



MULHERES-MÃES RONDONOPOLITANAS: desafios para o retorno ao mundo trabalho pós-licença maternidade

Cíntia Gomes Lins¹Thiago Fernandes²Débora Da Cruz Machado³

Resumo

A inserção das mulheres no mercado de trabalho tem sido marcada por transformações significativas, especialmente no que se refere à conciliação entre as responsabilidades profissionais e familiares. Dito isso, este estudo teve como objetivo compreender os desafios enfrentados por mães residentes em Rondonópolis-MT ao retornarem ao mercado de trabalho após a licença-maternidade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que adotou uma abordagem interpretativa para analisar as experiências e percepções das participantes, utilizando dois instrumentos de coleta de dados: um questionário semiestruturado e o diagrama da árvore de problemas. Os resultados revelaram um perfil predominante de mulheres entre 31 e 40 anos (58,7%), casadas (71,7%), com dois ou três filhos (65,2%) e nível de escolaridade elevado (32,6% possuíam pós-graduação). A maioria das participantes retornou ao trabalho após a licença-maternidade (69,6%), porém enfrentou dificuldades significativas nesse processo, como a conciliação entre vida profissional e familiar e a pressão por produtividade, resultando, muitas vezes, em sentimento de culpa, tristeza e distanciamento emocional dos filhos. Dessa forma, conclui-se que o retorno ao mercado de trabalho após a licença-maternidade é um processo complexo e multifacetado, que exige não apenas esforços individuais das mulheres, mas também mudanças estruturais nas políticas públicas e nas culturas organizacionais.

Palavras-chave: Maternidade. Trabalho. Adaptação. Conciliação. Carreira.

Abstract

The integration of women into the labor market has undergone significant changes, particularly regarding the balance between professional and family responsibilities. This study aims to understand the challenges faced by mothers living in Rondonópolis-MT upon returning to work after maternity leave. Employing a qualitative methodology with an interpretative approach, data were collected through a semi-structured questionnaire and a problem tree diagram. Findings indicate a predominant profile of women aged 31–40 (58.7%), married (71.7%), with two or three children (65.2%), and a high level of education (32.6% held postgraduate degrees). Most participants resumed work after maternity leave (69.6%), yet encountered substantial difficulties, including balancing work and family life and coping with productivity pressures. These challenges often led to feelings of guilt, sadness, and emotional detachment from their children. The study concludes that returning to the labor market post-maternity leave is a complex and multifaceted process, requiring not only individual efforts but also structural changes in public policies and organizational cultures.

Keywords: Motherhood. Work. Adaptation. Work-life balance. Career.

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Políticas da Universidade Federal de Rondonópolis, UFR. UFR. E-mail: cintia.linsmtroo@gmail.com

² Docente do Curso de Administração, Faculdade de Ciências Aplicadas e Políticas da Universidade Federal de Rondonópolis, UFR. E-mail: thiago.fernandes@ufr.edu.br

³ Bacharel em Administração Faculdade de Ciências Aplicadas e Políticas da Universidade Federal de Rondonópolis, UFR. E-mail: machado@aluno.ufr.edu.br



1 INTRODUÇÃO

Segundo Beltrame e Donelli (2012), historicamente, o papel da mulher era restrito ao cuidado do e dos filhos, sempre subordinado ao marido. Com o tempo, essa visão tem sido desconstruída, impulsionando a busca feminina por independência e igualdade de oportunidades (Oliveira; Maio, 2016; Intatilo, 2020; Mundim; Fernandes, 2022).

A entrada da mulher no mercado formal trouxe inúmeros desafios. Nascimento e Villas Bôas (2015) destacam que o trabalho remunerado fora do lar somou-se aos papéis tradicionais de mãe e cuidadora, reflexo de uma sociedade patriarcal. Walczak e Silva (2023) apontam que, apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam barreiras para inclusão e permanência no ambiente profissional, acumulando responsabilidades que resultam em dupla jornada. Embora a participação feminina no mercado de trabalho seja crescente, Oliveira e Piga (2024) afirmam que a discriminação persiste, refletida na dificuldade de inserção e na desigualdade salarial. Essas disparidades, contudo, têm impulsionado a busca por qualificação, sendo atualmente maior o número de mulheres com ensino superior (Rapoport; Piccinini, 2006; OIT, 2016).

Siqueira e Samparo (2017) observam que, ao ingressar ou retornar ao trabalho, a mulher contemporânea enfrenta o desafio de equilibrar vida profissional e pessoal, além da pressão social sobre a maternidade, o que pode levá-la a renunciar à carreira ou buscar formas de conciliação. A maternidade, especialmente entre mulheres cientistas, pode gerar conflitos entre as demandas familiares e profissionais (Lemos; Mello; Guimarães, 2014). O debate sobre mulher, trabalho e maternidade permanece relevante, envolvendo questões como a interrupção da trajetória profissional, a ausência na vida dos filhos e a pressão social para permanecer em casa. Apesar dos avanços legais, ainda é necessário refletir sobre a efetividade das políticas de proteção à mulher e à maternidade.

Diante disso, este estudo tem como objetivo compreender os desafios enfrentados por mães residentes em Rondonópolis-MT ao retornarem ao mercado de trabalho após a licença-maternidade.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Mulheres, carreiras, maternidade e o mundo do trabalho

A inserção das mulheres no mercado de trabalho passou por diversas transformações nas últimas décadas, especialmente no que se refere à conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares (Lopes; Cavazzani, 2022). Historicamente, barreiras sociais, culturais e econômicas limitaram suas opções profissionais e autonomia (Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011). Com a luta pela igualdade de gênero, muitas mulheres conquistaram espaços antes dominados por homens, rompendo estereótipos e ampliando sua presença em áreas como ciência, política, tecnologia e negócios (Schlickmann; Pizzarro, 2013).

Apesar dos avanços, a desigualdade salarial persiste, mesmo em cargos equivalentes, e a dupla jornada continua impactando a saúde mental e o bem-estar das mulheres. A maternidade, em especial, exige políticas públicas que favoreçam a conciliação entre vida profissional e familiar. A falta de apoio e flexibilidade no ambiente de trabalho dificulta a manutenção da carreira após a chegada dos filhos (Rocha-Coutinho; Coutinho, 2011). Práticas como jornadas flexíveis, creches corporativas e programas de mentoria são fundamentais para promover inclusão e desenvolvimento profissional.

O retorno ao trabalho após a maternidade é um tema amplamente discutido, marcado por desafios que envolvem redefinição da identidade profissional (Silva, 2018) e enfrentamento de expectativas de gênero ainda presentes nas organizações (Smeha; Calvano, 2018).



Estereótipos associados à maternidade podem gerar discriminação, dificultando a reintegração das mulheres ao mercado (Silva; Queiroz, 2020). A interrupção da carreira, mesmo temporária, costuma representar retrocessos em termos de ascensão profissional, cargos e salários. Muitas mulheres enfrentam a chamada “falta de capital de experiência” ao retornar, tornando-se menos competitivas e distantes das atualizações do mercado (Vania, 2021). Isso compromete sua formação contínua e dificulta a reinserção profissional.

Portanto, a maternidade impõe às mulheres o desafio de equilibrar responsabilidades familiares e exigências profissionais, com impactos diretos em sua trajetória. A reintegração ao mercado exige não apenas esforço individual, mas também mudanças estruturais nas organizações e políticas públicas que reconheçam e atendam às necessidades das trabalhadoras.

2.2 SER OU NÃO SER MÃE: faces possíveis?

Segundo Giddens (1993), a "invenção da maternidade" está ligada a transformações sociais ocorridas a partir do final do século XVIII, como o surgimento do amor romântico, a criação do lar e a mudança nas relações familiares. No século XIX, observa-se o declínio do poder patriarcal e o fortalecimento da afeição maternal, consolidando a associação entre maternidade e feminilidade.

A decisão de ser ou não mãe é um dilema que envolve fatores pessoais, sociais e culturais. Para algumas mulheres, representa realização; para outras, não é um desejo presente, seja por escolha ou circunstância (Garcia; Viecili, 2018). A maternidade pode ser enriquecedora, mas também traz desafios como conciliação com a carreira, perda de autonomia e sobrecarga emocional, além da pressão social que pode gerar culpa em quem opta por não ter filhos (Salvagni *et al.*, 2023).

Na contemporaneidade, tornar-se mãe envolve expectativas e normas sociais, especialmente entre mulheres das classes médias (Abramo, 2007). Culturalmente, o papel de mãe ainda é atribuído à mulher como missão biológica, mesmo com os avanços dos movimentos feministas (Bruschini, 2007). Assim, o que poderia ser uma escolha torna-se quase uma imposição. Entre mulheres com ensino superior, essa “necessidade” é vivida de forma mais conflituosa, pois muitas adiam a maternidade para investir na carreira (Salvagni *et al.*, 2023).

2.3 POLÍTICAS PÚBLICAS E MATERNIDADE: o que temos de evidências a nível Brasil?

De acordo com Oliveira e Pereira (2018), muitas empresas não estão preparadas para apoiar mulheres no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, o que gera dificuldades como falta de horários flexíveis e ausência de políticas de conciliação entre vida profissional e pessoal. Essa falta de apoio institucional obriga muitas a negociar suas jornadas e aceitar condições abaixo de suas qualificações.

As políticas de licença-maternidade e apoio à família variam entre países e organizações, impactando diretamente a experiência das mulheres. No Brasil, o direito a 120 dias de licença é um avanço, mas não resolve os desafios da reintegração, como a ausência de creches e horários adaptáveis (Martins, 2019).

Por outro lado, cresce o movimento por ambientes mais inclusivos, com políticas que promovem flexibilidade, home office e assistência à maternidade. A valorização da diversidade e da equidade de gênero é essencial nesse processo (Souza, 2021; Oliveira; Farias, 2020). A saúde mental também é afetada pela dupla jornada e pela pressão por desempenho, gerando sobrecarga emocional e estresse. O suporte psicológico e redes de apoio são fundamentais para lidar com essas exigências (Barbosa, 2022).

Além disso, a discriminação e a desatualização profissional agravam os desafios enfrentados por mulheres que tentam equilibrar maternidade e carreira (Santos; Almeida, 2017).

2.4 Recortes dos principais desafios para retorno ao trabalho pós-maternidade

Conciliar trabalho e maternidade exige da mulher uma constante reorganização de prioridades e tempo, sendo um desafio emocional e profissional, agravado pela falta de suporte social e institucional (Souza Soares; Lima; Sousa Lopes, 2023). A sobrecarga mental, causada pela responsabilidade com o bebê, a casa e o trabalho, afeta diretamente a saúde física e emocional, comprometendo a qualidade de vida e o desempenho profissional. A desigualdade na divisão das tarefas domésticas e do cuidado infantil recai majoritariamente sobre as mulheres, aumentando o risco de exaustão e dificuldades emocionais (Emidio; Castro, 2021), reforçando estereótipos de gênero e a ideia de que a maternidade é um dever exclusivamente feminino.

A amamentação, embora recomendada pela OMS, é outro desafio. O retorno ao trabalho reduz o tempo disponível para amamentação exclusiva, levando à introdução precoce de fórmulas. A falta de apoio profissional e familiar, além de dificuldades como dor e pega inadequada, contribuem para o abandono precoce (Santos, 2024). Políticas como a ampliação da licença-maternidade e espaços adequados para amamentação nas empresas são essenciais.

A conciliação entre funções profissionais e maternas impõe múltiplas demandas às mulheres, gerando impactos na saúde mental, como ansiedade, estresse e depressão pós-parto (Garcia; Viecili, 2018). O suporte emocional, por meio de terapia, grupos de apoio ou rede familiar, é fundamental para a adaptação à nova rotina.

O retorno ao trabalho também pode provocar sentimentos de tristeza, culpa e ansiedade, especialmente pela dificuldade em manter o vínculo com o bebê (Rodrigues, 2022). A rigidez do mercado e a ausência de políticas de flexibilidade agravam essa adaptação, exigindo medidas que conciliem maternidade e carreira. Segundo Souza (2022), as dificuldades no retorno ao trabalho após a licença-maternidade reforçam barreiras de gênero e contribuem para a desigualdade salarial. A discriminação contra mães no ambiente profissional demanda mudanças estruturais, como licenças mais longas e políticas de equidade. Assim, o retorno ao trabalho após a maternidade representa uma reconstrução de identidade, exigindo apoio familiar e corporativo para que a mulher possa exercer seus papéis com equilíbrio e qualidade de vida (Emidio; Castro, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

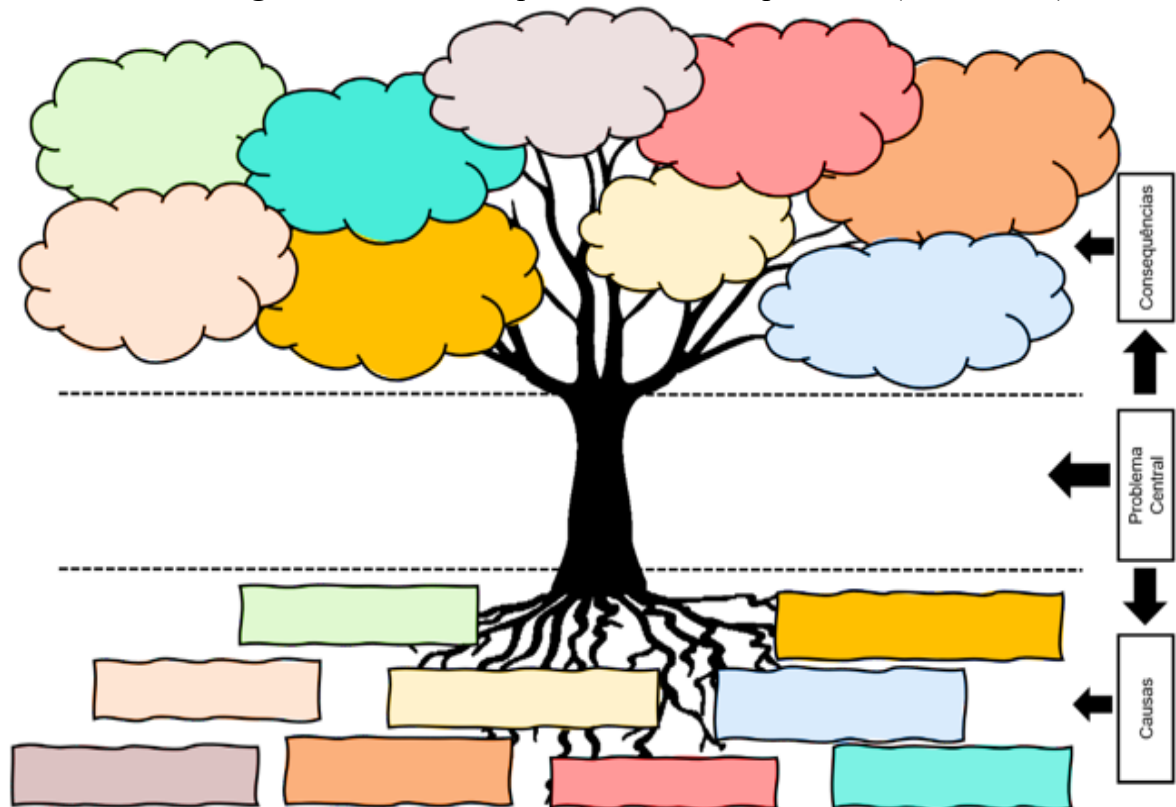
Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo. Segundo Denzin e Lincoln (2006), “[...] a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem”. Guedes, Vieira e Zouain (2005) afirmam que “[...] a pesquisa qualitativa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos e aos significados transmitidos por eles”. Assim, este estudo prezou pela descrição detalhada dos fenômenos, com enfoque humanístico, utilizando escuta ativa e a ferramenta da Árvore de Problemas e Soluções para captar percepções e construir o acervo de informações.

O público-alvo foi definido por três critérios: residir em Rondonópolis-MT, ter retornado ao trabalho após a licença-maternidade e apresentar diversidade de perfis socioeconômicos, permitindo uma análise mais ampla dos desafios enfrentados.



Os dados coletados são primários, conforme Gil (2017) e Marconi e Lakatos (2019), obtidos diretamente pelas pesquisadoras. A coleta foi realizada por meio de um grupo no WhatsApp, formado por mulheres que atenderam aos critérios e participaram voluntariamente, criando um ambiente seguro para troca de experiências. Segundo Abib, Hoppen e Hayashi Junior (2013), “[...] esse tipo de estratégia para coleta de dados facilita a comunicação direta com os participantes, garantindo maior engajamento e participação na pesquisa”. Foram utilizados dois instrumentos: o questionário semiestruturado, aplicado online, conforme definição de Gil (2017), e a Árvore de Problemas (Figura 1), aplicada em grupo para discutir o problema central e propor soluções.

Figura 1 - Modelo adaptado da árvore de problema (causa-efeito)



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Este instrumento, segundo Oribe (2012), é simples, adaptável a diferentes contextos e eficaz na detecção da causa raiz. As participantes foram identificadas como NAR-01, NAR-02, etc., para preservar o anonimato. Por fim, o pré-teste foi realizado em fevereiro de 2025, conforme Chagas (2000), para avaliar clareza e relevância dos questionamentos. A coleta oficial ocorreu entre 01 e 15 de março de 2025, com o questionário disponível por duas semanas, respeitando o caráter voluntário e ético da pesquisa, e considerando limitações de acesso à internet.

4 ANÁLISE, APRESENTAÇÃO E DICUSSÃO DOS DADOS

4.1 Caracterização socioeconômica das respondentes

Os resultados, a seguir, revelam o perfil das participantes com base em aspectos sociais e econômicos. Obteve-se a participação de 46 (quarenta e seis) pessoas, que responderam



voluntariamente ao questionário, abordando faixa etária, estado civil, escolaridade, renda familiar, ocupação e vínculo empregatício (Tabela 1). A maioria (58,7%) tem entre 31 e 40 anos, seguida por 23,9% entre 41 e 50 anos e 17,4% entre 21 e 30 anos, indicando predominância de mulheres em fase adulta consolidada. Segundo Morais-Monteiro (2023), a meia-idade é marcada por maior autoconfiança e estabilidade emocional e profissional, influenciando diretamente a vivência da maternidade.

Tabela 1 – Breve caracterização socioeconômica das participantes da pesquisa

Caracterização do perfil das respondentes	Quantidade percentual absoluta (%)
1. Idade (faixa etária)	58,7% possuem entre 31 e 40 anos. 23,9% possuem entre 41 e 50 anos. 17,4% possuem entre 21 e 30 anos.
2. Estado Civil	71,7% são casadas. 23,9% são solteiras.
3. Quantidade de filhos	65,2% entre possuem entre 2 e 3 filhos. 32,6 apenas um filho.
4. Qual a faixa etária de idade do(s) filho(s)	73,95 possuem filhos (as) idade acima de 5 anos. 21,7% possuem filhos (as) de 2 a 3 anos. 21,7% possuem filhos (as) de 0 a 1 ano. 13% possuem filhos (as) de 4 a 5 anos.
5. Nível de escolaridade	32,6% possuem pós-graduação (especialização). 28,3% possuem graduação. 23,9% possuem ensino médio (completo). 8,7% possuem ensino fundamental completo.
6. Renda familiar	39% possuem entre 1 e 2 salários mínimos. 26,1% possuem entre 3 e 4 salários mínimo. 23,9% possuem acima de 4 salários mínimos. 10,9% não estão trabalhando.
7. Tamanho da empresa que trabalha	41,3% trabalham em empresa grande. 30,4% trabalham em empresa média. 28,3%trabalham em empresa pequena.
8. Retorno ao trabalho após licença maternidade	69,6% retornaram. 30,4% não retornaram.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025) com base no questionário semiestruturado de caracterização.

Quanto ao estado civil, 71,7% são casadas e 23,9% solteiras, sugerindo estrutura familiar formal. Em relação ao número de filhos, 65,2% têm entre dois e três filhos, e 32,6% possuem apenas um. A faixa etária dos filhos mostra que 73,9% têm mais de cinco anos, enquanto 21,7% estão entre 0 e 3 anos, e 13% entre 4 e 5 anos, indicando que muitas já superaram os desafios iniciais da maternidade. O nível de escolaridade é elevado: 32,6% possuem pós-graduação, 28,3% graduação completa, 23,9% ensino médio e 8,7% ensino fundamental.

Para Bruzamarcello, Patias e Cenci (2019), mulheres com ensino superior têm maior acesso à informação e autonomia para planejar a maternidade com segurança. Quanto à renda familiar, 39% recebem entre 1 e 2 salários-mínimos, 26,1% entre 3 e 4, e 23,9% acima de 4 salários-mínimos. Além disso, 10,9% não estão trabalhando, o que pode refletir dificuldades na conciliação entre maternidade e carreira.



Em relação ao porte das empresas, 41,3% atuam em grandes organizações, 30,4% em médias e 28,3% em pequenas, demonstrando distribuição equilibrada. Sobre o retorno ao trabalho após a licença-maternidade, 69,6% retomaram suas atividades, enquanto 30,4% não conseguiram retornar. A participante NAR-18 relatou sobrecarga emocional e física, insegurança quanto ao cuidado do filho e queda na produtividade, evidenciando os impactos da conciliação entre maternidade e trabalho, agravados pela ausência de apoio institucional. Para Rodrigues (2022), a alta demanda profissional somada às responsabilidades maternas pode gerar estresse, exaustão e dificuldades na gestão do tempo.

A participante NAR-11 destacou a falta de empatia da chefia, especialmente em relação à amamentação, enfrentando olhares de reprovação e pressão por desempenho imediato, o que evidencia discriminação velada contra mães no ambiente corporativo. Freitas e De Lima (2022) apontam que muitas mulheres, ao retornarem ao trabalho, são vistas como menos produtivas, o que pode resultar em perda de oportunidades, falta de promoção ou até demissão. Essa exclusão é também estrutural, refletida na ausência de espaços adequados para amamentação, dificuldade de horários flexíveis e insegurança quanto à permanência no emprego.

Em contraste, a participante NAR-31 relatou apoio da gerência, que compreendeu a importância da amamentação e ofereceu condições adequadas, como sala reservada e flexibilidade. Segundo Silva (2022), esse acolhimento facilita a readaptação profissional e contribui para um ambiente mais humano e inclusivo. Lins e Teixeira (2025) reforçam que a compreensão da liderança impacta positivamente o engajamento e desempenho da funcionária, reduzindo o estresse e a ansiedade.

Segundo Cembranel, Floriano e Cardoso (2019), o mercado de trabalho feminino nessas áreas tem se expandido nas últimas décadas, impulsionado por maior acesso à educação, avanços legais e mudanças organizacionais. Apesar das oportunidades, persistem desafios como desigualdade salarial e dificuldade de ascensão a cargos de liderança.

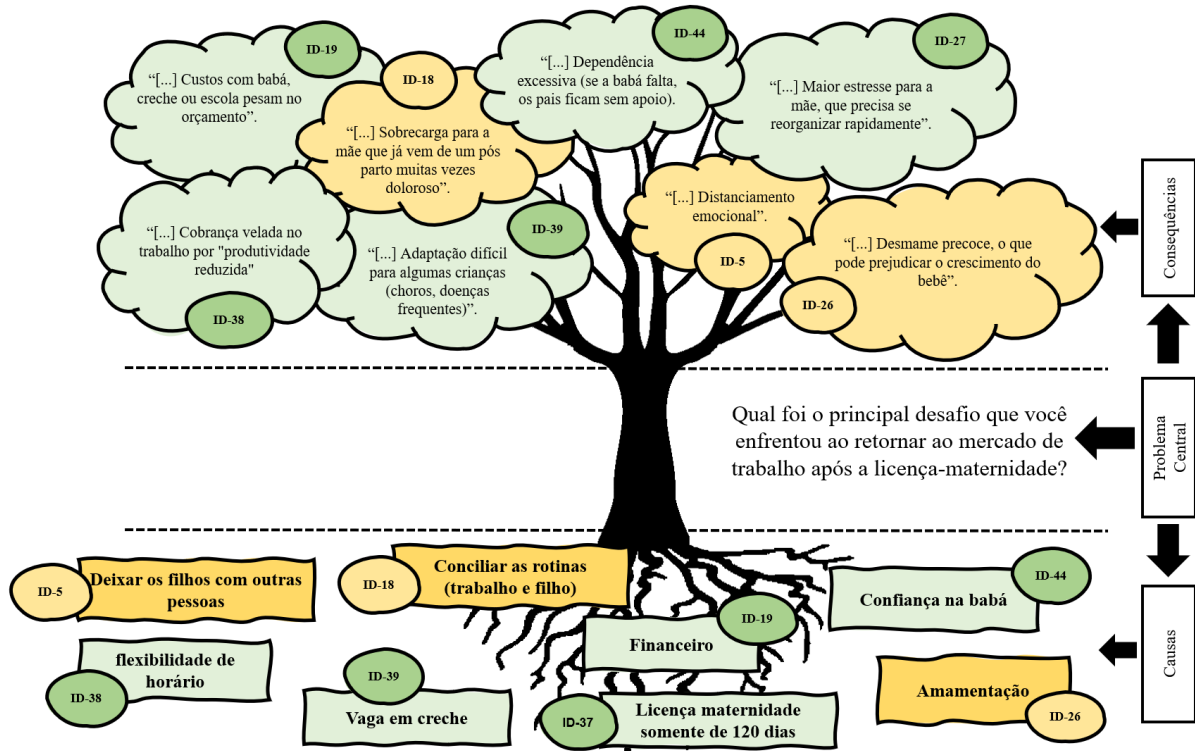
4.2 ÁRVORE DE PROBLEMAS: a relação causa-efeito por meio das percepções e subjetividades das participantes

A Fig. 3 representa a materialização das percepções das participantes sobre as causas e consequências do problema de pesquisa. Conforme Souza (2010), sua estrutura é dividida em três partes: raízes, tronco e copa. As raízes indicam os fatores que dificultam o retorno das mães ao trabalho, como falta de flexibilidade de horário, escassez de vagas em creches, questões financeiras, curta duração da licença-maternidade, insegurança com babás e desafios na amamentação. Para Pereira e Leitão (2020), esses elementos geram sobrecarga e insegurança, dificultando a conciliação entre trabalho e cuidados com os filhos.

O tronco simboliza o problema central: os desafios enfrentados pelas mães ao retornarem ao mercado de trabalho após a licença-maternidade, funcionando como elo entre causas e consequências. Já a copa da árvore representa os impactos negativos vivenciados, como sobrecarga física e emocional, dificuldades na adaptação da criança, dependência de terceiros, desmame precoce, distanciamento emocional entre mãe e filho, cobrança por produtividade e altos custos com creches ou babás.



Figura 3 - Diagrama da árvore de problemas (causa-efeito) sobre os principais desafios citados pelas participantes



Fonte: Elaborado pelo(s) autor(es) (2025).

Diante desse contexto, Aguiar *et al.* (2023), destacam em seus escritos que “[...] a mulher contemporânea busca conciliar vida pessoal e trabalho com as cobranças sociais e culturais: maternidade, profissão e casamento”, apontando ainda que no contexto do teletrabalho há desigualdade de gênero, com homens ocupando cargos gerenciais e mulheres em funções administrativas assalariadas. Esses dados reforçam a complexidade do cenário enfrentado pelas mães e a necessidade de políticas mais inclusivas e sensíveis às suas realidades.

4.3 AÇÕES DE MITIGAÇÃO: medidas que visam reduzir ou limitar os desafios

O Quadro 1 apresenta as principais estratégias sugeridas pelas participantes para enfrentar os desafios comuns vivenciados por mães que retornam ao mercado de trabalho após a licença-maternidade. Diante dessas dificuldades, as mães relataram ações que envolvem apoio familiar, organização da rotina e busca por flexibilidade profissional. A NAR-05 destacou a importância de momentos exclusivos com o filho, mesmo em meio à correria, fortalecendo o vínculo materno. Já a NAR-18 mencionou a divisão de tarefas com o parceiro e familiares como forma de aliviar a sobrecarga, especialmente em jornadas extensas como a 12x36.

A flexibilidade no ambiente de trabalho também foi destacada como um fator essencial para a conciliação entre vida profissional e pessoal. No caso da NAR-19, houve êxito na negociação de parte da jornada em formato remoto, o que possibilitou otimizar cerca de 40% das atividades. Essa adaptação demonstra sensibilidade institucional e alinhamento com as novas dinâmicas laborais, nas quais a produtividade pode ser mantida ou até ampliada sem a presença física constante.

Conforme observam Aguiar *et al.* (2023), o teletrabalho constitui uma alternativa viável especialmente para mulheres em funções compatíveis com esse modelo, contribuindo para a redução de desigualdades de gênero no mercado de trabalho. Além disso, entre as falas



analisadas, emergiu a preocupação com a continuidade da amamentação, evidenciando que a flexibilização da jornada também atende a demandas específicas da maternidade, fortalecendo políticas de cuidado e bem-estar no ambiente profissional.

Quadro 1 - Ações de mitigação proposta pelas participantes para/com os desafios que mães tem ao retornar para o mercado de trabalho

ID da Participante	Ações de mitigação propostas por algumas das participantes da pesquisa
NAR - 05	“[...] Conciliar a maternidade com a rotina é realmente desafiador, mas aos poucos fui encontrando formas de adaptação. Mesmo com a correria do dia a dia, eu sempre priorizo momentos exclusivos com meu filho, principalmente na hora do banho” [dia 07/03/2025]
NAR - 18	[...] Foi difícil para mim entender que não preciso carregar tudo sozinha. Meu marido e eu dividimos as tarefas, e contamos com a ajuda da minha mãe e uma tia em alguns dias”. Trabalho na jornada de 12x36 [dia 08/03/2025]
NAR - 19	“[...] Trabalho no setor administrativo de uma empresa de construção civil e, conversei com seu chefe sobre a possibilidade de realizar parte das minhas tarefas remotamente, uma vez que a natureza de meu trabalho administrativo permitia isso. Deu certo; consegui otimizar 40% da minha jornada no remoto” [dia 09/03/2025]
NAR - 26	“[...] Como voltei ao trabalho, comecei a tirar leite do peito e armazenar; minha mãe ajuda a amamentar minha filha quando estou no trabalho; no início, doía bastante, mas isso me dá uma tranquilidade, porque sei que minha filha continua sendo alimentada mesmo quando fico fazendo hora extra na empresa, principalmente em dia de folha de pagamento” [dia 09/03/2025]
NAR - 37	“[...] Ao retornar, logo conversei com a minha chefe e conseguimos um período de adaptação, trabalhando meio período no começo. Isso ajudou muito na transição” [dia 09/03/2025]
NAR - 38	“[...] Bom, precisei conversar com meu chefe sobre minha nova rotina. Expliquei as necessidades que tenho agora como mãe e, felizmente, conseguimos ajustar meus horários” [dia 10/03/2025]
NAR - 39	“[...] No início, levei meu filho comigo por algumas horas e fui aumentando o tempo aos poucos. Isso ajudou tanto a mim quanto a ele a nos acostarmos com a separação de forma mais tranquila” [dia 10/03/2025]
NAR - 44	“[...] E, claro, sempre tenho um plano B. Se a babá faltar ou surgir um imprevisto, já combinei com uma vizinha e uma tia para que possam me ajudar caso precise” [dia 10/03/2025]

Fonte: Elaborado pelo(s) autor(es) (2025).

Consequente, a participante NAR-26 relatou que passou a retirar e armazenar leite, com apoio da mãe, garantindo a alimentação da filha mesmo durante horas extras. Essa prática, embora exigente, proporciona tranquilidade e está alinhada às recomendações do Ministério da Saúde e da OMS (2021), que reconhecem a amamentação como uma das formas mais eficazes de proteção à saúde infantil.

A adaptação gradual à separação entre mãe e filho também foi mencionada. A NAR-39 levou o filho ao trabalho nos primeiros dias, aumentando o tempo de afastamento aos poucos, o que facilitou a transição emocional. Além disso, a NAR-44 destacou a importância de ter um



plano B para imprevistos, contando com vizinhos e familiares quando a babá não pode comparecer. Finamore (2019) reforça que redes de apoio são fundamentais para que mães consigam manter seus compromissos profissionais com tranquilidade.

Fica evidente que, apesar dos desafios, as mães desenvolvem estratégias para superar as dificuldades do retorno ao trabalho. A organização da rotina, o suporte familiar, a flexibilização profissional e a criação de soluções específicas são fundamentais nesse processo. Esses relatos também evidenciam a necessidade de políticas mais inclusivas nas empresas, que considerem as demandas das mães trabalhadoras e ofereçam condições adequadas para que possam exercer seus papéis sem comprometer o bem-estar próprio e de seus filhos.

5 CONCLUSÃO

Diante dos principais achados da pesquisa, observa-se que os maiores desafios enfrentados pelas mães estão relacionados à conciliação entre demandas profissionais e familiares, à ausência de suporte adequado e às implicações financeiras dessa nova realidade. A curta duração da licença-maternidade, os altos custos com creches e babás e a falta de políticas públicas mais abrangentes contribuem para a sobrecarga materna. Nesse contexto, dificuldades emocionais como culpa e distanciamento dos filhos impactam diretamente o bem-estar psicológico das mulheres, podendo afetar sua produtividade e, em casos extremos, levar à demissão.

No ambiente profissional, as narrativas evidenciam uma pressão por desempenho, onde a reorganização da rotina impõe desafios adicionais, resultando em sobrecarga física e emocional. Os dados indicam a necessidade de maior flexibilidade nas jornadas de trabalho, ampliação do acesso a creches de qualidade e oferta de suporte psicológico às mães trabalhadoras. Destaca-se também a importância de iniciativas que promovam a equidade de gênero, permitindo que a responsabilidade com os filhos seja compartilhada de forma mais equilibrada entre homens e mulheres.

Conclui-se que o retorno ao mercado de trabalho após a licença-maternidade é um processo multifacetado, que exige medidas eficazes para garantir a qualidade de vida das mães e de seus filhos. Políticas públicas e empresariais mais inclusivas podem minimizar os impactos negativos dessa transição, promovendo ambientes favoráveis à permanência e ao desenvolvimento profissional das mulheres após a maternidade.

REFERÊNCIAS

ABIB, G.; HOPPEN, N.; HAYASHI JUNIOR, P. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 604-616, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020130608>. Acesso em: 27 mar. 2025.

ABRAMO, L. W. A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária. 2007. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo.

AGUIAR, S. F. B. D.; OLIVEIRA, F. B. D.; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. D. S. O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Cadernos EBAPE**, v. 20, p. 836-850, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120210244>. Acesso em: 28 mar. 2025.



BARBOSA, A. L. A maternidade e os desafios no mercado de trabalho: saúde mental das mulheres em processo de reintegração. **Revista Brasileira de Psicologia Social**, v. 23, n. 3, p. 45-59, 2022.

BELTRAME, G. R.; DONELLI, T. M. S. Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. **Aletheia**, n. 38-39, p. 206-217, 2012. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao>. Acesso em: 21 fev. 2025.

CEMBRANEL, P.; FLORIANO, L.; CARDOSO, J. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116>. Acesso em: 27 mar. 2025.

CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. **Administração on-line**, v. 1, n. 1, p. 25, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S.; GIARDINA, Michael D. Disciplinando a pesquisa qualitativa. **Revista internacional de estudos qualitativos em educação**, v. 19, n. 6, p. 769-782, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09518390600975990>. Acesso em: 27 mar. 2025.

EMIDIO, T. S.; CASTRO, M. F. de. Entre voltas e (re) voltas: um estudo sobre mães que abandonam a carreira profissional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, p. e221744, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003221744>. Acesso em: 26 mar. 2025.

FREITAS, M. C.; DE LIMA, V. L. C. Mulheres, família e mercado de trabalho: as multifaces das mulheres trabalhadoras. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 13, n. 1, p. E28805-E28805, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/28805>. Acesso em: 27 mar. 2025.

GARCIA, C. F.; VIECILI, J. Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. **Fractal: Revista de psicologia**, v. 30, n. 2, p. 271-280, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5541>. Acesso em: 26 mar. 2025.

GIDDENS, A. A transformação da Intimidade. São Paulo: UNESP, 1993.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. (6a ed.). São Paulo: Atlas, 2017.

GUEDES, A. L.; VIEIRA, M. M. F. V; ZOUAIN, D. M. Pesquisa internacional em gestão: abordagem interdisciplinar com múltiplos níveis de análise. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

INTATILO, G V. Mulher, maternidade e as barreiras enfrentadas no mercado de trabalho. **Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Faculdade de Direito da Universidade Presbiteriana Mackenzie**. 2020. Disponível em: <https://adelpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/9f70045f-bbf3-4e4c-a143-fae78e730406/content>. Acesso em: 19 fev. 2025.

LINS, A. P. G.; TEIXEIRA, S. M. L. Mulher, mercado de trabalho e dificuldade na autogestão da maternidade: uma análise sob a ótica do direito civil e do direito do trabalho brasileiros. **Anais do I Congresso de Direito e Feminismos [livro eletrônico]**. Salvador, BA:



Jusfeminismo, 2025. p. 159, 2022. Disponível em: <https://jusfeminismo.com.br/>. Acesso em: 27 mar. 2025

LEMOS, A. H. C.; MELLO, G. R.; GUIMARÃES, M.F. Gerações produtivas e carreiras: o que as mulheres da geração y querem? **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 7, n. 1, p. 135-152, mar. 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/6280/pdf>. Acesso em: 20 fev. 2025.

LOPES, L. F.; CAVAZZANI, A. L. M. "Um instante por favor meu filho está me chamando": notas sobre maternidade e trabalho pós-março de 2020 a partir do Youtube. **Revista Interssaberes**, v. 17, n. 41, p. 616-635, 2022. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/interssaberes/index.php/revista/article/view/2342>. Acesso em: 25 mar. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica: ciência e conhecimento, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica. (7a ed.). São Paulo: **Atlas**, 2019.

MARTINS, F. L. O impacto da licença-maternidade no retorno ao mercado de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 4, p. 214-228, 2019.

MORAIS-MONTEIRO, J. L.; ROCHA, N. M.; SANTANA, G. P.; ALMEIDA, S. G. SIGNIFICADOS DA MATERNIDADE “TARDIA”: uma interlocução entre a psicanálise e os estudos feministas. **Humanidades & Inovação**, v. 10, n. 23, p. 313-330, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/8708>. Acesso em: 27 mar. 2025

MUNDIM, M. C. B.; FERNANDES, P. T. Trabalho pós-carreira esportiva: fatores pessoais e contextuais de ex-atletas femininas de elite. **Pensar a Prática**, v. 25, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5216/rpp.v25.71713>. Acesso em: 19 fev. 2025.

NASCIMENTO, G. A. F.; VILLAS BÔAS, R. V. PROTEÇÃO DA MULHER: direito individual e social à igualdade de condições no mercado de trabalho e ao direito à maternidade. **Conpendi Law Review**, v. 1, n. 6, p. 156-172, 2015. Disponível em: <http://www.indexlaw.org/index.php/conpedireview/article/view/3459/2972>. Acesso em: 23 fev. 2025.

PIGA, J. S. L.; PIGA, T. R. RETORNO DE MULHERES AO MERCADO DE TRABALHO APÓS A MATERNIDADE: um estudo com mulheres da cidade de Londrina–Paraná. **Revista MiP** - Uberlândia, MG, v.5, n.1, pp.110-138, jan./jun. 2024. Disponível: <http://doi.org/10.14393/MIP-v5n1-2024-72168>. Acesso em: 23 fev. 2025.

OLIVEIRA, M.; MAIO, E. R. “Você tentou fechar as pernas?” a cultura machista impregnada nas práticas sociais. **Polêm!ca**, Rio de Janeiro, v. 16, n.3, p. 01-18, jul./set. 2016. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/25199>. Acesso em: 06 fev. 2025.



OLIVEIRA, M. F.; FARIAS, P. L. A cultura organizacional e as políticas públicas de apoio às mães no mercado de trabalho. **Revista de Estudos de Gênero e Trabalho**, v. 15, n. 2, p. 89-103, 2020.

OLIVEIRA, R. A.; PEREIRA, S. L. O retorno ao mercado de trabalho após a maternidade: políticas públicas e corporativas. **Revista de Administração e Gênero**, v. 22, n. 2, p. 130-140, 2018.

ORIBE, C. Y. Diagrama de Árvore: a ferramenta para os tempos atuais. [online]. 2012.

PEREIRA, V. B.; LEITÃO, H. A. L. Sobrecarga e rede de apoio: a experiência da maternidade depois da separação conjugal. **Revista Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 15, n. 1, p. 1-12, 2020. Disponível em: http://www.seer.ufsj.edu.br/revista_ppp/article/view/3708. Acesso em: 28 mar. 2025.

RAPOPORT, A.; PICCININI, C. A. Apoio social e experiência da maternidade. **Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 8596, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.7322/jhgd.19783>. Acesso em: 02 fev. 2025.

ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. **Revista Economia Global e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 61-79, 2011. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0873-74442011000100005. Acesso em: 25 mar. 2025.

RODRIGUES, L. N.; CHRISTOFFEL, M. M.; SMEHA, L. N.; BENEDETTI, F. J.; ABAID, J. L. W. Acolhimento e desafios no retorno ao trabalho, após a licença-maternidade em uma instituição de ensino. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 12, p. e44-e44, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/68966>. Acesso em: 27 mar. 2025

RODRIGUES, L. N.; CHRISTOFFEL, M. M.; SMEHA, L. N.; BENEDETTI, F. J.; ABAID, J. L. W. Acolhimento e desafios no retorno ao trabalho, após a licença-maternidade em uma instituição de ensino. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 12, p. 1-19, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/68966>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SALVAGNI, J.; AZAMBUJA, M.; REICHERT, F. M.; VERONESE, M. V. Maternidade e mercado de trabalho: A trajetória das mulheres no desenvolvimento de carreiras. **Confluências: revista interdisciplinar de sociologia e direito**. Niterói, RJ. Vol. 25, n. 1 (jan./abr. 2023), p. 18-42, 2023. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/258977>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SANTOS, B. O.; TARRÃO, M. Y. A.; OLIVAR, J. M. N.; LOURENÇO, B. H. Aleitamento materno exclusivo entre pessoas em situação de cárcere: abordagem interseccional e abolicionista para análise da produção científica no Brasil entre 2000 e 2022. **Saúde e Sociedade**, v. 33, p. e230657pt, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902024230657pt>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SANTOS, A. F.; ALMEIDA, C. M. Desafios psicológicos e emocionais no retorno ao mercado de trabalho: o caso das mulheres. **Psicologia Social e Trabalho**, v. 29, n. 2, p. 120-135, 2017.



SILVA, J. T. Maternidade e carreira: desafios na trajetória profissional das mulheres. **Revista de Estudos de Gênero**, v. 10, n. 2, p. 129-145, 2018.

SILVA, L. F. A reintegração da mulher no mercado de trabalho após a maternidade: desafios e perspectivas. **Revista de Estudos de Gênero**, v. 25, n. 3, p. 240-255, 2020.

SILVA, J.; QUEIROZ, M. D. F. A. Um espelho de duas faces: ser ou não ser mãe? **Revista Polis e Psique**, v. 10, n. 1, p. 85-106, 2020. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/PolisePsique/article/view/89721>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **Revista Direito em Debate**, v. 26, n. 48, p. 287-325, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21527/2176-6622.2017.48.287-325>. Acesso em: 23 fev. 2025.

SOUZA, L. C. G. Desigualdade de gênero e equilíbrio entre trabalho e família: **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 1-6, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20947/S0102-3098a0219>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SOUZA, B. C. C. Gestão da mudança e da inovação: árvore de problemas como ferramenta para avaliação do impacto da mudança. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 14, n. 19, p. 89-106, 2010. Disponível em: <https://modal.pubpub.org/pub/29cylenc/release/1>. Acesso em: 28 mar. 2025.

SOUZA SOARES, S. J.; LIMA, L. K. S.; SOUSA LOPES, G. Desafios enfrentados pelas puérperas no período pós-parto. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 11, p. 24026-24049, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/2405>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SCHLICKMANN, E.; PIZZARRO, D. A evolução da mulher no mercado de trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**, v. 3, n. 1, p. 70-89, 2013. Disponível em: <https://www.revistaborges.com.br/index.php/borges/article/view/43>. Acesso em: 25 mar. 2025.

SMEHA, L.; CALVANO, L. O que completa uma mulher? Um estudo sobre a relação entre não-maternidade e vida profissional. **Psicologia Argumento**, v. 27, n. 58, p. 207-217, 2017. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/19849/19151>. Acesso em: 25 mar. 2025.

WALCZAK, A. T.; DA SILVA, F. F. MATERNIDADE E CARREIRA CIENTÍFICA: experiências e concepções das docentes mães da Universidade Federal do Pampa. **INTERFACES DA EDUCAÇÃO**, v. 14, n. 40, p. 640-659, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.61389/inter.v14i40.6603>. Acesso em: 25 fev. 2025.