Nações Unidas protagonizada pelos objetivos mundiais, entre eles, o objetivo de Igualdade de Gênero incluído na Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável para o mundo (ONU 2015).

Apesar do progresso na tentativa de proporcionar direitos humanos e igualitários, o mundo ainda não está no caminho para alcançar a igualdade nas questões relacionadas ao gênero até 2030, expondo assim uma demanda de ações ousadas por meio de políticas e leis que promovam a busca por uma real igualdade (ONU 2015). Por meio dos estudos de Bittencourt (2019) entendemos que o trabalho delegado à mulher socialmente está inscrito em seu corpo e costuma obedecer a uma segregação de papéis. Com isso observa-se longa caminhada de reflexões e discussões para o tema.

## **2.2 O TRABALHO REPRODUTIVO PARA A MULHER**

Analisando o bem estar do indivíduo em sociedade e pressupostos inerentes às necessidades pessoais e cuidados com o outro percebe-se que os estudos ainda são insuficientes em detrimento das análises na sua maioria econômicas e que focalizam a produção mercantil em sociedade não considerando aspectos imateriais que fazem parte do desenvolvimento humano (Melo, Castilho, 2009). A partir da industrialização foi necessária a retomada de uma consciência social que abrangesse as questões femininas e das atribuições ligadas ao trabalho doméstico: é invisível, não reconhecido e gratuito conforme nos apresenta Hirata e Kergoat (2007). A autora também nos faz refletir sobre as atividades inerentes ao trabalho feminino e que não são contadas como produção porque não estão relacionadas à produção de mercadorias. Segundo os movimentos feministas, acrescenta Hirata e Kergoat (2007) a ideia associada de que as atividades do homem são consideradas mercantis e das mulheres de cunho doméstico favorecem a invisibilidade das suas tarefas e diminui a relevância do seu trabalho. Ainda na história do século XIX, o cuidado no lar estava predominantemente nas atividades destinadas às mulheres e ao homem o sustento financeiro provedor contribuindo para o que denominamos de divisão sexual do trabalho associada a dicotomia trabalho remunerado / não remunerado permanecendo na cultura e delegando às mulheres a responsabilidade da reprodução social até o século XXI (Sousa, Guedes, 2016).

A sociedade capitalista ao se desenvolver faz da divisão sexual do trabalho um elemento da divisão do trabalho onde as mulheres eram convocadas a fazer parte da manufatura e indústria e de acordo com os empregadores elas se tornam uma mão de obra fraca e barata e com certas atividades “ideais” para o gênero feminino, levantando questionamentos dos pensadores demarcando sua capacidade pelas diferenças biológicas e funcionais, acrescenta Alves (2013). Ainda segundo Alves (2013) nas fábricas têxteis mesmo com grande participação feminina no trabalho o leque de funções direcionadas aos homens era maior.

Dentro das características do capitalismo a separação dos sexos no contexto produção e reprodução se expandem subordinando um sexo ao outro e emergindo o contexto de esfera pública para o homem (produção) e esfera privada para a mulher (reprodução), subestimando as atividades femininas, contribui Alves (2013). Logo se define um espaço de trabalho que é paralelo à vida privada familiar e as relações com a sociedade que separa o lar e a vida em família da esfera pública caracterizando um modo de viver fruto de realidades históricas construídas socialmente (Alves, 2013).

No contexto de trabalho remunerado e não remunerado prevalece uma noção de que o trabalho para o mercado e o trabalho doméstico são norteados por diferentes princípios onde o mercado se aplica a produção e a mulher ao trabalho doméstico para seu sustento (Sousa, Guedes, 2016). Além desses termos existem dois pressupostos que organizam a ideia sobre essa divisão do trabalho que são a “separação” que diferencia atividades de homem e atividades de mulher (vulgo “trabalho de homem e trabalho de mulher”) e também o pressuposto “hierarquização” que indica que a atividade do homem tem maior valor que a da mulher, conforme Kergoat (2003).

A sociedade depende do trabalho reprodutivo para se desenvolver e o mesmo possui grande significado no contexto humano, mas seu caráter não mercantil o desvaloriza estando esse assunto no cerne das argumentações sobre a divisão sexual do trabalho, acrescenta Melo, Castilho (2009). Para Hirata (2007) a ciência ainda não atribui importância às práticas exercidas no ambiente familiar traduzindo a invisibilidade do que chamamos trabalho reprodutivo. Ainda que as transformações econômicas do século XX emergiram em novas configurações na participação no mundo produtivo pelas mulheres e seus movimentos de força, que provocaram a diminuição da fronteira homem e mulher, essas transformações não permitiram uma nova forma de pensar sobre as responsabilidades da mulher no âmbito doméstico, nos aponta Sousa, Guedes (2016).

Ainda que as disparidades de participação do homem e da mulher no mercado de trabalho diminuam nos últimos anos trazendo a mulher como participante da esfera pública do trabalho, as responsabilidades femininas extra laborais não são redistribuídas fazendo com que a esfera da reprodução continue a cargo do público feminino, trazendo desgaste e desigualdade nas responsabilidades (Sousa e Guedes, 2016). A sociedade não se preparou para possibilitar novas configurações para as tarefas reprodutivas ditas como femininas conforme Sousa e Guedes (2016).

Em paralelo às atividades domésticas de preparar alimentação, cuidar das crianças, dos idosos, enfermos ou deficientes, manter o ambiente limpo, zelar pela saúde de todos além de outros serviços estão o trabalho na esfera privada traduzindo uma sobrecarga de tarefas diárias e uma jornada extra de trabalho para a mulher (Fontoura et al, 2010; Sousa, Guedes, 2016). Essa jornada dupla e sobrecarregada influencia na possibilidade de participação da mulher no mercado de trabalho, ocupar melhores postos (precisa de rede de apoio ou trabalhar parcialmente) e os estereótipos para cargos de níveis mais elevados não as colocam como possíveis candidatas na maioria das organizações, acrescenta Fontoura et al (2010).

De forma crescente a literatura busca avançar no sentido dos temas ligados ao trabalho reprodutivo exercitado fora da esfera mercantil reconhecendo a necessidade de atribuir valor a essas tarefas (Melo, Castilho, 2009). Os autores trazem uma contribuição no artigo “Trabalho reprodutivo: quem faz?” relembrando o relatório da IV Conferência Mundial sobre a Mulher organizada no Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (UNDP) em 1995 que averigua questões sobre a exclusão feminina e busca a igualdade de gênero com oportunidades igualitárias. Uma das recomendações do relatório (ONU 2015) segundo Melo e Castilho (2009) é incorporar a contribuição do trabalho não remunerado e estimar essa contribuição e tal ato germinou em novos estudos sobre como tomar decisões políticas e gerir recursos humanos na sociedade.

Dar visibilidade ao trabalho não remunerado voltado para os cuidados é de extrema importância quando se deseja considerar as desigualdades e buscar formas de combater a discriminação, conforme o documento do IBGE (2021). O documento relata indicadores mais recentes, a saber, do ano de 2019 sobre a dedicação das mulheres nas horas trabalhadas em serviço doméstico e cuidados familiares. Conforme o IBGE (2021) as mulheres do Brasil dedicaram em torno de 21,4 horas semanais para os serviços fora do trabalho (domésticos) enquanto os homens 11 horas semanais, demonstrando um impacto de mais de 10 horas na semana da mulher em cuidados com o lar em um tempo que não pode ser dedicado aos seus

estudos ou crescimento de carreira. Além desse estudo o documento salienta que dentro de um grupo de 20% das mulheres que perfaziam maiores salários a dedicação aos serviços domésticos era menor, em torno de 18 horas semanais segundo o IBGE (2021).

Hirata e Kergoat (2007) insistem em reivindicar sobre a permanência das atividades domésticas para as mulheres mesmo diante de uma configuração atual que a mulher tenta conciliar ou delegar as atividades com outros integrantes da família. A autora conclui que ainda diante da consciente opressão e da desigualdade as mulheres continuam se incumbindo das tarefas domésticas e mesmo que delegando assumem que a responsabilidade é de quem delega (Hirata, Kergoat, 2007). Conjugar todos os fatores que impactam no desenvolvimento da mulher demonstram que suas possibilidades em ocupações integrais e sem flexibilidade são limitadas, bem como qualquer participação em atividades sindicais e políticas, acrescenta Fontoura et al (2010).

### **2.3 EQUIDADE DE GÊNERO PARA A MATERNIDADE**

Por conta de tantas tarefas reprodutivas vinculadas à vida e ao desenvolvimento social muitas mulheres ficam de fora das instâncias profissionais mais elevadas tornando as questões ligadas à equidade de gênero essenciais no progresso da sociedade segundo Alves (2016). O autor acrescenta que mesmo diante das dificuldades contemporâneas as recentes transformações estruturais, os tratados políticos e o esforço das mulheres permitiram tornar legítima a busca pela redução da desigualdade entre homens e mulheres (Alves, 2016).

As mulheres ainda encontram obstáculos a serem superados, quando é necessário ultrapassar as barreiras de dominação masculina na composição do trabalho para cargos mais elevados em um processo de provar seu valor e potencial para minimizar os efeitos das heranças passadas de inferioridades ligadas ao gênero feminino (Gonçalves et al, 2016). A imagem da mulher ainda ligada à uma força de trabalho secundária contribui para que enfrentem maiores dificuldades nos âmbitos de carreira e vida pública, assim como afeta as definições de políticas públicas que não abrangem serviços e ações dedicadas a proteger e auxiliar as mulheres nas tarefas de cuidados domésticos conforme Fontoura et al (2010).

No período de inserção da mulher no ambiente de trabalho após a expansão industrial as trabalhadoras jovens, solteiras e sem filhos faziam parte em massa da composição feminina de trabalho restando às mães uma inclusão mais lenta e muito gradual, pois dependia de um

reajuste da demanda familiar, argumentam Emidio e Castro (2021). Segundo a contribuição de Fernandes *et al* (2019) a mulher enfrenta discriminação principalmente no que tange ao assunto maternidade, pois acredita-se que a mesma vai colocar o filho acima das prioridades de trabalho, implicando nos resultados e sendo vista como prejuízo futuro.

Em um cenário multiplicador de desigualdades no Brasil, encontramos a mulher tentando conciliar suas responsabilidades com o trabalho, reforçando sua sempre disponibilidade de cuidar dos filhos e ainda no futuro, dos idosos integrantes da família e ainda mais sem nenhuma proteção trabalhista para facilitar essa conciliação (Bittencourt, 2019). O autor Gatrell (2011) contribuiu na argumentação de que práticas de trabalhos mais flexíveis e um bom suporte organizacional deveriam contribuir para aumento da produtividade e satisfação das mães no trabalho, porém a gestão muitas vezes ainda insiste em exibir escassez de conhecimento quando o assunto é o corpo materno no trabalho, bem como a alimentação nas primeiras fases do bebê e regulamentos que envolvam a maternidade.

A maternidade como uma percepção de grande transformação vinculada aos muitos desafios de gerenciar uma vida de responsabilidades familiares acaba por propor uma instância de difícil decisão em permanecer no emprego durante a gestação e momentos subsequentes conforme Bendia (2020). Ao pensar no grupo formado pelas mães que trabalham se faz necessário averiguar as particularidades desse grupo e suas perspectivas a níveis sociais, organizacionais e também, não menos importante, em nível individual, já que impacta na resposta afetiva do indivíduo em relação ao seu trabalho, através reconhecimento, no desempenho pessoal, profissional, bem como no envolvimento com pares de trabalho (Fleury, 2000, Nkomo, Cox Jr, 1996).

A gestão que pensa na inclusão caminha em busca de gerenciar as relações de trabalho com base na flexibilidade e composição diversa da força de trabalho a fim de diminuir a discriminação por raça, etnia, idade, gênero, entre outros, dentro dos diversos grupos existentes na organização e reter pessoas participantes dos grupos minoritários conforme estudos de Fleury (2000). Partindo da dimensão de ser mulher e desejosa pelo ser mãe, entende-se a necessidade de estudar a maternidade também nas perspectivas da equidade de gênero para trazer luz aos dilemas da conciliação das atividades ligadas a reprodução e carreira, que pode prejudicar sua vida profissional, analisa Bittencourt (2019).

Santos (2008) retrata a trajetória do tema equidade de gênero ao longo dos anos no Brasil, sendo o início a partir da década de 70, onde já se discutia o impacto da identidade social

construída nas organizações e o efeito dessa identidade nas interações humanas. O percurso da discussão remete às organizações observarem as diferenças culturais, analisar tratamentos diferenciados e seus fenômenos e por fim determinar o impacto dessa composição dos grupos de trabalho, conforme Santos (2008). É uma trilha de busca que inicia um novo caminho de mudança que sai da mesmice das abordagens de gestão para uma abordagem que deseja valorizar as pessoas e suas diferenças e assim se afastava os pensamentos até então voltados para o “tratar todos da mesma forma”, acrescenta Greene, Kriton (2004).

Em busca de aperfeiçoar políticas e implementar programas para promoção de igualdades e evitar discriminação, a IV Conferência Mundial sobre a mulher realizada em Pequim, ocorrida em 1995, trouxe objetivos estratégicos para a temática do conceito de gênero pautados nas limitações das mulheres devido a inflexibilidade do trabalho e inadequada divisão das responsabilidades familiares (ONU Mulher, 2013). Em relação ao Brasil, a conferência possibilitou a articulação do Estado, conselhos e representantes para uma pauta de novos avanços em prol das mulheres e cabe aqui destacar alguns objetivos da conferência, visto que consideram o gênero, a maternidade e questões ligadas a conciliação trabalho família:

a) repensar as políticas de emprego, a fim de nelas incluir uma perspectiva de gênero, assim como eliminar as possíveis consequências negativas para a mulher das atuais estruturas de trabalho e emprego;

b) eliminar as práticas discriminatórias dos empregadores, tais como a recusa de contratação e demissão motivadas pela gravidez ou amamentação e adotar medidas eficazes para garantir que as mulheres grávidas, as que estão em licença-maternidade ou as que se reintegram ao mercado de trabalho depois de dar à luz não sofram qualquer discriminação;

c) adotar políticas para assegurar a proteção apropriada das leis trabalhistas e os benefícios da seguridade social aos trabalhadores que ocupam emprego em tempo parcial, bem como desenvolver perspectivas de carreira baseadas em condições de trabalho que permitam conciliar as responsabilidades do trabalho com os familiares.

A negociação coletiva entre governos, empregadores, trabalhadores e suas organizações pode resultar na promoção de um diálogo social que tem se expandido para muitos países na tentativa de alcançar paridade de gênero no trabalho e família com temas ligados a igualdade de acesso para empregos entre homens e mulheres, licença maternidade além do prazo estabelecido em lei, remuneração igual e salário justo (OIT, 2020). Esse diálogo compreende grande relevância ao tratar de contribuir para o alcance dos Objetivos de

Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos na Agenda 2030 da ONU relativos à diminuição da desigualdade de gênero de acordo com a OIT (2020) como um caminho de início para as reflexões de equidade de gênero. Explorar formas de alcançar políticas mais afirmativas de conciliação trabalho e família pode romper com as barreiras que impedem ao acesso feminino ao topo das estruturas de poder permitindo as mesmas articularem legitimamente suas reivindicações de acordo com Alves (2016).

Uma iniciativa mundial que mede os avanços em políticas públicas ligadas a desigualdade de gênero é o Ranking de Igualdade de Gênero do Fórum Econômico Mundial (Weforum) criado para acompanhar países no compartilhamento de recursos de forma mais equitativa entre homens e mulheres (Reith, Rachid, 2013). De acordo com essa iniciativa do fórum as instituições e seus líderes tem uma oportunidade de inclusão investindo em locais de trabalho inclusivos, criando sistemas de trabalho mais equitativos, avançando as mulheres em cargos de liderança e redistribuindo a paridade de gênero no futuro de trabalho. O documento gerado em 2021 aponta que o Brasil saiu da posição 67º no ano de 2006 para a posição 93º no ano de 2021 (Weforum, 2021). Além da queda brusca de posição do Brasil no relatório, os dados relatam que a pontuação do Brasil é negativamente influenciada justamente no fator de participação econômica e de oportunidades de paridade de gênero conforme o relatório Weforum (2021) que considera a competitividade de uma nação dependente de como educa e aproveita a mão de obra feminina.

No Brasil já é possível perceber avanços na abordagem do tema da diversidade e equidade de gênero também com prevalência sobre as mulheres, sua gestão do tempo e estudos sobre sua dedicação e conciliação do trabalho com a família, conforme Fontoura (2010). A discussão entra nas pautas governamentais e implantação de políticas tais como o Plano Nacional de Políticas para as mulheres atualizado em 2013 que pontua entre outras questões ligadas ao gênero, a Igualdade no mundo do trabalho e autonomia econômica (GOV Mulheres, 2015). Dentre as metas do tema para formulação de ações e políticas públicas temos: trabalhar para diminuição da desigualdade nos rendimentos, aumentar a participação das mulheres na composição do trabalho, ampliar a presença de mulheres na posição de chefia e ampliar oferta de creches e serviços públicos que interferem na divisão sexual do trabalho (GOV Mulheres, 2015).

A implementação de uma agenda com teorias propostas para um sistema preocupado com viés de gênero ultrapassa o limite das organizações e necessita de um espectro bem mais amplo nas interações sociais, econômicas e políticas conforme Bendia, 2020. Ao pensar em



trabalhar na esfera pública a mulher carrega vários desafios nas suas relações que culminam em dificuldades e barreiras para alcançar seu livre caminho e potencialidades e dentre eles, sem dúvida é a maternidade (Bendia, 2020).

## 2.4 MATERNIDADE E TRABALHO

A maternidade está atrelada ao trabalho doméstico reprodutivo e representa grande parte das atividades e cuidados atrelados à trajetória de vida do público feminino. A saber, enquanto para as mulheres é gerado um impacto negativo fruto da tentativa de conciliar a maternidade com sua carreira, para os homens na maioria das vezes o status familiar (se casar e ter filhos) não tem uma dimensão negativa para sua trajetória e atividades profissionais, pois os homens não gastam tempo com esse tipo de cuidado (Harrison, Silva, 2017).

Com o passar dos anos de ingresso na esfera pública de trabalho se manifestaram alguns desafios para as mulheres a saber: a articulação da vida pessoal e profissional como um fator crítico de ser superado, conforme aponta Bendia (2020). Diante de uma pressão sentida com as cobranças de produtividade requeridas pela organização e os cuidados necessários com sua família, a mulher se percebe na dúvida entre navegar nas suas perspectivas profissionais e conciliar com as atividades da família ou até mesmo abdicar da maternidade em prol de sua realização profissional, complementa Harrison e Silva (2017). Em busca de conquistar estabilidade profissional e financeira muitas vezes as mulheres adiam seus planos de maternidade porque um filho modifica totalmente sua rotina e pode implicar em mudanças de planos na carreira (Fiorin *et al*, 2014).

A autora Federici (2017) contribui substancialmente com o tema analisando o peso da divisão sexual do trabalho e como o assunto maternidade é abordado desde os tempos passados (século XVI). Por questões de poder e conflitos a mulher foi impossibilitada de fazer sua própria escolha sobre o uso do seu corpo e do momento de gerar filhos, já que, no período feudal as mesmas eram confinadas a “produzir” filhos para aumentar a disponibilidade de mão de obra (que seria explorada) contra sua livre escolha e reforçando o pensamento de que as mulheres pertencem a uma classe não trabalhadora distanciando o gênero feminino da esfera produtiva do trabalho (Federici, 2017). Longe das possibilidades de ganhos com o trabalho produtivo e

também desvalorizadas a ponto de não poder decidir sobre seu próprio corpo, emerge um cenário permeado de fatores que contribuem desde então para aumentar os desafios enfrentados pelo gênero feminino na busca por sua liberdade profissional e escolhas pessoais (Federici, 2017).

Na atualidade existe um choque de pressão da sociedade que colabora com o senso comum de que a mulher ideal está sempre disponível para sua família e afazeres domésticos e o trabalhador ideal disponível para seu empregador, gerando assim um julgamento negativo para as mulheres que escolhem ter filhos, de forma que são condenadas se escolhem a dedicação aos cuidados da família e também são condenadas ao optarem exclusivamente pela esfera pública do trabalho (Willians, Berdall, Vandello; 2016).

As mulheres que integram o ambiente público, produtivo e remunerado ao optarem pela maternidade podem acrescentar para si desafios que podem comprometer seu rendimento no trabalho porque não encontram facilmente recursos que possibilitem o gerenciamento das atividades inerentes à maternidade com o seu trabalho (Silva et al, 2022). Ainda assim o papel da mãe para a família em sociedade, continua sendo crucial em termos também desenvolvimento, e por isso, através de ações efetivas de conciliação do trabalho com a maternidade pode se construir pontes para uma realização pessoal e profissional feminina, complementam Silva et al (2022).

Podemos citar que algumas mulheres direcionam a maternidade para uma definição onde ser mãe se traduziria em uma condição social que isolaria as mulheres em um papel biológico reprodutor, expondo que a capacidade do gênero feminino está atrelada a sua possibilidade de reproduzir e maternar, não possuindo qualidades para exercer possibilidades profissionais, aponta Scavone (2001). Desde o século XX, a maternidade com seu viés de cunho biológico e destino para as mulheres já é fonte de contestação no livro *O segundo sexo* (1967), onde a autora Simone Beauvoir questiona a falta de liberdade feminina no momento de exercer ou não sua maternidade. Com o passar dos anos o tema carrega novas discussões e reflexões dentro das ciências sociais. Scavone (2001) já posiciona o tema sob outra ótica onde a maternidade é caracterizada como um poder intrínseco do público feminino, onde suas manifestações resgatam o saber da mulher e também sua identidade de forma que a mesma não deseja se desvencilhar da oportunidade de ser mãe em sua maioria, colocando em evidência a importância da experiência da maternidade e ampliando a maternidade para uma questão não somente biológica (Scavone, 2001).

Na revolução sexual, que ocorreu por volta dos anos de 1960, a maternidade e seus desafios adquiriu um significado de peso negativo pautado em impedimentos e barreiras para o público feminino, manifestados pela associação do ser mãe com o confinamento à família e também associando a mãe ao papel de esposa (Johnson, 1988). A teoria do feminismo do século XIX não questionava a importância da família para as mulheres, percebendo esse papel familiar como problemático por impedir a inclusão da mulher na esfera produtiva de trabalho, acrescenta Johnson (1988). Os estudos prosseguem e a maternidade alcança uma nova reflexão sobre seus sentidos, trazendo visibilidade ao fenômeno culminando em um significado não somente biológico, mas também psíquico e social, ampliando suas manifestações e impactos na vida da mulher como um todo (Scavone, 2001). Cordeiro (2021) vai contribuir sobre a escolha da maternidade que insere um tempo de maternidade onde a mulher não era um sujeito, mas um objeto sem voz, porém na atualidade os conflitos estão ligados aos dilemas de como a maternidade por interferir no mundo dessa mulher que precisa se relacionar com seu corpo e a construção de si.

Segundo os estudos de Oyeronke (2016) os laços de vínculo criados com a maternidade expressam o quão relevante é o tema para as mulheres. Esses laços são vistos maiores do que qualquer outro vínculo anterior que a mulher possa ter vivenciado, pois antecede em importância qualquer outra relação familiar e dessa forma traduz possíveis escolhas femininas e a força que tem o poder de maternar desde a gestação, apontado pela autora como um processo transformador de vida e da comunidade (Oyeronke, 2016). A mãe alcança um papel além do gerar um ser, mas passa ser o centro da instituição denominada família e com todas responsabilidades adquiridas essa mulher também assume o papel da esposa, conforme Oyeronke (2000). Dentro do arranjo familiar os laços ligados à mãe são naturais e inquebráveis independente das normas residentes nessa família, porém as teorias feministas apontam que essa mulher nunca fica fora do conceito de domicílio e de forma inconsciente ela assume toda a casa, carregando todas as responsabilidades designados a mãe esposa, acrescenta Oyeronke (2000).

Com o desenvolvimento da sociedade, acesso das mulheres a novos cenários e o crescimento da sua participação no trabalho produtivo, a luta das mulheres e suas escolhas tornam-se mais possíveis com o advento dos medicamentos anticoncepcionais e movimentos feministas em busca de novas conquistas e participação feminina nas atividades além do trabalho reprodutivo (Albertuni, Stengel; 2016). Se torna importante notar que a dedicação exclusiva de mulheres como mães não poderia ser uma realidade de todas, principalmente

considerando as condições difíceis e desigualdades enfrentadas pelas mulheres e a vida cotidiana modesta que manifesta a necessidade da mulher, que também era mãe, buscar sua consolidação no mercado e planejar sua prole (Scavone, 2001). Porém o discurso social percebido após a entrada dessas atividades de cunho profissional ao cotidiano da mulher não muda os encargos domésticos e o papel de mãe, enraizado como única fonte de valor para os filhos (Emídio, Castro, 2021).

Conciliar a vida profissional sem abdicar da maternidade e driblar uma dupla jornada de atividades fora do trabalho é um cenário conflituoso e pode culminar na decisão de desistir da carreira para cuidar do lar e filhos ou optar por trabalhar de forma autônoma ou informal ampliando possibilidade de dividir o tempo com o trabalho e família (Michel, Nunes, 2021). Essa conciliação acarreta a dupla jornada de trabalho que une as atividades laborais e o trabalho doméstico e favorece a disparidade entre homens e mulheres, conforme já mencionado e reforçado por Hirata (2018). Esse fato é acompanhado do pensamento que atravessa os tempos de que o cuidado dos filhos é naturalmente uma responsabilidade feminina conforme Michel, Nunes (2021).

A necessidade da mulher ou desejo de se manter trabalhando somadas as tarefas domésticas que permanecem ao cargo feminino agravam as necessidades de buscar formas de conciliar família e trabalho e geralmente a solução é alocar posições dentro do lar que facilitam às mulheres seu acesso aos cuidados da família e para os homens se mantém a esfera produtiva do trabalho, segundo Sorj (2004). Albertuni, Stengel (2016) afirma que a vida moderna nos leva a assumir múltiplas identidades que podem inclusive significar viver papéis que abrangem tarefas de uma certa forma contraditórias, principalmente quando falamos de uma exigência em ser mãe e profissional. Essas identidades e papéis apresentados para a mulher serão instrumentos para ela repensar como conduzirá sua vida, seu tempo, suas escolhas e quem é diante do mundo e seus pensamentos, acrescenta Albertuni, Stengel (2016).

Muitas vezes o momento de ascensão na vida profissional coincide com os melhores anos para a decisão de ter filhos e dessa forma a mulher engajada na carreira escolhe por não ter filhos diante do cuidado com a maternidade e assim posterga tal decisão (Barbosa, Coutinho, 2007). Recentemente o portal empregos.com.br analisou mais de 200 mães entre 18 e 45 anos em busca de conhecer fatos sobre desligamentos de mulheres após a maternidade e os dados corroboram com a informação apontando que 56% das mulheres já foram ou conhecem alguma mulher desligada do emprego após a licença maternidade (Cunha, 2023). Além do desafio da decisão pela maternidade, Gatrell (2010) observa que o corpo da mulher que trabalha, quando

materno, junto as novas responsabilidades, muitas vezes são tratados com estigma e servem para exclusão dentro do ambiente de trabalho diante de estereótipos impostos para a mulher grávida ou mãe de um filho dependente.

O discurso que prevalece no ambiente de trabalho em sua maioria reflete que para a mulher obter o prestígio do tratamento dado ao homem deve se dedicar integralmente aos estudos e potencializar suas competências, mas quando se depara com as dificuldades de uma rotina de mãe percebem que os processos de seleção priorizam os candidatos com mais disponibilidade (Fiorin et al; 2010). Nesse sentido as mesmas são invadidas por sentimento de culpa e cobrança, principalmente quando percebem que uma fase da vida que deveria ser conciliada, na verdade acaba tendo um caráter excludente, acrescenta Fiorin et al (2010).

Dentre as questões de culpa vivenciadas pela mulher que tem filhos temos ainda a importância do vínculo entre a mãe e bebê que é intensificado após seu nascimento, devido ao ato de retornar da licença maternidade gerando então a separação da nova mãe e seu bebê no retorno às tarefas laborais causando sentimentos negativos (Beltrame e Donelli, 2012). Essa fase é de extrema importância na vida da mulher visto que além da separação, causando temor e culpa, a mulher percebe que reingressando para o trabalho não tem mais os mesmos recursos de tempo para investir no trabalho, viajar, fazer hora extra ou levar tarefas para casa (Beltrame, Donelli, 2012). Um estudo sistemático de Silva et al (2022) reúne uma pesquisa e seus achados atuais sobre a maternidade e seus desafios atentando para o fato que por mais que a mulher tente fazer tudo na busca de se adequar à demanda, na prática não conseguem se desvencilhar dos cuidados com a família, inclusive trazendo a opção de emprego parcial ou mesmo abandono do emprego.

O desempenho da mulher grávida ou mãe recente é um outro obstáculo dentro das organizações onde se corre a noção de corpo desvalorizado com a suposição dos empregadores de uma funcionária limitada, com desempenho reduzido e suscetível a doenças, fazendo com que a mulher necessite de uma força extra para provar sua capacidade, colabora o estudo de Gatrell (2010). Angústia pode ser a palavra que, na maioria das vezes, retrata os desafios enfrentados pela mulher no pós maternidade onde, para ela, maternidade e trabalho, são concorrentes já que investir em um implica em não investir no outro, segundo Beltrame e Donelli (2012).

Os múltiplos papéis vivenciados pela mulher no intuito de gerenciar todas as responsabilidades muitas vezes afeta a qualidade de vida e pode gerar prejuízos à saúde (Santos

et al, 2022). Logo, as mulheres necessitam buscar formas de conciliação para realizar tais tarefas e amenizar tais conflitos com suas tarefas de cuidados, onde apostam em um trabalho mais flexível e que na maioria das vezes temporário e ainda sem proteção de leis de acordo com Sorj (2004).

Partindo de uma cultura de organizações com tendência e padrões masculinos e que obriga as mulheres a se adaptarem a essa cultura é factível que surjam e se mantenham empecilhos para adoção de medidas que favoreçam a flexibilidade de políticas a favor da proteção da mulher com filhos, de acordo com Moreira et al (2021). Williams (2016) traz essa discussão diante das implicações de manifestar a diferença do gênero quando a mulher está grávida ou retorna de licença maternidade, de forma que ela pode ser vista por um viés preconceituoso com o gênero a ponto de ser taxada como alguém que não seja capaz de assumir cargos percebidos com padrão masculino.

A incapacidade atrelada ao corpo grávido traz para a mulher esse esforço de demonstração de não haver limitações para se comparar aos padrões exigidos dentro do ambiente de trabalho segundo Williams (2016). Ainda considerando os padrões de estereótipos sofridos pela mulher na maternidade Williams cita um estudo onde os resultados demonstram o declínio considerável da avaliação de desempenho feita pelos gerentes de mulheres após serem mães considerando que a mulher passa ser mais empática, compreensiva e não autoritária. Ou seja, na maioria dos cargos principalmente ligados à tomada de decisão a mulher precisa manter um padrão comportamental autoritário e masculinizado (Williams, 2016).

Porém, dentro do século XXI as organizações passam a refletir sobre ideias e políticas que favorecem um ambiente mais democrático e diverso fruto das pesquisas sobre o tema (Moreira et al, 2021). Dentro desse escopo de políticas de governança, políticas ambientais e sociais, as organizações estão iniciando resultados na busca da equidade de gênero que pode ser alavancada através de ações para a maternidade, porém percebe-se que as empresas ainda enxergam essas iniciativas somente através da regulação de leis que tornam as ações obrigatórias (Bendia, 2020).

Analisando a contribuição de Sorj *et al* (2007) em pesquisa que faz referência às ações em prol da maternidade apontam-se as políticas públicas mais comuns dentro dos países que favorecem conciliar os cuidados com os filhos e o trabalho. As mesmas são:

a) Licença para cuidar dos filhos sem perder o emprego, com a manutenção do salário e benefícios equivalentes;

- b) Regulação do tempo de trabalho permitindo aos pais reduzir ou realocar as horas conforme necessidade, sem custos para a carreira e seu desenvolvimento;
- c) Acesso a creches e escolas em tempo integral como alternativa enquanto os pais estão no trabalho.

Quando se tem desenvolvimento insuficiente de políticas que permitam socializar os custos com o cuidado, esse baixo nível de abrangência das ações confirmam uma gestão ainda com demandas não resolvidas que conflitam entre família e trabalho (Sorj, Fontes, Machado, 2007).

No que tange as contribuições legais e organizacionais para proteção do trabalho das mulheres com filhos, Sorj (2004) delimita duas formas eficientes para o equilíbrio trabalho e família: a legislação trabalhista e o acesso à creche e pré escolas. Considerando a legislação trabalhista como um meio que vai prever formas de facilitar essa conciliação Sorj (2004) acrescenta duas lacunas nesse contexto que é em primeiro lugar a limitação de uma legislação que atinge somente as mulheres reguladas pelo ministério do trabalho e a segunda é o viés de gênero que limita os benefícios apenas aos direitos reprodutivos. Por isso a legislação possui um benefício não abrangente e pouco eficaz já que concentra leis somente para o período do parto não supre as necessidades e demandas de toda uma vida familiar. Em relação ao acesso às crianças nas escolas Sorj (2004) afirma que são relevantes no equilíbrio das tarefas da família, sendo encarado até como prioridade, pois impacta na renda e na jornada de trabalho feminina.

Ainda sobre a importância do acesso às escolas e creches para a família conciliar seus cuidados com o trabalho ressalta-se que as instituições educacionais de acesso público predominantemente atendem de forma parcial inclusive nos anos de estudo subsequentes ao ensino infantil nos alerta Sorj, Fontes, Machado (2007). Diante desse cenário acrescenta-se a necessidade de recurso extra para viabilização da mãe em carga horária integral no ambiente de trabalho. Este ponto nos remete ao efeito dessa mulher que tem filhos ainda dependentes possuir um parente ou rede de apoio próximos à sua casa, pois segundo Sorj (2004) permite que as mulheres tenham uma jornada de trabalho mais elevada em termos de horas dedicadas.

A OIT através do relatório de 2020 cita as barreiras enfrentadas pelas mulheres devido às funções de cuidado e afirma a necessidade de equilibrar família e trabalho para alcançar a participação igualitária da mulher no mercado face as ações de equidade de gênero. Inclusive a informação é de que esse tema aparecerá cada vez mais nas agendas de diálogo social como parte dos esforços de diminuir a disparidade na carreira dos homens e mulheres (OIT, 2020).

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Por meio desta pesquisa importa compreender através da interação com o público feminino os dilemas da maternidade quando conciliada com o ambiente de trabalho e os desafios que impactam a vida da mulher que tem filhos e deseja continuar sua carreira profissional. O método da pesquisa é de cunho qualitativo na busca de um modo que recolha recursos que captam a dimensão subjetiva do fenômeno social (Silva, 2013) que nesta dissertação é a maternidade dentro do contexto do trabalho.

Em se tratando de fenômenos sabe-se que o campo dos estudos organizacionais implica diferentes modos de entendimento da realidade e na pesquisa qualitativa é possível compreender com distanciamento a complexidade de fenômenos onde não se buscam dados regulares, mas sim compreender a motivação das ações dos sujeitos, dos pensamentos e das lógicas construídas (Godoi, Balsini, 2010; Barbosa et al, 2017).

A busca da interpretação de sentimentos e experiências provenientes da mulher que compõe esse cenário produtivo em conciliação com o doméstico pode muito contribuir com o entendimento concreto do impacto e refletir formas de dirimir entraves ainda presentes na trajetória da nova mãe e profissional. Através da metodologia de cunho qualitativo é possível resgatar a valorização do sujeito diante das suas escolhas e seu papel na construção da sua realidade trazendo a complexidade e a singularidade que estão presentes na vida social acrescenta Silva (2013).

A pesquisa qualitativa se preocupa com fatos interpretados nas dinâmicas das relações sociais, remetendo a um universo mais profundo de significados, valores e crenças, acrescenta Sousa e Santos (2020). O aprofundamento e reconhecimento de tais sensações pode traduzir questões ligadas aos papéis conjuntos vivenciados pelo ser mulher, mãe e profissional. São dados que não apresentam valores numerais, mas olham para as circunstâncias de forma mais próxima e situada do contexto com o qual se deseja pesquisar (Cunha e Rego, 2018).

Refletindo em métodos qualitativos é importante salientar que tais métodos são responsáveis por contribuir com teorias através das construções humanas que facilitam ao pesquisador enxergar a realidade de forma a evoluir com as teorias, segundo Cunha e Rego (2018). Compreendemos que esses dados qualitativos auxiliam no entendimento dos fatores que permeiam as relações entre o objeto e o estudo permitindo que as teorias sejam expandidas.



### 3.1 O Instrumento de produção de corpus de pesquisa

O meio indicado para a coleta de dados no presente documento será a entrevista individual com roteiro semiestruturado, pois com a entrevista tornamos o trabalho interacional, pois a fala tem de revelar aspectos da vida e do sistema de crenças e valores, podendo transmitir como uma porta voz o que um grupo específico sente segundo Minayo (2018). As chamadas entrevistas abertas possuem uma locução livre, mas com o apoio do entrevistador nos parâmetros que se ligam ao objeto do estudo. Cada questão abordada é iniciada pelo entrevistador que inicia a sugestão e a respondente fica livre para desenvolver seu pensamento e fala (Minayo, 2018). Na entrevista para a pesquisa propomos uma direção temática para a conversa com as participantes e mesmas ficaram à vontade para relatar sua experiência e sentimentos vivenciados dentro do contexto da maternidade na sua vida.

Para fundamentar a pesquisa entrevistamos mães que passaram sua fase de gestação e puerpério em situação empregatícia com vínculo na iniciativa privada de trabalho. O roteiro de entrevista é semiestruturado objetivando mais flexibilidade para aplicação das questões dando voz ao interlocutor para explorar o que está acessível em sua mente (Santos et al, 2021). As proposições estabelecidas no roteiro utilizado para a entrevista estão baseadas na construção levantada em referencial teórico da dissertação e assim o presente constructo traz as abordagens e contribuições sobre os dilemas do trabalho feminino e seus desafios, bem como o enfrentamento das mulheres para manter seu trabalho e não abrir mão da maternidade por escolha.

No roteiro da entrevista abordamos questões como: a escolha do momento ideal para a maternidade, muitas vezes adiada (Harrison e Silva, 2017), a experiência transformadora da maternidade (Oyeronke, 2016); as dificuldades no retorno ao trabalho (Hochschild, 2013); a jornada extensa de trabalho nesse novo ciclo (Souza, Guedes, 2016) e questões atreladas ao gênero feminino na condição de mãe e a carreira (Bittencourt, 2019), entre outros.

As entrevistas foram transcritas para melhor leitura e contemplação dos relatos para assim compor a presente dissertação e completar as análises necessárias.

### 3.2 O método de análise escolhido

Do ponto de vista de Barbosa et al (2017) ao se desenhar a trilha metodológica o pesquisador deve definir o percurso que mais se aproxima ao raciocínio que deseja para seu tema com vistas à uma real construção do conhecimento. Ao pensar sobre sua pesquisa, abordagens e análises é importante perceber a melhor escolha para seu objetivo.

Em se tratando das variáveis presentes na configuração da maternidade percebemos que vários temas podem emergir diante da particularidade que compõe esse cenário. Desdobrar as questões subjetivas que integram as falas dessas mulheres é parte do pressuposto alcançado pela pesquisa, bem como entender questões que vão somar com a construção de ações de equidade para as mães.

O método de análise qualitativa designado para a pesquisa é a Análise Temática que permite amplas perspectivas teóricas sendo útil também em várias questões de pesquisa, nos remete Braun e Clarke (2017). A Análise Temática é um método que vai abranger desde entendimentos e experiências pessoais até outros fenômenos particulares, mídias, transcrições, dados grandes ou pequenos originados de coleta. As autoras Braun e Clarke (2017) registram suas formas de disseminar a pesquisa qualitativa como um aprender fazendo. E como são ricas as muitas formas de mapear teorias que se relacionam entre si a Análise Temática pode ser usada para análises interpretativas dentro dos diversos paradigmas.

Os estudos organizacionais podem se beneficiar de análises que permitem diferentes ambientes através do que relata Barbosa *et al* (2017):

“Os estudos organizacionais permitem oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento de métodos de investigação que se aplicam a diferentes ambientes, contextos, sujeitos e relações. Tais estudos também demandam seu próprio espaço de experimentação e testagem e sugerem a necessidade de interação entre os campos do conhecimento a partir da interdisciplinaridade no sentido de encontrar os caminhos mais adequados à análise e interpretação de fenômenos que se dão dentro e fora do ambiente das organizações, eminentemente dinâmico, contraditório e interativo.”

O ambiente de trabalho é permeado de uma configuração interdisciplinar e de contingências dinâmicas onde devemos buscar a interação dos conhecimentos e análises dos fenômenos ali contidos no sentido de alcançar o desenvolvimento dos estudos científicos,

conforme observamos no texto citado acima. Em face disso, *Barbosa et al* (2017) vislumbra a Análise Temática como forma de amparar teorias que percebem o processo como fruto de interação entre as pessoas com ações intencionais de forma individual ou em harmonia com outras.

Refletir sobre a Maternidade e seus dilemas dentro do ambiente de trabalho é refletir na interação mãe com um novo ambiente que a rodeia e também os aspectos que serão influenciados no ambiente de trabalho por causa na maternidade e nas relações de interação que essa mulher já participava. É conhecer com mais profundidade esses aspectos e imergir nos dados coletados. A abordagem temática em muito se estreita com pesquisas sociais e agendas de injustiça social (Barbosa et al, 2017).

De acordo com as autoras Braun e Clarke (2017), considerando que a pesquisa possui uma proposta mais reflexiva, a análise temática sugere uma interpretação dos dados que se originam da pesquisa mais fluida, mais flexível e que não se preocupa em alcançar acurácia, mas sim um intenso engajamento com os dados coletados. Essa análise é assim denominada por consequência dos temas que se originam dos dados coletados e de acordo com *Barbosa et al* (2017) esse tema está ligado a significação ou prevalência de termos encontrados no conjunto de informações levantadas com a pesquisa. Ou seja, esse tema vai captar algo importante em relação à pesquisa e representa certo padrão nas respostas encontradas (Braun e Clarke, 2006). A pesquisa transcrita obteve sua leitura com foco em levantar contextos prevalentes e termos de grande significado dentro do proposto em cada questão respondida que geram os temas abordados na dissertação.

### **3.3 Temas delimitados**

Objetivar um conhecimento que emerge de uma matéria prima de opiniões, valores e relações humanas é o recurso do pesquisador que contempla os atores e sua subjetividade, de acordo com Minayo (2018). De posse dos dados teóricos que embasam essa pesquisa qualitativa temos o cenário necessário para direcionar questões para as entrevistas e coletar os dados relevantes para os critérios escolhidos e relacionados com o tema. Salientamos que o referencial teórico foi a construção principal para darmos o direcionamento da entrevista levando em consideração a personalidade de cada relato.

Para a compreensão desses estudos é relevante articular as etapas que fizeram parte da construção dos dados e analisar num contexto intersubjetivo para fundamentar os estudos. Segundo Minayo (2018) é recriar a teoria através do conhecimento da realidade. No objetivo de compreender os desafios femininos na conciliação da maternidade e observando sua particularidade como um grupo social exclusivo os dados que emergem das entrevistas são separados por tema e explanados conforme os valores de cada participante.

A Análise Temática também se compõe de fases como recursos que vão propiciar o surgimento dos temas para as análises e discussões. Conforme o entendimento de Braun e Clarke (2017) essa análise vislumbra seis fases que estão descritas abaixo e que foram obedecidas para efetivação da análise dessa pesquisa:

1) Familiarização com os dados: Mergulhar nos dados, ler e reler anotando dados para análises iniciais;

2) Codificação: Gerar rótulos e características importantes para a orientação da análise, extraíndo os dados relevantes;

3) Busca por temas: Identificar semelhanças e um padrão significativo onde o pesquisador constrói a relevância para cada tema;

4) Revisão dos temas: Refletir se os temas iniciais contam relatos convincentes dos dados, recomeçando se necessário o processo de escolha dos temas;

5) Delimitação do tema: Decidir sobre a nomeação final de cada tema identificando a essência que corrobora com o grupo de informações de pesquisa levantados;

6) Escrita: Tecer o processo analítico contando uma história coerente e persuasiva, contextualizando com a literatura.

Braun e Clarke (2006) sugerem levantar os dados colhidos na entrevista a um nível abstrato buscando significados implícitos e comuns entre os participantes originando assim o tema a ser analisado. Dentro do contexto vivenciado por essas mães participantes e relatados nas entrevistas surgem os termos mais significativos e que vão representar cada tema. Esse tema é gerado não pelas vezes citados, mas sim pela prevalência (Barbosa *et al*, 2017).

Assim, após a leitura e releitura das transcrições (Braun e Clarke, 2017) propomos dentro da discussão os dados mais significantes que são prevalentes nas entrevistas e analisamos conforme a contribuição das mães entrevistadas. Com isso elaboramos uma tabela com o tema

delimitado e o contexto de dados significativos levantados no teor da entrevista e que serviram para então delimitar, revisar e analisar cada tema em discussão.

TEMA	DADOS SIGNIFICATIVOS
O planejamento	Os relatos demonstram que cada participante priorizou o planejamento para decidir o momento de vivenciar a maternidade mesmo em um contexto de jornada de trabalho para conciliar.
A transformação	A entrevista evidencia uma significação do termo transformação quando se fala do significado da maternidade para essa mãe.
A licença e a lei	É comum relatar sobre a rigidez e pouca negociação encontrada por essas novas mães que não tem nenhuma alternativa a não ser o que a lei permite para organizar sua rotina e voltar para o ambiente de trabalho sem usufruir de flexibilidade.
A angústia do retorno	Muitos sentimentos relatados definem a preocupação de retornar ao trabalho com a responsabilidade total por um novo ser, a adaptação ao novo ciclo de vida tanto da mãe quanto da criança.
O apoio indispensável	Predominantemente a transferência dos cuidados com o filho para alguém ou alguma equipe de suporte possui um caráter excepcional para essa mulher que prossegue no mercado de trabalho.
A jornada de sobrecarga	O acúmulo de papéis e tarefas na conciliação da vida da mãe, mulher, esposa e profissional formam um dilema único e sobressalente na vida dessa mulher
O gênero na carreira	Sobre o efeito da maternidade na escolha do futuro profissional da mulher enxergamos com os relatos um cenário desigual e de desafios peculiares.

Quadro 1: Delimitação dos temas

### 3.4 Os sujeitos da pesquisa

Para o compor os sujeitos da pesquisa objetivamos atuar na entrevista de mães com filhos crianças, segundo a Lei 8069/ 1990, até 12 anos (Planalto, 1990) e que viveram o contexto da sua maternidade inseridas no mercado de trabalho com vínculo empregatício na iniciativa privada. Na entrevista é citado o termo de consentimento livre e esclarecido no intuito de buscar

a autorização para a abordagem do tema e também validando que as mulheres tem livre-arbítrio para não resposta de alguma questão.

A entrevista foi realizada de forma online com a escuta ativa ao vivo com os detalhes sobre a contribuição de cada mãe. Como escolha das participantes optamos pelo método bola de neve, útil também em grupos de difícil acesso ou questões delicadas do âmbito privado que requerem certo conhecimento de pessoas pertencentes ao grupo conforme Vinuto (2014). A partir da primeira entrevista o método propiciou o alcance de todas as demais participantes, porém algumas mulheres escolheram não participar.

Abaixo segue um quadro composto com as informações de perfil das 8 participantes da entrevista semiestruturada com seus nomes originais trocados por pseudônimos:

<b>PSEUDÔNIMO</b>	<b>IDADE</b>	<b>FORMAÇÃO</b>	<b>PROFISSÃO</b>	<b>SEGMENTO EMPRESA</b>	<b>IDADE DO FILHO (A)</b>
BIA	27	Nível Superior	Assist. Administrativo	Educação Superior	2 meses
GISELE	41	Pós graduação	Analista Administrativo	Comercial - Moda	7 anos
RITA	42	Nível Superior	Analista RH	Comercial - Moda	3 anos
RUTE	47	Pós graduação	Analista Administrativo	Tecnologia	8 anos
JOANA	28	Nível Superior	Gerente	Financeiro	11 meses
ELAINE	38	Nível Superior	Analista comércio	Industria Petróleo	2 anos
CATIA	38	Especialização	Direção	Educação Superior	4 anos / 6 meses
JOSI	43	Nível médio	Assist. Administrativo	Comercial - Moda	2 anos

Quadro 2: Perfil das participantes

O grupo entrevistado compreende mulheres com média de 38 anos, todas heterossexuais e na sua maioria de estado civil casadas e uma de regime de união estável. Destacamos que não houveram delimitação de escolhas baseadas no sexo das participantes da entrevista.

## 4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Segundo Beltrame e Donelli (2012) as novas configurações familiares demonstram que os papéis sociais do homem e da mulher se alteraram, mudando, inclusive, a percepção da mulher quando optante pela maternidade carregada de desafios, necessidades de planejamento, circunstâncias ideais e tarefas adjuntas ao trabalho doméstico de cuidados. Os autores confirmam que as aberturas de oportunidades no mercado de trabalho e a busca do público feminino pela sua posição no mercado de trabalho até a atualidade permitiu consolidar essa nova estrutura familiar que possibilita a mulher também participar dos gastos familiares e desenvolver sua trajetória profissional como forma de realização (Beltrame, Donelli, 2012).

Um estudo realizado por Fiorin *et al* (2014) corrobora com a importância do trabalho para a mulher que não se traduz apenas em remuneração e apoio financeiro, mas também de satisfação e prazer para a mulher. Esse mesmo estudo também se volta para a importância da maternidade para mulheres que optam por serem mães mesmo já incluídas em uma jornada de trabalho produtivo. Segundo o estudo existem grupos de mulheres contemporâneas que buscam a capacidade de conciliar seus desejos pessoais e sucesso profissional aliados ao papel de ser mãe e esposa (Fiorin *et al*, 2014)

Importante frisar que as entrevistadas do presente estudo em sua maioria são de classe média baixa levando em consideração sua renda familiar e pertencem ao nível de escolaridade superior em média. A dissertação discorre no contexto de mulheres que escolheram a maternidade e se encaixam no perfil para relatar sobre os pontos ainda desafiadores na maternidade que busca conciliação com o trabalho.

Com base na coleta de dados via roteiro semi estruturado e a abordagem dos temas da análise temática (Braun e Clarke, 2017) encontramos termos em comum que traduzem como foi a trajetória de trabalho e responsabilidades dessa nova mãe desde sua gestação. Conforme mencionado os temas emergiram dos termos levantados na coleta da entrevista e serão as proposições para a análise. A saber são: o planejamento como escolha, evidências de uma transformação, a licença e a lei, a angústia do retorno ao trabalho, a percepção sobre acolhimento, o apoio indispensável, barreiras de gênero para planos de carreira.

Tema: O planejamento

Ao assumir uma posição na esfera pública do mercado de trabalho a mulher carrega em si um novo desafio para a sua trajetória quando define que vai alinhar suas demandas profissionais junto aos seus arranjos familiares e isso inclui repensar o melhor momento para ser mãe e como conduzirá sua vida e seu tempo (Barbosa, Coutinho, 2007, Albertuni, Stengel, 2016). As horas dedicadas ao trabalho, a pressão para produzir resultados e o desejo de crescimento profissional fazem parte dos fatores que vão trazer barreiras para o momento de escolha de ser mãe já que essa decisão vai acrescentar mais responsabilidades para sua rotina.

Conforme encontramos em Albertuni, Stengel (2016) a mulher vai refletir sobre o seu corpo, suas escolhas e seu reconhecimento de quem é no mundo diante dos seus posicionamentos ideais e assim decidir o período ideal para gerar filhos na atualidade. Diante disso, nos importamos a conhecer sobre o momento que cada entrevistada se sentiu à vontade para tomar tal decisão. Bia traz seu relato sobre o que pensou quando se viu próxima a esse momento:

“Eu não tinha isso firme dentro de mim, de ser mãe, eu achava que teria muito obstáculo e tudo mais. Minha rotina era super corrida, como eu ia dar conta de um bebê? Mas aí no início do casamento nós conversamos e eu falei que toparia tentar, que eu queria sim.”

Quando a mulher já pertence a esfera produtiva do trabalho e tem desejo de ser mãe sempre vai se encontrar atravessada por uma reflexão sobre o momento ideal para a maternidade. A entrevistada declara sobre sua rotina já extensa em atividades e com muitos compromissos já relacionados às suas escolhas de vida e trajetória. Daí surgem outros compromissos e atividades que são inerentes a experiência da maternidade e a mulher tende a buscar formas de como se organizar ou se preparar para esse momento (Viana *et al*, 2018; Silva *et al*, 2022).

Diante do relato da entrevistada entendemos que a maternidade conciliada ao trabalho atualmente está atrelada ao planejamento familiar, pois há uma necessidade de repensar seus papéis atuais para incluir assim um papel de extrema relevância e também extrema dedicação que são os cuidados com um ser totalmente dependente. Esse contexto nos confirma que a



mulher possui hoje maiores possibilidades de escolha e tende a refletir sobre o momento mais propício.

“Bom, foi uma gravidez planejada, mas eu não esperava que seria tão rápida, né, então eu parei de usar o método contraceptivo em dezembro e em janeiro já tinha engravidado do Natan. E paralelo a isso, quando eu engravidei do Natan, eu tinha acabado de assumir formalmente uma posição de liderança numa empresa, no mercado financeiro.”

Por meio do depoimento de Joana também é possível concluir que ocorreu uma organização familiar para receber o filho e que mesmo em transição para um cargo superior a entrevistada desejou e se mostrou pronta para a maternidade. Nesse caso percebe-se que o fluxo da carreira não foi um impedimento para que Joana se sentisse incapaz de prosseguir com o planejamento de ser mãe. Joana assume a responsabilidade de um novo cargo e de promoção mesmo em tempos de planejar aumentar sua família, aumentar os cuidados domésticos e se ausentar da empresa.

É possível até mesmo salientar que no caso acima a mulher se percebeu confortável para exercer a maternidade diante de uma circunstância que exige as particularidades de assumir uma nova posição e de liderança nos evidenciando que para ela essa configuração não foi um entrave para ser mãe e assumir novas responsabilidades no âmbito familiar.

“Foi sim um momento planejado e por causa de três fatores, pois considerei que estava com uma pessoa legal, com mesmo objetivos e visão da vida, um bom companheiro. Também pensei na minha situação profissional no momento. Estava em uma empresa há 10 anos com certa estabilidade, meu trabalho já era bem reconhecido, o que não me deixou ter medo de um possível desemprego pós maternidade. E por fim pensei em uma rede de apoio para me dar suporte nesse momento e como eu tinha minha mãe eu poderia contar com ela para me ajudar na minha ausência ”

De acordo com o parágrafo acima, que é a experiência da maternidade na vida de uma mulher, ainda encontramos a importância do trabalho e o peso dado ao fator emprego quando a mulher se depara com um momento sugestivo para se ter um filho.

Fiorin *et al* (2014) pontuam que a participação financeira da mulher atualmente é uma realidade. Com a nova configuração de posicionamento feminino na esfera do trabalho temos a divisão das despesas entre o casal e até mesmo a mulher assumindo integralmente. Esse

arranjo familiar que divide questões financeiras entre o homem e mulher é resultado também da inserção feminina no mercado de trabalho possibilitando oportunidades de poder de compra.

Atualmente as mulheres também consideram as suas condições financeiras para planejar suas despesas em relação à maternidade e não somente aguardam pela provisão do companheiro. Dessa forma a família consegue não somente planejar mais recursos para a chegada do filho, bem como se organizar para todas as despesas que envolvem ter um filho e que vão perdurar por muitos anos.

Muitas vezes a ideia de dedicação exclusiva da mulher diante da chegada dos filhos e as muitas tarefas são um entrave importante para a mulher que deseja permanecer buscando crescimento de carreira. Não somente o ato de gerar, mas também os cuidados envolvidos com o bebê e tudo a sua volta tem um peso de responsabilidade feminina. Esse senso comum de dedicação exclusiva da mãe para com seus filhos parte, inclusive, dos próprios pensamentos femininos que emergem ao cogitar ser mãe.

Segue também o relato da entrevistada Rute:

“Eu esperei um pouquinho mesmo de propósito, esperei uma estabilização financeira, que eu estivesse empregada e o meu esposo também. Por isso, aos 38 anos nós decidimos, eu parei tomar o remédio e acho que em cerca de dois meses eu já estava grávida. Eu precisava dessa estabilidade porque eu não queria deixar minha filha, ou meu filho no caso, com ninguém, com nenhum familiar, nenhum parente, não queria depender de ninguém. Eu sempre entendi que essa era uma responsabilidade minha e que eu deveria ter condições de arcar com essa responsabilidade. Porque eu entendi que para uma segurança da minha filha mesmo, para eu criar um filho eu sabia que eu teria um despejo financeiro, eu teria que ter uma responsabilidade grande e a estabilidade financeira traz segurança, tem que ter um plano médico, para ter uma alimentação adequada, para ter uma educação adequada.”

Esse contexto pontuado pela entrevistada permite refletirmos que hoje existe uma escolha da mulher sobre a maternidade que passou a fazer parte da realidade feminina que pode planejar seu tempo e a forma de dependência em relação ao homem. Albertuni e Stengel (2016) fortalecem esse planejamento ao citarem que o sim e o não agora se tornam opções para a definição do trajeto dessa mulher que deseja buscar as condições apropriadas para viver sua maternidade e cuidados consigo mesma.

No último relato a entrevistada se enxerga também no lugar de responsável por permitir boas oportunidades de desenvolvimento para a filha através de suas possibilidades

financeiras adquiridas com a estabilidade no emprego. Logo a escolha pela maternidade é concomitante a sua escolha por se manter produtiva e com poder de decisão de compra. Conseguimos através desses relatos perceber que mesmo diante da centralidade da maternidade é possível gerenciar esse momento através do planejamento e das possibilidades de trazer mais conforto e segurança para os cuidados com os filhos.

Seguem mais dois relatos que nos auxiliam a confirmar que o momento de viver a maternidade tem sido planejado e revisto com base nas circunstâncias e do momento de vida que a mulher se encontra:

“Foi planejado. Foi planejado durante muito tempo e aconteceu conforme o esperado. Ah, acidente dentro do esperado mesmo, né? Já estava me preparando.” (Eva)

“Foi planejada. Sendo que foi planejado, mas eu não imaginava que seria tão rápido. Então eu não sei te explicar, foi um planejado que... que eu levei um susto, que eu falei, mas já!?!... Mas aí eu acredito que foi planejado, sim.” (Gisele)

Tema: A transformação

A construção da maternidade para a mulher que deseja vivenciar a experiência segundo Barbosa e Coutinho (2007) é um valor social associado a identidade feminina e um destino biológico e até mesmo inquestionável para algumas mulheres. Abordando tais fatores que denotam a importância da maternidade para essas mulheres decidimos extrair o significado da maternidade e compreender seu conceito transformador para o ser da mulher conforme relato da entrevistada Bia:

“Hoje eu vejo que a maternidade me transformou. Eu percebo que eu não sou mais a mesma de antigamente. A maternidade me trouxe um equilíbrio. Antes eu fazia as coisas no vamos que vamos, e hoje não. Hoje eu procuro pausar mais, equilibrar mais. Eu digo até nas partes de... de ser mais compreensiva, de ser mais paciente. Hoje em dia eu paro um pouco mais para dar atenção para ela. Então, assim, a maternidade é realmente uma mudança de dentro para fora. Eu tenho visto, assim, desde o dia que eu descobri a gestação, até hoje eu vejo que ela me trouxe uma mudança de vida.

No escrito da autora Oyeronke (2016) denominado “Matripotência” encontramos contribuições sobre as responsabilidades que indicam os papéis da mulher na experiência de gerar um filho e ser responsável não somente pelo fazer, mas também nutrir e preservar a

humanidade (Oyeronke, 2016). Esse estudo contribui com o poder de gerar do corpo feminino e também o poder descoberto por essa mulher após vivenciar o parto e descobrir a dimensão da sua missão. A experiência da maternidade gera no centro do ser dessa mãe a transformação necessária para manter o desenvolvimento do ser recém-nascido e assim suas preocupações e sentidos são refeitos, reajustados. Vejamos mais um relato:

“Antes nós olhamos muito pra quem nós somos, qual é o nosso propósito, quais são os nossos valores, o que faz diferença pra gente. E eu senti que eu tive muito mais coragem após o nascimento do meu filho, muito mais coragem para assumir riscos, tomar decisões que tenham um pouco mais de abertura para risco. Eu vejo que, quando eu olho agora, após o nascimento, como mãe, eu vejo que como ser humano, melhorei muito, muito mesmo, em termos de autoconhecimento, em termos mais corajosos, eu vejo que hoje eu sinto mais, tenho mais confiança do que antes”.

As características de uma mulher, agora mãe, se tornam as características próprias para vivenciar a intensidade da maternidade e dos cuidados que devem permitir o crescimento do filho. Os potenciais dessa mulher que experimenta a maternidade são emancipados e firmados, de forma a promover novas habilidades antes não conhecidas. De acordo com o relato percebemos a transformação e emancipação do ser mulher após o nascimento de um bebê. As contribuições colhidas com as narrativas trazem interpretações de sentimentos e sensações profundas vivenciadas pelas novas mães. Não diferente observamos no relato de Eva, a seguir:

“A maternidade, para mim, foi muito desafiadora. Em relação a mim mesma, como pessoa, como mulher nesse quesito. Mas é um momento sublime e também de autoconhecimento no meu maior potencial. Tiveram muitas coisas que eu não conhecia de mim mesma, que eu conheci tendo um bebê. Cada gestação é única e para mim foi muito único, foi desafiador, mas em contrapartida, foi um momento sublime e único. Quando você pensa como pessoa, como mulher e mãe. É único e você passa a se ver diferente.”

Podemos aprofundar essa reflexão ao analisarmos tais transformações vivenciadas pelas mães na relação mãe e bebê pontuada por Winnicot (1982). O autor enfatiza que a mãe se identifica intensamente com o bebê sem deixar de ser adulta. Experiências pautadas em mudanças na identidade feminina que se conectam com a identidade a ser construída no filho (a). São processos de amadurecimento que não somente acontecem com o novo ser gerado, mas também com a mãe (Winnicot, 1982).

À medida que cresce um bebê na família essa mãe também experimenta um crescimento pessoal que se funde com os seus desafios e os cuidados. Ao considerarmos o relato

da mãe e os estudos de Winnicot (1982) entendemos que o processo de ser mãe leva ao amadurecimento de novas competências geradas no contato da mulher mãe com seu filho gerando uma identidade única e o mesmo tempo compartilhada.

Ao questionar sobre a experiência materna na sua totalidade vem à tona vários relatos que compartilham da mesma forma o quesito transformação. A mudança no ser compreende a maioria das respostas em relação ao tema o que reforça a relevância da maternidade para as mulheres que possuem essa escolha para sua trajetória.

“Então, a maternidade, ela com certeza mudou a minha vida. E hoje eu sou uma nova mulher, com certeza. Sem sombra de dúvida. A maternidade permite com que você... Com que você aflore o seu lado, que talvez nem... anteriormente você não era tão sentimental, que talvez você não pensasse antes de agir. E aí a maternidade traz muito isso da responsabilidade, de você pensar antes... como você planejar mais, em você avaliar se aquilo que você está fazendo é certo ou errado. E eu não digo isso só para o seu filho, eu digo isso para a sociedade. Ela muda o seu pensamento de enxergar o mundo. As pessoas com certeza perceberam muito assim dessa mudança em mim, porque você pensa, você tem um cuidado maior no pensamento, na sua fala, naquilo como você vai agir, como aquilo pode afetar as pessoas, que talvez anteriormente, eu não sei se eu tinha tanta cautela assim, se eu tinha tanto cuidado”.

Nota-se acima a força da experiência materna para o comportamento e pensamento da mulher. Esse impacto é mencionado por Scavone (2001) que nos caminha para uma reflexão sobre a extensão dessa experiência para além área psíquica feminina, transpassando fronteiras biológicas e intensificando a transformação do ser feminino. Como um transbordar de novas sensações, conhecimento de capacidades que vão ser percebidas até mesmo pelos que estão à sua volta conforme a descrição acima. Vejamos a participação de Rita sobre o assunto:

“A maternidade nos faz sofrer uma mutação, você se entrega de tal forma que deixa de ser quem era. Eu era uma pessoa muito prática e passei a ser mais humana, mais reflexiva, mais empática”.

Rita nos declara que nota uma mudança considerável ao se comparar com quem era antes. A questão humana e empática já denota a convergência dos sentimentos de uma mulher para agora uma mãe, que precisa ser dotada de qualidades voltadas para o ser humano e para questões que auxiliam no desenvolvimento do filho, o que se expande até mesmo para suas outras relações exteriores ao vínculo apenas de mãe e filho. As mulheres percebem a sua relação com a sociedade e seus papéis vividos alterados concomitante ao nascimento de seu filho se

tratando até mesmo de uma extensão de responsabilidades e cuidados que vão além dos cuidados de cunho materno. É uma experiência que se estende para outras relações vividas por essa mulher.

Ainda em meios de esclarecimento sobre a importância da maternidade para a mulher que se realiza mãe a autora Oyeronke (2000) estabelece em seus estudos a força do vínculo mãe e filho como um vínculo natural e inquebrável como já mencionamos nesse objeto de estudo. A partir do momento de encontro desse vínculo a mulher fica ligada de tal forma que nenhum outro laço consegue interpelar a relação. As narrativas coletadas nessa pesquisa traduzem de uma forma muito espontânea a centralidade da maternidade para a mulher. Os relatos traduzem uma transição de valores e sentimentos para essa mulher antes e depois da maternidade que vão se perpetuar para as relações em sociedade e futuras escolhas de vida. Por fim, a participante Catia pode nos trazer em objetivas palavras sobre o novo pensamento da mulher pós maternidade:

“Então, falando sobre o impacto da maternidade para mim, principalmente nesse âmbito pessoal, muda muito depois que a gente se torna mãe. Porque as nossas escolhas, as minhas escolhas, os meus projetos, tudo no qual eu penso em relação ao meu presente e futuro a partir de agora, está pautado também no bem estar, na criação, no desenvolvimento dos filhos, né? Então, mesmo em alguns momentos, aquilo que eu escolhia como prioridade para mim, para o meu, para minha vida, passa para um segundo plano. Porque eu penso primeiro nos filhos, no crescimento, no desenvolvimento, na formação e na responsabilidade que eu tenho agora para criar e para educar e formar essas crianças na jornada da vida.”

Segundo Cordeiro (2021) a maternidade demanda uma revisitação de conceitos, uma ampliação da forma de ver o mundo incluindo não somente a lente do gênero feminino, mas também a lente da maternidade. As palavras de Catia que finalizam esse tema reforçam uma nova forma de enxergar o mundo e o seu papel em sociedade por meio de uma lente materna gerada pelas transformações aqui já citadas.

Tema: A Licença e a lei

As revoluções voltadas para questões do gênero feminino avançaram na busca por uma reflexão diante da posição das mulheres no mercado de trabalho e também intensificou os estudos que culminam em uma maternidade como opção de escolha e que transpassa o papel

biológico e social (Bittencourt, 2019). Para Bittencourt (2019) essa escolha da maternidade permite a mulher se deslocar durante sua trajetória e alcançar novos espaços em cenários além da esfera privada.

Os novos discursos possibilitam a mulher assumir posições autônomas de trabalho e conciliar sua maternidade com o ambiente laboral, pois o trabalho ainda representa uma característica de afirmação para o sujeito (Albertuni, Stengel, 2016). Nesse contexto de necessidade de conciliação do trabalho com a escolha pela maternidade se estabelece como política governamental na gestão a possibilidade da licença maternidade para as mulheres gestantes e mães que trabalham para se dedicarem ao filho (a) no período pós parto (Sorj, 2004).

Com os próximos relatos pontuamos a experiência de cada entrevistada com a licença maternidade estabelecida como única política comum adotada para as mães que trabalham ou são contribuintes da previdência:

“Eu fiquei licenciada por 120 dias emendados com alguns dias de férias. A empresa obedecia às regras em lei somente. Parece que existe uma regra de mais 15 dias para amamentação, mas somente em casos excepcionais com indicação médica, o que não foi meu caso. Para mim a rotina e carga horária foram normais após minha volta. A empresa conta com as leis trabalhistas e depender da lei não favorece muito as mães, a lei não favorece a maternidade e as reais necessidades de uma mãe que trabalha. Imagina ter 1 dia no ano para levar a filha ao médico. Não condiz com a necessidade indicada pelos médicos de levar o bebe uma vez ao mês no pediatra. Para eu conseguir isso eu acabo utilizando horas da minha carga horária que ficam devedoras e eu vou ter que compensar isso depois, trabalhando”.

O relato acima é de Rita que contribui com sua experiência na licença maternidade e exprime o desafio de ser uma nova mãe dependente dos mínimos incentivos trabalhistas destinados às puérperas. De acordo com o relato descrito existe uma insuficiência quando o assunto é proteger a relação transformadora de mãe e bebê nos primeiros meses. Essa angústia vai se perpetuar por um longo tempo se pensarmos nas necessidades infantis que não acabam em apenas 4 meses de licença.

A mãe faz questão de colocar sua indignação com as leis que embasam os direitos de uma nova mãe no contexto do seu trabalho. Segundo a entrevistada as leis não são suficientes quando se considera um novo arranjo familiar que demanda de cuidados diários de um ser totalmente dependente por alguns anos corroborando com os estudos de Sorj *et al*, 2007. Os cuidados médicos inclusive, percebemos que ao depender das leis, na verdade, será muito mais

um acordo entre chefia e a funcionária para que essa mãe consiga levar seu filho ao médico e não ser lesada.

Diante disso é muito comum as mulheres utilizarem férias ou quaisquer outras possibilidades na busca de estender seus cuidados diretos com a criança. O texto de Joana nos confirma:

“Bom, eu tirei a licença padrão e ainda consegui 30 dias de férias depois da licença, para poder ficar um pouquinho mais em casa, cuidando dele”.

Conforme visto no relato, é necessário para essa mulher mãe buscar formas de aumentar sua presença junto ao filho após a licença maternidade visto que é um desafio a transição para o retorno ao trabalho após o tempo de 120 dias liberados pela lei. Sorj (2007) contribui alertando sobre políticas públicas que não são o bastante para regular os cuidados familiares e principalmente considerando que muitas mulheres na informalidade não têm acesso a nenhum tipo de proteção para o momento pós parto.

Mas é possível ainda a funcionária ter dificuldades até mesmo para usufruir da possibilidade de ampliar sua licença com as férias, como no caso de Elaine:

“Infelizmente eu não tive a oportunidade de emendar em outro benefício, por mais que eu tivesse férias liberadas, férias para tirar. Não me liberaram para tirar férias na época. E aí eu só voltei com quatro meses mesmo, voltei com a licença normal da CLT.”

Mesmo diante da possibilidade de utilizar as férias Elaine relata que foi impedida pelos seus gestores que entenderam não ser o melhor momento para que a ausência da entrevistada se estender por mais algum tempo. Essa situação em particular traduz a distância dos objetivos da empresa das necessidades parentais do seu funcionário e da possibilidade de permitir que esta funcionária retorne para o trabalho com mais tranquilidade em relação à sua rotina do lar.

É interessante apontar que as férias são um direito do trabalhador que pode ser programado junto ao gestor, mas até mesmo como uma forma de compensar a ausência da entrevistada em sua posição de trabalho diante da necessidade da empresa, a funcionaria não foi liberada para usufruir desse benefício.



Por outro lado, foi possível conhecer relatos os gestores acabam por abrir exceções na tentativa de proporcionar mais tempo de qualidade na relação mãe e filho para seus funcionários, conforme observamos a partir da entrevistada denominada Bia:

“Então, eu fui bem privilegiada, né? Porque, na verdade, a empresa dá direito a 120 dias, mas eu consegui ficar um mês antes de ganhar. O meu líder lá falou, você é muito comprometida, a gravidez inteira, eu fui super bem. Ele falou, pode ficar em casa um mês antes, eu fiquei. Eu teria que voltar no final de outubro, mas tudo indica que eu vou voltar só em janeiro. Vou ficar praticamente uns seis, sete meses em casa. Ele vai utilizar o sistema da empresa mesmo, ele botou lá como se eu estivesse trabalhando, mas de fato estarei em casa. Foi uma forma de reconhecimento mesmo pelo meu profissionalismo”.

Sorj e Machado (2007) também consideram que regimes e normas que envolvem a problemática de conciliação da família com o trabalho são muito frágeis e de pouco reconhecimento na sociedade e política, gerando brechas. Isso demonstra que essa gestão e decisão sobre o suporte para a funcionária que acabou de gestar acaba ficando restrita ao ambiente privativo da organização, como expressa Bia com o relato acima. Depois de produzir a contento da organização em toda a gestação ela recebe um apoio da gestão para conseguir mais tempo de licença.

Aponta-se aqui uma brecha para refletir sobre o fato de a trabalhadora gestante que goza de saúde plena e disposição para trabalhar durante toda a gestação é recompensada com acordos a nível interno de empresa. O que nos chama atenção é que para usufruir de mais apoio e acolhimento a nova mãe precisou de dedicar integralmente ao trabalho, o que pode não acontecer com outras mulheres que tem condições físicas limitadas pela gestação e não possuem nenhum tipo de proteção trabalhista para esses casos.

Ainda assim é possível encontrar relatos que demonstram mais aceitação por parte das mulheres com as condições normalmente oferecidas:

“Eu emendei com as férias. Eu estendi o período de férias. Então eu estendi mais 30 dias, mas aí logo depois tive que retornar porque aí não tem mais pra onde você fugir, né? Então toda a empresa privada funciona dessa forma. A lei permite, né, de você chegar uma hora mais cedo ou uma hora mais tarde ou sair uma hora mais cedo. Isso a lei dentro das empresas privadas, ela permite isso. Então, de fato, isso eu tive esse direito e segui dessa forma. Não tem como eu reclamar porque assim, se eu precisava levar numa consulta, levava numa consulta. A rotina dele de necessidades em relação a um bebê, ir ao pediatra, eu consegui. Enfim, todas as necessidades eu segui, sempre que

necessário eu fazia normalmente, eu não tive nenhum problema, nenhum impeditivo”.

No caso acima a funcionária muitas vezes utilizou do banco de horas trabalhadas positivas (além da carga horária de contrato) para cumprir seu papel de cuidar do desenvolvimento saudável da criança. Esse cenário também não pode representar uma parcela que não tem formas de negociar sua ausência do trabalho.

A rotina de uma puérpera já denota uma intensa dedicação e mudança de padrões anteriores já vividos com relação aos cuidados domésticos e familiares. É o momento que nasce o papel de mãe e todos seus afazeres atrelados à responsabilidade de manter o desenvolvimento do novo ser. Vejamos como foi no caso de Rute:

“Durante a licença da maternidade, foi bem tranquilo, porque... a minha empresa na época me apoiou, então eu tive uma pessoa aqui o tempo inteiro me apoiando em casa nas atividades. Era um benefício da empresa durante toda a licença. Recebíamos um auxílio para uma babá dedicada. Meu marido também não estava em um emprego formal na época, então ele tinha um horário bastante flexível para apoiar e ele também participou muito nos primeiros meses”.

É possível perceber através do mencionado acima a importância de alternativas de apoio às puérperas e que essa opção de cuidadora mencionada pela mesma, não é uma realidade comum, pois não é obrigatório em lei. A mãe em questão usufruiu de um benefício que permitia o pagamento de uma cuidadora junto ao lar durante todo o tempo de licença maternidade. De forma direta esse apoio possibilitou até mesmo que a funcionária retornasse ao seu trabalho de forma mais segura e mais descansada visto os muitos afazeres pós parto. Não menos relevante a ajuda do cônjuge no lar por estar sem emprego, o que não seria a realidade do pai que trabalha ajudar por um extenso tempo, já que usufrui somente de 5 dias de licença pela lei.

Se torna importante para a gestão da instituição propor medidas para apoio aos grupos minoritários que fazem parte da empresa, pois isso possibilita condições de manutenção do trabalho relevante das mulheres, bem como o reconhecimento. No que tange a gestão de pessoas as empresas iniciaram uma busca por incentivar a diversidade de seu quadro de funcionários e dar importância às suas particularidades. As políticas motivacionais segundo Moreira et al (2021) tornam o ambiente mais democrático e diversificado, sendo necessário a organização projetar uma nova percepção e cultura da empresa para com o cidadão empregado.

Um das recentes práticas adotadas por empresas para facilitar o retorno da funcionária mãe é a sala de amamentação. Espaço voltado para a possibilidade de a funcionária extrair leite materno para alimentação do bebê ou se possível até mesmo receber seu bebê nas dependências da empresa.

No caso a mesma funcionária que relatou não poder usufruir das férias pontua uma outra questão mais recente sobre as ações que envolvem a volta para o trabalho pós maternidade:

“A empresa em que eu trabalho também tem o local da gente tirar o leite e guardar. Então eu conseguia também dar esse leite para o meu filho quando eu chegasse em casa, e também o peito, propriamente dito”.

Para Moreira *et al* (2021) existe uma crença cultural de que condutas maternas, como por exemplo, a amamentação, são de responsabilidade individual e exclusiva da mãe e não uma necessidade coletiva, trazendo a necessidade de abordagem do assunto junto a questões políticas e sociais. Até mesmo esses desafios são vivenciados de forma individual representando o quanto a maternidade se traduz diferenciada dentro do contexto do trabalho e muitas veze solitária.

Pensando em ações e políticas protegidas em lei percebemos pelas entrevistas que as empresas estão preocupadas somente em fornecer questões básicas e legais. Também é importante salientar que todas mães tem uma forma de enxergar a licença maternidade, umas percebem como suficiente expressando certa conformidade com o que não se pode mudar e outras enxergam como um prazo muito curto para todos os desafios inerentes ao puerpério.

Tema: A angústia do retorno

Os estudos de Albertuni e Stengel (2016) avaliaram posicionamentos de mulheres em relação a maternidade contemporânea ligados a escolha ou não de ser mãe enquanto vinculada ao ambiente produtivo e profissional. Esses estudos relatam muitos posicionamentos entrelaçados aos desafios de ser mãe e ter uma carreira. Por exemplo, a volta da licença maternidade muitas vezes pode parecer natural e simples. Porém, encarar o retorno ao trabalho diário e colocar a criança na creche ou para alguém acompanhar não é tão simples como na teoria.

“O início realmente, como cheguei até a comentar anteriormente, eu senti muito ter que voltar ao trabalho. Porque você está ali num período que você conhece seu bebê tem quatro, cinco meses, e aí você se depara com uma lei

que você tem que retornar para o seu ambiente de trabalho. Então, você se vê tendo que deixar aquele serzinho ainda totalmente dependente de você, mas que você também entende que existe uma responsabilidade do outro lado te esperando. É um sentimento muito difícil de administrar. Eu falo por mim, porque eu chorei, eu chorava, né? Eu tinha aquele momento, assim, logo do início que eu voltei, as primeiras semanas, era um misto de emoções muito grandes, assim, pensar se ele iria ficar bem, como que iria ser essa adaptação dele com uma outra pessoa que não fosse eu”.

Observando relatos como da Gisele, é possível levantar possibilidades de que a mulher atravessa um sofrimento do qual pouco pode se falar ao retornar à sua rotina de trabalho. Não se cogita muito essa possibilidade de dividir esse sofrimento, pois não existe esse espaço quando assumem suas posições profissionais. Essas mulheres se despem da sua roupa de mãe e precisam valorizar a lógica do mundo corporativo e silenciar seu sentimento em relação a separação do seu filho (Albertuni, Stengel, 2016).

“Pensar no retorno foi pensar que eu ficaria ausente dela, uma sensação de que eu ia faltar, que eu não seria integral no meu papel de mãe. Uma das coisas que me fez sentir assim foi que assim que iniciei no trabalho, por causa da minha ausência ela desmamou muito rápido, eu não esperava, mas ela por si só optou por desmamar e nesse momento eu senti que estava em falta com algo que era importante. Bom realmente é um sofrimento e uma sensação de incapacidade, de não poder suprir com minhas demandas junto a minha filha quando iniciamos de volta nossa jornada de trabalho” (Rute)

Os laços de conexão entre a mãe e seu filho assumem a prioridade na vida da mulher de tal forma que se inicia uma preocupação enquanto essa mãe pode estar envolvida totalmente com os cuidados do seu filho que é retornar para seu trabalho e transferir alguns cuidados e horas de dedicação para outra pessoa. Além da preocupação da separação a amamentação é um ponto crucial quando se fala da nova fase da mulher que agora caminha para uma rotina laboral e precisa buscar meios de suprir (não mais da mesma forma) a alimentação do bebê. Essas respostas possuem uma expressão cheia de expectativas do que é ser uma mãe que corresponde ao filho em relação às suas necessidades e demandas. Quando essa mãe não se vê mais nesse papel de integralidade nos cuidados emerge um sentimento de culpa.

Nota-se que articular os papéis de responsabilidade privada e os de esfera pública culmina em um grande desafio incentivado pela pressão social e senso comum de que para viver uma maternidade completa é preciso se dedicar integralmente e para viver sua carreira com excelência é necessário estar totalmente disponível para a instituição empregadora (Williams et al, 2016)). Um misto de sentimentos que concorrem entre si e que podem gerar até sofrimentos psíquicos é o que podemos conceber através da narrativa de Eva:

“Eu entrei no burnout tentando conciliar filho, tentando conciliar a maternidade, casa, marido, vida pessoal. Depois, eu entrei na depressão pós-parto, mesmo sendo seis meses depois. Eu entrei na depressão pós-parto. Isso é factível, o que as psicólogas e os médicos dizem é que mesmo depois que você já passa um tempo, você pode ter a depressão pós-parto. Geralmente o que eu não conseguia fazer no trabalho eu costumava pesquisar e trabalhar na minha casa até então, mas agora eu não podia porque tinha um bebê me esperando. E aí a gente começava a pensar que a gente vai ficar para trás, que a nossa vida parou. E aí como meu bebê também, assim, ele era muito agarrado comigo e ele ficava na creche, aí eu tive a crise de ansiedade porque dava o horário em que ele ia chegar da creche, eu começava a ter a crise de ansiedade porque ele só ia querer ficar grudado comigo e eu não ia conseguir comer, tomar banho, fazer as coisas que eu queria fazer”.

É observado agora através desse relato o lugar de centralidade que o trabalho ocupava na vida da Eva e que foi totalmente alterado com a maternidade e os desafios de uma rotina que não mais permitia entregar o mesmo resultado nem se dedicar conforme os padrões exigidos do cargo que a mesma ocupava. Os dois relatos anteriores exprimem preocupações em relação aos conflitos de papéis no pós maternidade, mas interessante pontuar que enquanto uma se culpa pela sua ausência diante dos cuidados com sua filha devido ao seu trabalho a outra entrevistada obteve um sofrimento emocional ao se ausentar das atividades do seu trabalho devido a rotina da maternidade. Ambos sentimentos negativos são explorados nos estudos de Beltrame, Donelli (2017). O relato de Catia nos conduz a entender tais sentimentos:

“O principal desafio ao retornar de licença para o trabalho foi o meu emocional. Aceitar estar no trabalho encarando os desafios da profissão e saber que talvez meu filho estava em casa necessitando da mãe por causa do vínculo criado nesses 4 meses de atenção integral e precisando de mim para se manter. Houve um abalo sim no retorno, que foi sendo tratado ao longo dos dias para me estabilizar já que era necessário me entregar ao momento profissional. Houveram momentos de choro, reflexão e hoje já tenho mais tranquilidade”.

Interessante pontuar que a culpa caminha inerente ao ato de gerar um filho enquanto mulher que trabalha, traduzindo um desafio constante, conforme analisamos os relatos. A culpa pode advir de uma extrema dedicação ao lar que será interrompida com o retorno ao ambiente de trabalho ou o fato de diminuir a intensidade com que se dedicava com sua vida profissional para agora se dedicar à nova fase.

Outro fato citado em um dos relatos e que somado à dedicação aos cuidados maternos é fonte de angústia para as novas mães em fase de retorno ao trabalho é a amamentação. Winnicot (1982) aprofunda a importância da relação mãe e bebê analisando essa relação de forma que as experiências geradas entre eles vão estabelecer o amadurecimento do bebê e

facilitar o encarar da vida no seu desenvolvimento. O depoimento abaixo da entrevistada Joana nos remete a essa reflexão:

“O grande desafio para mim do retorno foi em relação à amamentação. Ele estava mamando exclusivamente, livre demanda, e aí no retorno ao trabalho, o maior desafio que eu encontrei foi esse. Além de outros também, como com quem eu vou deixar, vou deixar com alguém, vou contratar uma instituição, como vai ser isso. Então teve esse desafio também. Mas acho que é a amamentação que acabava pesando um pouco mais, porque, por exemplo, na empresa que eu trabalhava, não tinha uma estrutura, uma sala para poder retirar o leite. Eu tinha que fazer isso no banheiro e descartar o leite, ou então esperar chegar em casa para poder fazer a retirada do leite materno. Então acho que isso era o que trazia maior incômodo. Mesmo assim, a minha equipe abraçando, todo mundo sendo muito apoiador com o retorno e tudo, isso doía muito, sabe? Eu sabia que ele estava, sei lá, com fome em casa, e eu preocupada se ele estava mamando, se não estava, como é que estava. E ele não pegou mamadeira, tinha que tomar o leite no copinho. Então esse foi o maior desafio aqui para mim que doeu bastante”.

Entende-se que a medida de disponibilizar uma sala de amamentação é um ponto de extrema importância para o acolhimento das mulheres mães que necessitam retornar ao trabalho e garantir o suprimento do leite materno o quanto mais tempo possível para a saúde dos bebês. É perceptível que uma mulher não vai conseguir se concentrar em suas atividades de forma produtiva tendo questões não resolvidas para o bem estar do seu filho.

Não é somente a questão de cuidados e a nutrição da criança que desencadeiam angústias na mãe que necessita se ausentar da criação do seu filho de forma integral. Definir qual será a opção que representará os cuidados para com a criança na ausência dos pais também estabelece um sofrimento. A delegação dos cuidados para com os filhos representa grande preocupação da mulher elástica na conciliação da carreira com a maternidade, citado como maternidade de transferência por Bittencourt (2019).

“A minha maior preocupação hoje é terceirizar a educação da minha filha ... Até mesmo na cognição e tudo mais, eu vejo que quando a gente tem que transferir uma educação, a criança fica parecendo com a outra pessoa, não parecendo comigo e não com o meu marido. E isso é uma preocupação que me gera muito, porque eu tenho que criar uma filha que pareça comigo, que futuramente eu a veja e fale eu criei, eu eduquei, eu ensinei, eu transformei, eu fiz aquela criança. E hoje a necessidade de trabalhar fala mais alto, né? Eu não tenho como deixar de trabalhar para viver em função só da criança”.

Adentrar o campo produtivo do trabalho instituiu uma questão de relevância para as mulheres que desejam ter filhos pautada na transferência de cuidados da criança para uma rede de apoio e suporte para tal momento. A questão da maternidade de transferência se torna uma das maiores se não a mais preocupante angústia de uma mãe. E pode ser um campo de muitos estudos para análise e contribuições sobre os desafios de permitir seu filho ser cuidado por outros em prol da carreira e necessidade financeira. A terceirização de cuidados envolve pontos delicados a serem considerados e conforme o relato acima representa considerar quem vai ter a tarefa de também participar de forma efetiva da educação dos filhos, na alimentação, na troca de conexões e relacionamentos.

Em suma podemos considerar os principais desafios de uma mulher no pós maternidade o retorno ao trabalho com o peso da preocupação com os cuidados do bebê, a fase de amamentação, a angústia da separação e também a dificuldade de dedicar sua energia ao trabalho como era anteriormente.

Tema: O apoio indispensável

Nos primeiros anos de vida de um filho a conciliação trabalho e família se torna mais desafiadora principalmente quando o suporte familiar e apoio necessário seja fragilizado (Martins et al, 2019). Somado a esse pensamento temos a visão de Bittencourt (2019) sobre a conciliação da maternidade com a carreira que perpassa por um fator crítico de decisão para a continuidade dessa trajetória profissional após o nascimento dos filhos que chamamos de rede de apoio. Sem essa rede as chances de crescimento profissional para essas mães são muito afetadas.

Quais serão as escolhas para os cuidados com o bebê enquanto a mãe se dedica às tarefas do trabalho? Sem essa resposta se torna até mesmo impossível para essa mulher cogitar sua continuidade no ambiente produtivo. Pontuaremos trechos das histórias narradas que relatam as escolhas e também os motivos pelos quais incidem a decisão para tal ajuda. Iniciamos com o relato da Gisele:

“Eu digo, sou muito abençoada, porque eu tive uma rede de apoio que foi assim, essencial. Meu filho não ficou em creche e era algo que meu esposo temia colocar. Então, a rede de apoio minha foi familiar e é até hoje. Desde o início ele ficou com a minha sogra. Foi fundamental para que eu

permanecesse, para que eu não desistisse do meu trabalho, porque eu sabia que ele estava em boas mãos, eu sabia que ele estava sendo bem cuidado. Existia uma empatia muito grande em relação à minha maternidade com essa minha rede de apoio que eu tenho até hoje. Se você não tiver uma rede de apoio, seja lá uma creche, seja lá uma pessoa que você possa confiar de deixar o seu filho. Então, para mim, isso foi fundamental. Mas eu entendo que tem pessoas que não tem como, que não tem realmente com quem deixar”.

Após o período de licença maternidade representar uma dedicação exclusiva dessa nova mãe para com o seu bebê procede a necessidade de transferir esse cuidado dedicado para alguém de mínima confiança ou instituição que pareça estar à altura das expectativas familiares. A entrevistada Gisele expressa seu alívio em poder retomar seu trabalho considerando que seu filho está em uma rede de cuidados confiável e que se aproxima bastante dos seus ideais. Destaca-se na maioria das vezes como apoio a presença do pai e avós segundo Martins *et al*, (2019). Vejamos a contribuição de Rita:

“Eu tive que optar pela rede de apoio familiar, com certeza foi minha primeira opção porque minha filha nasceu na época da pandemia, eu precisava evitar o contato dela com outras pessoas e diminuir os riscos. Como minha mãe até então tinha disponibilidade, foi minha escolha, pois era a pessoa em quem eu mais confiava para isso. Então o suporte da minha mãe foi imprescindível para me manter trabalhando. Hoje com minha filha maior eu coloquei na creche escola e revezo com meu esposo”.

Transferir a maternidade significa dividir as responsabilidades de cuidados e criação dos filhos e resulta em uma das maiores, se não a mais importante variável para manutenção de mulheres com filhos no ambiente de trabalho e com possibilidades verdadeiras de ascensão profissional. A rede de apoio familiar direta se mostra muito efetiva para mulheres que já possuem uma posição profissional com dedicação intensa, pois como o fator confiança é muito relevante, poder contar com a mãe, por exemplo, traz mais possibilidades dessa mãe conseguir se concentrar de forma completa na demanda de trabalho. Vejamos como Catia, hoje uma líder de referência na sua empresa, fez sua opção:

“Eu trabalho fora de casa diariamente, ficando mais ausente, mas hoje meu esposo trabalha home office e pode acompanhar melhor a rotina dos filhos. Na primeira gestação escolhi minha mãe para cuidar e morou comigo por dois anos. Na segunda gestação minha mãe já estava mais debilitada e hoje tenho minha sogra mais perto de nós, dos cuidados dos filhos e tenho uma babá também que ajuda em casa”.



A rede de apoio passa a fazer parte da vida da criança e também dos pais que almejam os melhores cuidados possíveis para com seus filhos. Diante das entrevistas notamos que a maternidade de transferência está totalmente entrelaçada com a necessidade dessa mulher permanecer trabalhando. Muitas vezes o apoio social também se torna a escolha dessa mãe, incluindo assim babás e creche escola, visto que cada vez mais cedo a criança adentra o ambiente escolar segundo Martins *et al* (2019).

“O primeiro ponto foi buscar rede de apoio familiar, né? Primeiro pelo fator confiança. Então precisa ser alguém de muita confiança e eu queria que ele crescesse dentro do contexto familiar, né? Então, aí eu tentei essa possibilidade de uma pessoa da minha família. Eu também queria que ele continuasse vivendo dentro da nossa casa, não queria que ele fosse uma instituição, uma creche nesse primeiro momento. E aí nós tentamos essa possibilidade, mas aí não deu certo. A questão de compatibilidade de horários e tudo, não fluiu. E aí nós fomos para o plano B de trazer um cuidador para ficar dentro da nossa casa, uma cuidadora. E aí busquei indicação e tal. E aí tentamos essa possibilidade. A cuidadora vinha pra cá, ficava aqui em casa com ele. E aí depois de um tempo até que estava funcionando. Mas aí entrou naquele momento de fechamento de semestre e fiquei demandada, mas fiz as entregas relativas ao trabalho e depois pensei vou virar a chave e vou abrir meu negócio, que eu vou ter autonomia de horário. Não vou precisar ficar na empresa”.

No caso da entrevistada Joana existe uma escolha da rede de apoio de cuidadora que não é da rede familiar, mas ela entende ainda ser insuficiente para seus anseios como mãe e decide abandonar sua posição profissional conquistada até ali para um novo desafio que proporcionasse mais disponibilidade de tempo para exercer sua maternidade e ter mais presença na educação da criança.

Considera-se que em meio a uma dificuldade na tratativa de cuidados com os filhos a mulher passa a cogitar novas possibilidades de trabalho que facilitem essa necessidade. Ainda que a mulher se esforce em fazer tudo para se adequar a essa nova demanda é muito difícil se desvencilhar dos cuidados com sua família fazendo surgir opção de empregos parciais ou com maior flexibilidade (Silva *et al*, 2022). É o que avaliamos no último relato citado onde Joana pode almejar um novo espaço de trabalho com mais autonomia e flexibilidade.

No âmbito dos cuidados trazidos pela maternidade quando uma família não possui uma rede de apoio familiar direta pode optar pelos recursos externos de cuidadores especializados ou instituições como creches e escolas. Com o passar dos anos os arranjos familiares sofrem alterações que refletem também na disponibilidade de outros familiares para com esses cuidados.

“Meu apoio era uma creche integral, eu deixava lá no momento em que eu estava saindo do trabalho e buscava quando estava retornando. Me deu todo o apoio com refeições, atividades, eu confiei bastante. Embora não tivessem câmeras para eu acessar, tinha câmeras na instituição para eles acessarem, ficarem de olho. Então eu sempre achei que deixar num lugar onde havia mais de uma pessoa e profissionais especializados era melhor do que deixar com uma pessoa que toma conta em casa. Eu teria menos controle. Então a creche me deu todo o apoio, sim. E assim, a rede de apoio é importante, a família é importante, porque eu precisei eventualmente, olha, eu não vou conseguir chegar agora. Mamãe, papai, vocês podem me buscar? Vovô, vovó, vocês podem buscar? Tia, pode me buscar? Hoje eu não vou conseguir. Você pode levar hoje? Eu preciso ir ao médico. Eu utilizo até hoje na minha rede de apoio, mas é em último caso”.

Segundo o relato da entrevistada Rute a opção de preferência foi a creche integral em vez de optar pelos cuidados com uma babá. Era um caso em que a família nem sempre estaria disponível para essa entrega e poderia comprometer os planos dessa mãe em relação às suas demandas com seu trabalho. A terceirização dos cuidados em creches é uma opção muito comum para famílias da classe média que podem custear uma instituição privada e especializada já que nos arranjos públicos dificilmente temos uma creche disponível em tempo integral, o que não facilita para mulheres de classes mais baixas. (Sorj e Machado, 2007; Bittencourt, 2019).

“Na verdade, foi minha mãe que ficou com ele durante dois meses assim que retornei até ele completar os seis meses para eu conseguir colocar ele numa creche. Eu quis antes fazer a introdução alimentar em que ele já estivesse um pouquinho mais maduro para então colocar ele numa creche. Por mim eu ficaria com ele se eu pudesse até os dois anos sem colocar na creche. Não por nenhuma questão, sim por questão que eu gostaria mesmo, que ele não fosse para creche por enquanto. Nada contra a creche pelo contrário, me ajuda muito. Queria ver o desenvolvimento dele bem de perto, né? E acrescentar algumas habilidades, alguns ensinamentos, algumas coisas que eu transferiria para ele diretamente”.

Acrescenta-se a contribuição da entrevistada Josi que caracteriza sua rede de apoio como uma rede de apoio “maravilhosa”. Sua rede foi composta inicialmente por sua mãe e seu esposo que podem dividir com ela esses cuidados e permitir que a mesma saísse para o trabalho e hoje ela conta com uma pessoa de confiança para dar suporte.

Tema: A jornada de sobrecarga

Ainda que com o passar do tempo a mulher busque por reconhecimento dentro do ambiente de trabalho, adentrar as posições produtivas não impactou sobre o pensamento permanente de que os cuidados domésticos são de responsabilidade única feminina (Hirata, 2016, Michel, Nunes, 2021). Em busca de sobreviver em meio a esse contexto vamos encontrar o esforço feminino em conciliar os papéis e tarefas acumulados em uma rotina que engloba o trabalho e a família. Diante desse papel de cuidadora e ao mesmo tempo diante da necessidade de possuir sua independência financeira a mulher assume os riscos de uma jornada de trabalho que vai comprometer até mesmo o cuidado de si. Seguem as contribuições de Joana e Rita:

“A rotina praticamente vira de cabeça para baixo (risos). É diferente de antes, né, que eu conseguia montar o planejamento, qual hora eu vou fazer isso, eu vou me organizar assim e assim... Hoje tem até uma organização mínima, mas tem que ser muito mais flexível, porque tem um ser, um bebezinho que depende de você.”

“É um papel muito desgastante, essa é a verdade. Tentar equilibrar mais de três pratos e com certeza um você vai deixar um cair, e o que você deixar cair é o das suas necessidades como mulher, por exemplo ir no salão fazer cabelo, eu só consigo nas férias. Muito mal, às vezes consigo fazer unha que é mais rápido. Então assim é muito difícil dar conta, algo fica pendente, tem as coisas para fazer dentro de casa e a mulher tem que fazer... A gente pensa também do outro lado da necessidade financeira, mas com certeza se eu pudesse escolheria ficar com ela e abdicar do trabalho.”

Contribuindo com os estudos sobre trabalho reprodutivo, Sousa e Guedes (2016) fortalecem o modo como essa sobrecarga sobrevém de questões até mesmo sociais pautadas pelo entendimento de que somente a mulher é responsável pelas tarefas domésticas. Essas questões inclusive são demonstradas no relato acima de Rita que trabalha em horário comercial, se percebe sobrecarregada e mesmo assim afirma que a mulher tem que dar conta também dos afazeres domésticos. Mesmo que a mulher perceba que o cuidado de si vai ser colocado em terceiro ou quarto plano nessa hierarquia, as prioridades serão sempre a família e a manutenção do seu trabalho.

As tarefas acumuladas advindas da jornada dupla trazem uma carga que impede na maioria das vezes de a mulher exercer os cuidados de si citados por Bittencourt (2019) que incluem prática de atividade física, beleza, alimentação saudável e técnicas de relaxamento. Nessa tentativa de conciliação o papel que pode ficar pendente para essa mulher muitas vezes

é o de ser e cuidar de si mesma. A participante Catia contribuiu falando sobre a renúncia da mulher diante de tantos papéis. Hoje com dois filhos e uma rotina de trabalho ela confessa que deixa de priorizar questões de cuidados pessoais, beleza e até mesmo saúde em virtude dos múltiplos papéis a desempenhar durante seu dia. Segue abaixo o ponto de vista de Bia:

“Eu tenho mania de querer limpar as coisas, de organizar tudo. Hoje em dia eu já não estou mais na mesma “vibe” porque eu não consigo. A casa já não está mais um por cento de como era. Já não tem tudo mais no lugar, porque eu não consigo me entregar da mesma forma que eu me entregava anteriormente, por conta da maternidade. Por mais que eu tente organizar, quando eu vou sair, eu dou banho nela com antecedência, para quando eu for sair, eu só trocar roupinha dela, eu tento me organizar, faço tudo com planejamento, mas mesmo assim, é puxado, é corrido, eu tento... É um desafio.”

O trabalho doméstico é caracterizado por cuidar de demandas que vão além das suas como indivíduo, podemos assim perceber ao analisar algumas contribuições de mulheres. Notamos que o trabalho advindo com a maternidade é um trabalho de manutenção e desenvolvimento do filho que faz parte no novo ser dessa mulher que também nasce com a maternidade. Esse cuidado não pode ser negligenciado e não é uma escolha dessa mulher.

A reconfiguração de um novo status na sociedade para as mulheres que passam a assumir várias funções sem dividi-las traz uma enorme sobrecarga quando se trata do cuidar de si, filhos, marido, casa e ainda das funções trabalhistas conforme nos afirma Viana *et al*, 2018. Essa sobrecarga é sempre lembrada de uma forma negativa, um tempo de sensações extremas de cansaço, pensamentos até de desistência diante de uma escolha dos papéis de profissional, esposa, mãe e do lar. Observe o relato da mãe Gisele que tinha uma rotina de trabalho na empresa de segunda a sábado:

“Quando a gente chega tem que conciliar a sua rotina de casa, de esposa, de mãe. Então assim, teve um período que eu fiquei assim, bem como eu posso dizer, não é a palavra debilitada, mas eu fiquei muito cansada. Eu me esforcei também por conta do horário que eu trabalhava na época. Era no horário de 14h às 22h e de segunda a sábado. Então eu não tinha tempo para nada. Não tinha tempo. O tempo era algo assim que... nem tinha tempo para respirar direito. Então foi um momento que eu fiquei... Que eu me senti muito cansada fisicamente e mentalmente também. Eu não quis em nenhum momento desistir, mas eu pedi muito forças a Deus para poder eu prevalecer diante daquela situação, porque foi bem difícil. É difícil pelo fato de ter muitas atividades.

Na visão de Hochschild (2013) o contexto da mulher é passível de muita reflexão quando se pensa num cenário em que exista equilíbrio trabalho x família. A autora inclusive cita que em bastidores sobre conversas relacionadas a esse equilíbrio sempre surge o questionamento: se a mãe está trabalhando como estão as crianças? Esse tipo de senso comum em sociedade vai influenciar os pensamentos também da nova mãe, gerando contradições em como lidar com essa carga de tarefas e não abdicar de sua profissão e fonte de renda.

“É possível conciliar os novos papéis, mas é muito difícil. Tem hora que dá aquela vontade de socar a parede e aí a gente tem que apegar e Deus, no caso aquilo que a gente tem fé, no caso que eu criei em Deus, e me apego em Deus e sigo. Mas eu não deixo de buscar ajuda também não. Eu faço minha lista de tarefas e falo com meu marido aqui, ó, minha lista é essa, cadê sua lista? Ele fala, eu não tenho lista, então eu vou dividir aqui minha lista com a dele. Digo para ele, se você não fez sua lista, eu preciso dividir com você. Então eu não fico quieta, não. Eu busco ajuda, alguém para me ajudar a arrumar a casa, quando eu posso pagar. Entendeu? Eu tento me virar aqui, abro mão de final de semana de lazer, pra gente arrumar a casa todo mundo junto, vira evento em família, faxina, a gente se vira, mas não é nada fácil, tem hora que realmente dá aquela... O que eu fiz? Será que eu fiz a escolha certa? Não sei. Mas aí a gente respira fundo e não, agora é isso mesmo. Eu tenho a minha filha e ela precisa de mim, eu tenho que superar todas as minhas crises existenciais”.

A angústia é uma característica comum em mulheres que necessitam trabalhar e que serão expostas a sobrecargas de trabalho com tarefas que irão se estender durante seu dia e diminuir suas possibilidades de descanso, como também de estudos. Não efetivar as tarefas de forma satisfatória sempre será uma possibilidade e uma insegurança que permanece dentro dos pensamentos femininos atrelados ao cansaço físico provenientes da jornada dupla.

Tema: Gênero na carreira

Conquistar espaço em diversas dimensões da vida da mulher não a exime do discurso social que associa essa mulher ao cuidado das tarefas domésticas e familiares de forma exclusiva. Conforme Harrison e Silva (2017), essa mulher tende a enfrentar uma sobrecarga que muitas vezes vai refletir na sua carreira e possibilidades profissionais, pois acumula tarefas e na maioria das vezes sem o apoio do companheiro.

Todos esses desafios que atravessam ser mulher e mãe vão impactar não somente as futuras decisões de carreira, mas também o ambiente de trabalho. Ter filhos não tem o mesmo impacto para o homem e sua carreira na mesma proporção do impacto sofrido pela mulher. Vejamos o relato de Gisele:

“Bom essa mãe que deseja se especializar e crescer na carreira, vai necessitar de uma importante rede de apoio para dar conta de sua jornada. Eu demorei um pouco para continuar meus estudos, já era formada e só depois de alguns anos do meu filho nascido que eu pude fazer uma especialização.”

Se levarmos em consideração os aspectos que fazem parte de uma trajetória de crescimento na carreira onde se faz necessário certa dedicação e crescimento de conhecimento, podemos entender que para uma mulher mãe o esforço será muito maior. Até mesmo concluir algum tipo de curso ou especialização que demanda estudos e leitura também praticados no lar é criar uma expectativa para essa mãe que não será atendida. Em meio a sobrecarga de tarefas e cuidados na maioria das vezes não compartilhados essa mãe terá uma condição bem mais excludente de usufruir das possibilidades de estudos frente a outros grupos sociais.

“Eu não acho que as condições de um homem dentro da carreira sejam iguais a da mulher. O homem não tem tantas responsabilidades. A função de cuidar é da mulher. A mulher não tem facilidade para viver isso. O bebê precisa de cuidados nesse momento. Eu comecei a perceber minhas dificuldades e precisei ter uma visão de que não preciso fazer tudo, dar conta de tudo” - Eva.

Importante salientarmos a autocobrança da mulher para com seus papéis não só nos cuidados com seus filhos, bem como com a necessidade de ser excelente também como profissional. A participante Eva, do relato acima, contribui informando que a decisão de progressão de carreira dessa mulher vai precisar de um tempo em que ela perceba estar mais pronta para conciliar essa carreira e seus afazeres.

Relatando sobre as questões do gênero feminino, suas tarefas e a carreira, temos a contribuição de Catia que corrobora o fato de não haver condições igualitárias entre uma rotina de homem e mulher, o que impacta na carreira de ambos:

“As mulheres não tem as mesmas condições de trabalho que homens porque a mulher não pode ser exclusivamente profissional. Vivemos um dilema de ser

mulher, esposa, mãe, vida pessoal e profissional e no meu caso uma líder de referência. Os homens não vivem esse dilema, pois quando chego em casa preciso ser a que faz a comida, dá atenção para os filhos, ajuda nas tarefas mesmo estando cansada. E os homens não se envolvem. Antes da maternidade inclusive eu tinha expectativas profissionais de competir com homens e desbravar profissionalmente. Hoje faço uma análise se faz sentido para minha família o cargo ou a nova posição, se for algo que demanda muito tempo e viagem, escolho não fazer.”

A entrevistada Rose já não percebe grandes diferenciações de oportunidades de carreira para mães na sua empresa e nem por onde já foi efetiva. Ela compreende que a cultura da empresa quando se fala em desigualdades por gênero tem um grande peso. Por exemplo em uma necessidade de viagens ou dedicação muito exclusiva a empresa sempre vai optar por alguém solteiro do ponto de vista da Rose. Mas considerando empresas de grande porte, cultura de pessoas bem disseminada isso dificilmente ocorre, analisa Rose. Para esta entrevistada os gestores sempre devem buscar entender qual a rotina e disponibilidade do seu funcionário.

Acrescentamos a esse debate a contribuição de Josi sobre o gênero e seu planejamento de carreira:

“Eu acredito que sim nós mulheres podemos ter a mesma condição de carreira que os homens. Acho que vai de pessoa para pessoa e não a questão de ser homem ou mulher. Meus planos de carreira não mudaram, quero atingir meus objetivos. É mais difícil sim, mas não é impossível, tem que se esforçar...”

Observamos os pensamentos mencionados no relato acima quando a participante declara que será mais difícil alcançar seus objetivos de carreira, porém relata não ter diferenças na disputa de carreira entre um homem e mulher. A participante inclusive enfatiza a dificuldade, o esforço por ser mulher, mas não percebe que esse contexto é um entrave para seu crescimento profissional, pois a mesma considera os obstáculos como algo que deve ser superado e que a mulher precisa demonstrar isso.

Atualmente ainda dependemos de um olhar de subjetividade e empatia para com questões ligadas ao gênero e suas particularidades dentro do ambiente de trabalho e possibilidades de carreira. Se o fato de ser mãe distancia mulheres de oportunidades mesmo sendo capacitadas para tal, entendemos que o grupo social representado por mulheres que são mães de filhos ainda na infância é um grupo que necessita de ações mais voltadas para a diminuição das discrepâncias em relação à outros grupos sociais.

O papel de mãe quando analisado de forma excludente na vida profissional se torna quase que uma imposição às mulheres em se tratando de suas carreiras. Segundo Bendia (2020) e seus relatos de pesquisa muitos entendem que conciliar o trabalho da mulher com os cuidados com os filhos é praticamente impossível. Relevante entender como podemos atravessar barreiras limitantes do potencial dessas mães. No relato de Bia encontramos uma tentativa de ação que caminha na contra mão do senso comum sobre crescimento de carreira e maternidade:

“Lá no meu trabalho não percebo essa questão, né? De quem é mãe, de quem não é... Até hoje eu nunca vi nenhum relato, ninguém que tenha sofrido essa falta de oportunidade na empresa por ser mãe, pelo contrário, né? Eles dão. E eu até sou uma experiência disso, tá? Porque eu fui lá para essa unidade com uma função. E mesmo grávida surgiu o vaga de supervisora, o gestor foi lá e pensou em me indicar e a minha líder, que é a minha amiga, falou... Eu não concordo de colocar ela como supervisora, porque ela está grávida. E o momento que a gente mais vai precisar, ela não vai estar aqui, que é o período da gestação, da licença. E o gestor virou e falou: Não, eu não concordo! Ela se entregou, ela trabalhou bem, ela foi super comprometida com o trabalho, merece ter a chance”.

A maternidade em si já carrega um rótulo de dedicação exclusiva e diminuição da capacidade de obter novos desafios profissionais. Quebrar esse paradigma é um desafio para a gestão das organizações. Enxergar valor no capital humano que está desenvolvendo sua vida pessoal e que deseja da mesma forma desenvolver sua vida profissional é uma chave que necessita ser virada dentro das políticas de gestão de pessoal.

“Quando a gente pensa que está focando nas atividades profissionais e tem urgências em relação ao seu filho, com certeza você vai se ausentar para socorrer seu filho. Isso não acontece com os homens que podem até ser avisados do ocorrido, mas geralmente não saem do ambiente de trabalho para atender esse tipo de urgência. Em pensar que também de forma natural o filho tem uma grande necessidade da presença da mãe nesses momentos e ela também se vê nesse papel e responsabilidade. Hoje meu pensamento quando se fala de carreira mudou totalmente após a maternidade. Hoje eu não busco mais um lugar profissional e ascensão. Hoje eu busco a oportunidade de trabalhar de forma que me permita estar mais próxima da educação da minha filha. Sem dúvida, mudei radicalmente. Esse e meu pensamento sobre equilibrar a vida de mãe e as questões ligadas à minha carreira” (Rita).

O fato de ser mulher já potencializa muitos fatores de exclusão pautados pela permanência da divisão sexual do trabalho na sociedade. É possível perceber no relato abaixo de Joana os desafios superados e sua sensação de precisar “provar” sua competência para então enxergar uma possibilidade de promoção em sua carreira.



Até mesmo nessa empresa que eu saí, era da área financeira, eu falei assim que eu assumi a posição de liderança e depois eu engravidei, sendo que agora eu vou trazer um exemplo, né? Os homens tinham sido promovidos já há tempo para serem líderes, uma promoção de liderança formal. E eu estava exercendo a atividade de uma líder sem ter o reconhecimento formal. Então isso foi acontecer depois de um ano. Passou um ano, tive que me provar para poder conseguir esse reconhecimento, coisas que eu não vi acontecendo com outras áreas, com outro gerente que tinha o mesmo nível que eu, de formação.

O texto expressa as diferenciações baseadas no senso comum de que a mulher tem capacidade reduzida para enfrentar desafios de liderança e gestão. O gênero masculino dificilmente enfrenta barreiras de dedicação exclusiva, consegue acumular carga horária extensa e ter foco em adquirir conhecimento até porque até então, o lugar destinado da produção é exclusividade do homem (Hirata, 2018). Destaca-se que a mesma mãe expõe que existe uma minoria de líderes mulheres na sua empresa e que por isso o acolhimento se torna mais favorável com discussões sobre carreira da mulher no ambiente de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar em direito decente e universal de trabalho é proporcionar condições de equidade para todos os grupos sociais integrarem o campo produtivo de acordo com suas particularidades. É de grande expectativa que os países alcancem não somente a sustentabilidade do meio ambiente, mas também a manutenção da cidadania para os indivíduos desconsiderando exclusões ou qualquer tipo de discriminação. Ser do gênero feminino, conforme os dados pesquisados, já é ser um marcador de expressa discriminação e preconceito no que se refere a capacidade da mulher e suas possibilidades de crescimento em muitos âmbitos da vida.

A história do Brasil caminhou por uma trilha de exploração de mão de obra, subordinação e poder culminando em desigualdades de diversos cenários, inclusive, no caso deste construto, de gênero no ambiente de trabalho. Os padrões e estereótipos resultantes da imposição da indústria focada no capital e no lucro salientaram uma sociedade excludente e baseada em atributos físicos para direcionar as relações em sociedade. No âmbito do trabalho não foi diferente ao estabelecer sentidos comuns que fixam comportamentos de discriminação frente aos grupos sociais e suas capacidades.

Estreitando essa contribuição queremos fixar o olhar para o público feminino e sua tendência ao enfrentamento de barreiras na entrada no mercado de trabalho e posteriormente para “provar” sua capacidade de galgar posições de crescimento profissional. Esse contexto abre discussões para os obstáculos vividos pela mulher frente a desigualdade de cenário em relação ao homem no ambiente de trabalho, evidenciada pela maternidade. Mesmo sendo um tema discutido desde o século XIX aprimoramos através deste estudo que se uma gestão organizacional valoriza somente a carreira que é conquistada por meio de excesso de carga horária trabalhada, atividades fora de expediente, necessidade contínua de aperfeiçoamento e atualização, priorização do trabalho em detrimento dos outros papéis sociais não está permitindo que grupos, tais como, as mulheres e mães, possam integrar os números produtivos, ainda que almejem e tenham capacidade para tal.

A coleta de dados da pesquisa permitiu compreender a forma que as mulheres enxergam seus obstáculos gerados pela escolha da conciliação da maternidade e do trabalho, bem como extrair os principais temas predominantes no diálogo das participantes demonstrando

uma necessidade de avanço nas questões do gênero e trabalho posto que não ocorreram mudanças favoráveis ainda que o tema já está sendo discutido nas academias.

O trabalho voltado para a reprodução e desenvolvimento da sociedade, ainda que não valorizado, sempre fez parte do contexto feminino de vida e a sociedade ainda não foi capaz de realinhar questões históricas que impedem a mulher de desfrutar de possibilidades igualitárias de rendimento e dedicação no ambiente produtivo. O trabalho remunerado ainda que aberto ao público feminino vai dispendir em uma jornada dupla, intensa e injusta de horas trabalhadas somadas ao contexto privado e doméstico. Em conjunto com as questões relacionadas a divisão sexual do trabalho, a maternidade como escolha possível e direito dessa mulher vai aumentar as tarefas dessa jornada como um dos muitos desafios ligados ao gênero no trabalho.

Salientamos que para a evolução das relações em sociedade é proposto repensar políticas e ações em prol da equidade das condições e dos recursos oferecidos para os grupos sociais minoritários, diferenciados e em se tratando do documento presente, para a mulher que deseja vivenciar a maternidade. Ao enfatizarmos o gênero feminino e a maternidade como cenário peculiar ligado ao grupo, exploramos diversas situações experienciadas por essas mulheres e mães não somente na atualidade, mas que já vem sendo enfrentadas por um longo período. Toda a trajetória de divisão do trabalho remunerado e não remunerado somente perpetuou os desafios enfrentados por essas mulheres e que não cessaram mesmo diante da conquista do seu espaço no trabalho conforme exposto nas análises.

Os números que procuram comprovar a diminuição de tais desigualdades vão salientar que mesmo alcançando novas posições profissionais as mulheres necessitam dispensar maior esforço na comprovação de suas competências. Observando os relatos presentes no documento podemos perceber o quanto a gestante necessita se esforçar para manter níveis de trabalho e resultados, mesmo que vivenciando questões de limitação físicas para garantir um descanso “aprovado” pela lei e compreensivo. Quem sabe se essa gestante depois de não faltar nem um dia, nem necessitar de atestados possa pleitear um acordo de flexibilização ao retornar ao trabalho? Mesmo escolhendo a maternidade a carreira não perde a importância para essa mãe e os dados corroboram com essa afirmação.

É possível salientar conforme abordado nas experiências relatadas o desgaste emocional rodeado de preocupações e angústias vividos pela maternidade que caminha paralelo à vida profissional da mulher. Apesar de desejar construir sua carreira, manter seu poder de compra, essa mulher não é mais a mesma, dada a mudança de vida e rotina pós maternidade.

Reforçamos que não somente é possível como também é relevante manter essa mulher mais focada, mais corajosa, mais empática entre outras qualidades no mercado de trabalho.

Ainda que cientes da importância do trabalho de cuidados para o crescimento da sociedade a gestão insiste em esconder a importância do tema e os impactos para a mulher quando o assunto é a maternidade e o ambiente de trabalho para as mulheres puérperas. De acordo com as informações levantadas com a coleta de dados existem pontos cruciais que traduzem as dificuldades vividas por uma nova mãe que trabalha no ambiente público. Seus pensamentos e sentimentos são invadidos por uma transformação onde suas prioridades são alteradas, a centralidade do trabalho ganha uma nova dimensão e podemos citar que dentro do gênero feminino emerge um novo grupo com suas peculiaridades e desafios inerentes.

Diante de um dos objetivos desta pesquisa expomos que o gênero feminino depois da maternidade abraça seus novos desafios em continuar produzindo com a mesma cobrança de desempenho e resultados, mais com a somatização de preocupações que norteiam a mente da mulher. Toda a expectativa profissional gerada sobre a nova mãe vai para um novo campo, o campo das noites mal dormidas, da amamentação mal sucedida, do lar desajustado e com pendências, da falta de apoio nas tarefas e muitas vezes compreensão, da leitura que não foi possível concluir e do bebê imprevisível em suas necessidades. Ainda presente entre os desafios femininos, a culpa materna se mostra inerente aos sentimentos vividos pela mãe. A culpa por não equilibrar todos os pratos, por entender que sua ausência impacta no desenvolvimento do filho, por não poder fazer outra escolha a não ser mergulhar no cenário de tarefas que lhe são impostas.

A maternidade impacta a mulher em todos os níveis da sua vida e vai alcançar suas expectativas em relação ao trabalho. Gerenciar ações para as mulheres traduz possibilitar um ambiente de trabalho que favoreça verdadeiramente seu crescimento e o desenvolvimento das novas habilidades adquiridas com a experiência da maternidade, discriminadas nesse documento como potenciais para o exercício de novos desafios profissionais. Adequar condições para reduzir desigualdades, repudiar discriminações, conhecer o contexto das mulheres em seus trabalhos são o início de uma jornada de equidade do gênero. Essa necessidade deve ser vista do âmbito da sociedade como um todo, pois somente se os arranjos sociais forem alterados é que poderemos conciliar a maternidade com o trabalho de forma equiparada e garantir a importância das escolhas da mulher em sua trajetória não somente no âmbito profissional, mas também pessoal.

Fazemos parte de um longo caminho de discussões e possibilidades de construções para uma gestão de pessoas que administra pessoas com sua essência, suas aptidões, desejos e desafios. Cada desafio salientado dentro dos temas analisados propõe inclusive discussões em separado, como por exemplo, a importância da rede de apoio para essa mulher que almeja crescimento profissional, visto que nos relatos de mulheres líderes participantes as mesmas utilizaram a rede de apoio familiar para trazer confiança e descanso. Outros grupos de mulheres com faixa etária, classe social diferente ou até mesmo de uma área específica podem somar com as informações obtidas através de uma pesquisa que entende a importância da maternidade e que ela pode ocupar qualquer lugar que a mulher deseja ocupar.

## REFERÊNCIAS

ALBERTUNI, Patricia, STENGEL, Marcia; Maternidade e novos modos de vida para a mulher contemporânea; **Psicologia em Revista**, v.22; Belo Horizonte, 2016

ALVES, Ana Elizabeth Santos. Divisão sexual do trabalho: a separação da produção do espaço reprodutivo da família. **Trabalho, educação e saúde**, v. 11, p. 271-289, 2013

ALVES, José; Desafios da equidade de gênero no século XXI; **Estudos Feministas**, Florianópolis, maio / agosto, 2016.

BARBOSA, M. A. S.; SILVA, M. R. da; NUNES, M. S. C. Pesquisa qualitativa no campo Estudos Organizacionais: explorando a Análise Temática. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2017

BARBOSA, Patricia Z, COUTINHO, Maria Lucia; Maternidade: Novas possibilidades, antigas visões; **Psic Clin**; Vol 19, Rio de Janeiro, 2007

BASILIO, Andressa. Mulheres melhoram o desempenho no trabalho após ser mãe. **Revista Crescer**. Maio, 2014, Disponível em: <<https://bitly.com/5z84X>>, Acesso em 15/05/2023

BEAUVOUR, Simone, **O segundo sexo**, Ed Nova fronteira, Rio de Janeiro, 2009

BELTRAME, Greyce, DONELLI, Tagma Marina; Maternidade e carreira: desafios frente a conciliação de papéis; **Aletheia**, [S.l.], maio, 2012

BENDIA, Layla; **Grandes empresas, equidade de gênero e maternidade**: um estudo a partir da percepção dos gestores de diversidade e inclusão; EAESP FGV; São Paulo; Dissertação, 2020

BRAGA, Rafaela, MIRANDA, Luiz, Para além da maternidade: As configurações do desejo na mulher contemporânea, **Revista Graduação em Psicologia da PUC Minas**, v.3, n.6, 2018

CLARKE, Victoria; BRAUN, Virginia. Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. **The psychologist**, v. 26, n. 2, [S.l.], 2013.

CERIBELI, Harrison, SILVA, Edlane; Interrupção voluntária da carreira em prol da maternidade; **Revista Pensamento em Administração**; Rio de Janeiro, vol. 11, 2017

CONVENÇÃO 111 – Discriminação em matéria de emprego e ocupação, 1958, Disponível em- <[https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS\\_235325/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235325/lang--pt/index.htm)>, Acesso em 22/05/2023

CORDEIRO, Mariana; A maternidade silenciada; **Revista Interfaces**; vol. 12; Paraná, 2021

COSTA, Candida.; ARANTES, Rivane. Direito humano ao trabalho, **Coleção cartilhas de direitos humanos**; Curitiba: Ed. Ines, 2009.

COTRIM ET AL; Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil; **Texto para Discussão**. Unicamp. IE, Campinas, n. 383, jun. 2020

COX JR, Taylor, **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**, Berret Publishers, Estados Unidos, 1996

CUNHA, Gabriela, Demissão atinge 56% das mulheres após licença maternidade aponta levantamento, **site Valor Investe**, Maio, 2023; Disponível em <<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2023/05/14/demissao-mulheres-apos-licenca-maternidade-aponta-levantamento.ghtml>>, Acesso em 09/06/2023

DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2023; Disponível em <<https://www.dieese.org.br/infografico/2023/infograficosMulheres2023.html>>. Acesso em 16/05/2023

DUARTE, Rosalia, **Educar**, Curitiba, n. 24, 2004.

EMIDIO, Thassia, CASTRO, Matheus; Entre voltas e (re)voltas: um estudo sobre mães que abandonam a carreira profissional; **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, São Paulo, 2021

FEDERICI, Silvia; **O ponto zero da revolução**; Editora Elefante, [S.l]; 2017

FEIJO, Marianne Ramos et al; Conflito trabalho-família: um estudo sobre a temática no âmbito brasileiro. **Pensando famílias**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, jul. 2017

FERNANDES et al; **Assédio, Sexismo e Desigualdade de gênero no ambiente de trabalho**; ISSN 1983-4225 – v.14, n.1, São Paulo, jun. 2019

FILIPPE, Marina, Cresce o número de empresas com recursos e gestão dedicados a diversidade e inclusão, **Revista EXAME**, Janeiro, 2023, Disponível em <<https://exame.com/esg/cresce-o-numero->

de-empresas-com-recursos-e-gestao-dedicados-a-diversidade-e-inclusao-diz-pesquisa. 2023>. Acesso em 11/05/2023.

FIORIN, Pascale, OLIVEIRA, Clarissa, DIAS, Ana Cristina, Percepção de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade, **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, vol 15, 25-35, janeiro / junho, 2014

FLEURY, Maria Tereza Leme; Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras; **Organização, Recursos Humanos e Planejamento**, Rev. administração. empresas. 40 (3), setembro, 2000

FONTOURA, Natalia et al; Pesquisas de uso do tempo no Brasil: contribuições para a formulação de políticas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal; **Revista Econômica**, Rio de Janeiro, v 12, n 1, junho, 2010

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: Godoi, c. k.; Bandeira-de-melo, r.; Silva, a. b. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010

GORZIZA, Amanda, Maternidade ignorada e efeito tesoura atrasam avanço de mulheres na ciência, **site FOLHA UOL**; Maio 2023, Disponível em <<https://piaui.folha.uol.com.br/maternidade-ignorada-e-efeito-tesoura-atrasam-avanco-de-mulheres-na-ciencia> />. Acesso em 30/05/2023

GONÇALVES, Edneia. B. et al; Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras, **Enfoque: Reflexão Contábil**, vol. 35, núm. 1, abril, 2016

GOV Mulheres, Plano Nacional de Políticas para mulheres, **Site GOV**, Disponível em <<https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acao-a-informacao/participacao-social/plano-nacional-de-politicas-para-mulheres>>, 2015, Acesso em 24/05/2023

GATRELL; Maternal Body Work: How women managers and professional negotiate pregnancy and new motherhood at work; **Jornal Internacional de Avaliações de Administração**, vol. 13, 97–112 , 2010

GREENE, Anne Marie; KIRTON, Gill. Views from another stakeholder: trade union perspectives on the rhetoric of Managing Diversity. **Industrial Relations Research Unit**, Warwick Business School, 2004.

HIRATA, Helena. Gênero, Patriarcado, Trabalho e Classe. **Revista Trabalho Necessário**, 16(29), 14-27, 2018



HIRATA, Helena. KERGOAT, Daniele; Novas configurações da Divisão Sexual do Trabalho; **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007

HOCHSCHILD, Arlie Russel, **So Hows the Family and other essays**, University of California press, 2013

HOFESTEDE, Multicultural schools, in: **Cultural dimensions**, 2003

KERGOAT, Daniele. O cuidado e a imbricação das relações sociais. In: ABREU, A.; HIRATA, H.; LOMBARDI, M. (Orgs.). **Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais**. Editora Boitempo. São Paulo, 2016.

\_\_\_\_\_. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo, **Trabalho e cidadania ativa para as mulheres: desafios para as políticas públicas**, São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 55-63, 2003.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; Estatísticas de Gênero; **Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Econômica**; 2021; disponível em <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf)>. Acesso em 03/05/2023.

JOHNSON, Miriam M; Strong mothers, weak wives; **University of California Press**, 1988

JULIAO, Helena, DIB, Aline, OLIVEIRA; Desigualdade de gênero no mercado de trabalho e as formas de enfrentamento alicerçadas na OIT; **Brazilian Journal Development**; Curitiba, v.7, n.3, 2021

MACHADO, Cecilia, NETO, Pinho; The Labor Market Consequences of Maternity Leave Policies: Evidence from Brazil; **EPGE-FGV** (portal.fgv.br); Dezembro, 2016

MAIA, Bruna, Congelamento de óvulos: o mercado de Seguro maternidade, **Revista VOCE SA**, Junho, 2022, Disponível em <https://voca.abril.com.br/carreira/congelamento-de-ovulos-o-mercado-de-seguro-maternidade>, Acesso em 18/05/2023.

MARTINS, Gabriela et al; Maternidade e Trabalho: Experiência de mulheres com carreiras consolidadas; **Tendências em Psicologia**; Ribeirão Preto, vol 27, março, 2019

MELO, Hildete Pereira de, CASTILHO, Marta; Trabalho reprodutivo no Brasil, quem faz? **R. Econ. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 135-158; janeiro, abril, 2009

MICHEL, Kelly, NUNES, Moema, Mães Gestoras – Uma análise da influência da maternidade na vida profissional das líderes, **Espacio Abierto**, vol. 31, núm. 1, pp. 30-54, 2021

MYNAIO, Maria Cecília de; COSTA, António Pedro; Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa Revista Lusófona de Educação, **Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**, Portugal, núm. 40, 2018

MOREIRA, Lidia et al; Evasão maternal: que políticas as empresas vêm adotando para não perder suas funcionárias para a maternidade? **Research, Society and Development**, v. 10, n. 1; 2021

NKOMO, Stella. COX, Taylor; Diverse Identities in Organization; in: **Managing Organizations Current Issues**; p. 88; 1996

OIT, Acordo de trabalho decente e inclusivo, Disponível em <<https://www.theglobaldeal.com/resources/A%20CONTRIBUI%C3%87%C3%83O%20DO%20DI%C3%81LOGO%20SOCIAL%20PARA%20A%20IGUALDADE%20DE%20G%C3%89NERO.pdf>>, 2020

ONU 2015 - NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivo 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. Disponível em: <[Nações Unidas: Igualdade de gênero e empoderamento das mulheres](#)>, Acesso em\_03/05/2023.

ONUMULHER, Declaração de Beijing, 2013; Disponível em <[https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao\\_beijing.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/declaracao_beijing.pdf)>, Acesso em 04/05/2023

OYÈWÚMI, Oyèronké. Family bonds/Conceptual Binds: African notes on Feminist Epistemologies. Signs, Vol. 25, No. 4, **Feminisms at a Millennium**, 2000

\_\_\_\_\_. Matripotency: Ìyá in philosophical concepts and sociopolitical institutions”. In: **What Gender is Motherhood?** Nova Iorque: Palgrave Macmillan, capítulo 3, p. 57-92, 2016

PLANALTO, Lei 8069, 13 de Julho de 1990, Disponível em <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18069.htm#:~:text=Art.%201%C2%BA%20Esta%20Lei%20disp%C3%B5e,Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm#:~:text=Art.%201%C2%BA%20Esta%20Lei%20disp%C3%B5e,Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico)>, 1990.

REITH, Stefanie, RACHID, Alessandra; Surgimento de programas de diversidade de recursos humanos no Brasil; **Repositório Altec**; 2013

ROSENFELD, Cinara; PAULI, Jandir; Para além da dicotomia entre trabalho decente e trabalho digno: reconhecimento e direitos humanos; **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, p.65, Maio /Agosto, 2012

SANTOS, Georgina et al, Gestão da diversidade: um estudo entre as “melhores empresas para você trabalhar”; **Seminários de Administração** (11), 1-16, 2008

SAFIOTTI, Helieth; **O poder do macho**; Editora Moderna: São Paulo, 2001

SCAVONE, L. A maternidade e o feminismo: diálogo com as ciências sociais. **Cad. Pagu**, Campinas, n. 16, p. 137-150, 2001

SIQUEIRA, Dirceu Pereira.; SAMPARO, Ana Julia. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **Revista Direito em Debate**, [S. l.], v. 26, n. 48, p. 287–325, julho, 2017

SILVA, Lilia et al, Maternidade e Trabalho: Uma revisão Sistemática de Literatura, RECIMA21 - **Revista Científica Multidisciplinar** - v. 3, n. 8, p. e381822, 2022.

SILVA, Eugênio Alves da Silva, As metodologias qualitativas de investigação nas Ciências Sociais, **Revista Angolana de Sociologia** [Online], 12, 2013

SOUSA, Luana Passos de, GUEDES, Dyeggo; A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década, **Mercado de trabalho**, av. 30 (87), Maio, Agosto 2016

SORJ, Bila. **Reconciling work and family**: issues and policies in Brazil. Geneva: International Labour Office; 2004

SORJ, Bila, FONTES, Adriana, MACHADO, Danielle; Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil; **Cadernos de Pesquisa**; n.132, setembro/dezembro, 2007

TOLEDO, Cecília; **Mulheres: O Gênero nos une, a classe nos divide**; 2ª Ed, São Paulo, 2008.  
VEIRANO, Legislação Trabalhista falha em promover igualdade de gênero, Revista VOCE S.A, 2021, Disponível em <<https://vocesa.abril.com.br/carreira/legislacao-trabalhista-falha-em-promover-igualdade-de-genero/>> Acesso em 11/05/2023

VIANA, Renata et al; Dilemas da maternidade das mulheres contemporâneas: revisão integrativa; **Revista Enfermagem Atual**; vol 85; 2018

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Tematicas**, Campinas, SP, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014.

WEFORUM, Global gender gap report,, **Site Weforum.org**, 2021, Disponível em <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)>, Acesso em 23/05/2023

WILLIAMS, Joan, BERDALL, Jennifer, VANDELLO, Joseph, Beyond work life, **Annu. Rev. Psychol**, 67:515–39, 2016

WILLIAMS, Joan, SEGAL, Nancy, Beyond the maternal wall: Relief for Family caregivers who are discriminated against on the job, **Harv Women's L.J**, 77, 2003

WINNICOTT D. W; Preocupação materna primária. Em: **D. W. Winnicott, Textos selecionados: da pediatria à psicanálise** (pp. 491-498) (2ª.ed.). Rio de Janeiro, 1982

## APÊNDICE

### ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO - ENTREVISTA

As questões abaixo compõem as perguntas que orientam a entrevista sem uma ordem específica, pois a entrevistada ficará livre para responder e o entrevistador conduzir conforme a sequência dada pela respondente.

- Fale um pouco sobre o contexto da sua vida quando ficou grávida, houve planejamento?
  
- O que pode falar se perguntarmos a você sobre o significado da maternidade e o quanto ela impactou sua vida?
  
- Como foi seu período de licença maternidade, quais desafios passou?
  
- Quais dilemas pode citar que enfrentou com a necessidade de retornar ao trabalho após a licença maternidade?
  
- Como enxerga papéis e responsabilidades familiares com a chegada do filho? Seu papel e do seu companheiro?
  
- Quais foram os recursos de apoio nesse momento de retornar ao trabalho e ter que compartilhar os cuidados com a criança?
  
- Como percebe as oportunidades ligadas ao gênero para quem deseja crescer na carreira? São iguais para homens e mulheres?