MATERNIDADE E MERCADO DE TRABALHO: A TRAJETÓRIA DAS MULHERES NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRAS

MATERNITY AND THE LABOR MARKET: THE TRAJECTORIES OF WOMEN IN CAREER DEVELOPMENT

Julice Salvagni
Monique Azambuja
Fernanda Maciel Reichert
Marília Veríssimo Veronese

RESUMO

Este estudo teve o objetivo de descrever os desafios que as mulheres enfrentam ao retornarem para as suas atividades profissionais, após o período da licença maternidade, identificando os possíveis impactos no desenvolvimento de suas carreiras. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que analisa as narrativas de seis mulheres que passaram por essa experiência e continuaram atuando em organizações de trabalho. Também buscou-se compreender como conseguiram administrar a vida profissional após tornarem-se mães e os motivos que as mantiveram atuantes no

Julice Salvagni

Doutora em Sociologia (UFRGS/CAPES-2012). Mestre em Ciências Sociais (Unisinos-2011) e Psicóloga (Unisinos-2007).

Monique Azambuja

Especialista em Gestão de pessoas pelo Centro Universitário Ritter dos Reis (UNIRITTER). Especialista em Gestão de projetos pelo Centro Universitário Ritter dos Reis (UNIRITTER).

Fernanda Maciel Reichert

Doutora em Administração (2015) pelo PPGA/UFRGS. Doutorado sanduíche no Australian Innovation Research Centre/University of Tasmania. Mestre em Administração (2012) pelo PPGA/UFRGS.

Marília Veríssimo Veronese

Tem graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1991), mestrado em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1999) e doutorado em Psicologia Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2004).

mercado de trabalho. As entrevistas foram transcritas e submetidas à técnica de análise de conteúdo e os resultados mostram que a presença de redes de apoio foi fundamental para a manutenção de suas carreiras profissionais, assim como a busca de equidade nos cuidados com os filhos e a casa. Está presente na sociedade brasileira uma certa naturalização da maior responsabilidade feminina na esfera doméstica, o que pode gerar uma sobrecarga potencialmente perigosa à saúde ocupacional das mulheres.

Palavras-chave: Carreira. Maternidade. Trabalho.

ABSTRACT

This study aimed to describe the challenges that women face when they return to their professional activities after the period of maternity leave, identifying possible impacts on the development of their careers. We use a qualitative research approach that analyzes the narratives of six women who have gone through this experience and continued to work in their organizations. We also sought to understand how they managed to continue their professional lives after becoming a parent and the reasons that kept them active in the labor market. The interviews were transcribed and submitted to a content analysis and the results show that the presence of support networks was fundamental for the maintenance of their professional careers, as well as the search for equity in the care of their children and homes. There is a certain naturalization of women's greater responsibility in the domestic domain, which can generate a potentially dangerous overload to the occupational health of women in the labor sphere.

Keywords: Career. Maternity. Labor.

INTRODUÇÃO

A mulher tem buscado, ao longo dos anos, redefinir seu papel na sociedade e no mercado de trabalho. As lutas por igualdade fazem parte dessa linha de tempo, que teve um marco significativo a partir da Primeira e Segunda Guerras Mundiais, quando as mulheres passaram a assumir posições no mercado de trabalho para garantir o sustento da família e a continuidade da produção (BRUSCHINI, 2007). No entanto, as mulheres não tiveram seus direitos laborais garantidos nesse processo, sofrendo com elevada carga de trabalho, salários baixos e condições precárias, uma vez que o trabalho feminino era visto como provisório e complementar (PROBST; RAMOS, 2003).

Tal condição de desigualdade se mantém, em muitos aspectos, até os dias atuais.

Este estudo parte da premissa de que o debate sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho é fundamental para a cidadania e a equidade social. Especialmente em se tratando da maternidade, devastadoras consequências de gestões discriminatórias afetam cotidianamente a trajetória profissional de mulheres, que não são respeitadas pelas organizações de trabalho nas quais estão inseridas. Desta forma, entende-se que a igualdade de gênero deve ser uma pauta inerente à formação profissional, bem como às diretrizes corporativas.

Muitas mulheres bem-preparadas adentram o mercado de trabalho, mas estão desproporcionalmente sub-representadas nos níveis de gerência sênior e no topo das carreiras (BIEREMA, 2016; LEE et al., 2010), o que gera, conforme denominado por Dworkin et al. (2012), uma "lacuna de liderança" feminina. A diferença nas taxas de participação entre mulheres e homens no mercado de trabalho está diminuindo nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, mas continua a aumentar nos países emergentes (OIT, 2016). Globalmente, apenas 25% dos cargos seniores em empresas são ocupados por mulheres, e 34% dos negócios são liderados por mulheres (GRANT THORNTON, 2017).

No Brasil, em 2018, a desocupação feminina atingiu 13,5%, acima dos 10,1% que foi registrado para os homens (DEE, 2019). Outra expressiva discrepância está na distância entre os rendimentos por gênero: no final de 2018, os trabalhadores homens receberam 28,4% a mais, em média, do que as mulheres. Ainda, em 2016, elas dedicaram 73% a mais de horas que os homens em relação aos cuidados dos afazeres domésticos, em média 18,1 horas contra 10,5 horas (IBGE, 2016). Esta sobrecarga é ainda maior quando as mulheres são mães.

As mães ficam, frequentemente, presas em um duplo vínculo de demonstrar competência e lidar com a maternidade, repleto de exigências e cobranças (BRUSCHINI, 2007; DENISSEN, 2010; PROBST; RAMOS, 2003). Assim, o tempo entre a licença-maternidade e dedicação aos seus filhos, especialmente nos seus primeiros anos de vida, acabam por impactar a evolução das suas carreiras. Após março de 2020, com o advento da pandemia de Covid-19, houve uma ampliação do trabalho a domicílio que tende a trazer uma sobrecarga advinda do acúmulo de tarefas, sobretudo às mulheres (LOPES; CAVAZZANI, 2022; ZANELLO *et al.*, 2022). Estudos sobre mulheres profissionais

da área da saúde no tempo da pandemia reforçam as vivências de conflitos, a escassez de uma rede de apoio e a sobrecarga física e mental na relação da maternidade com o trabalho (DO LAGO *et al.*, 2022; MINAYO; FREIRE, 2020; VIEIRA; ANIDO; CALIFE, 2022).

Esse artigo tem por objetivo identificar os desafios enfrentados pelas mulheres brasileiras ao retornar para as atividades profissionais após a licença maternidade e, com isso, colaborar no entendimento da permanência da desigualdade apesar do crescente número de mulheres aptas a participar do mercado de trabalho. Buscou-se, a partir da análise de conteúdo de entrevistas com seis mulheres, descrever suas experiências ao retornar para as atividades profissionais após o período da licença maternidade, e o impacto do período pós-gestação nas relações de trabalho e no desenvolvimento de carreira.

1 MULHER, MERCADO DE TRABALHO E CARREIRA

Dois processos no mercado de trabalho no Brasil contribuíram de forma determinante para a crescente inserção da mulher no mercado, viabilizando novas oportunidades e diferentes ocupações nas organizações (PROBST; RAMOS, 2003): a queda da taxa de fecundidade nas regiões mais desenvolvidas, proveniente do uso dos métodos contraceptivos e o aumento no nível de educação formal.

Em relação à ocupação de emprego, as maiores incidências das profissionais ainda estão concentradas nas atividades relacionadas à educação, saúde, serviços sociais e serviços domésticos (ROCHA-COUTINHO, 2011) e, especificamente nas empresas, estão concentradas nas atividades de recursos humanos, relações públicas e em áreas administrativas. Apesar do cenário estar em transformação, as mulheres atuam, predominantemente, em áreas socialmente consideradas femininas e têm uma possibilidade maior de atingir posições mais eminentes dentro da administração pública do que em relação ao setor privado (BRUSCHINI, 2007), possivelmente em razão da imparcialidade atribuída ao concurso público.

No Brasil, a maior diferença percentual por sexo encontra-se no nível superior completo, especialmente entre as pessoas da faixa etária mais jovem, de 25 anos ou mais de idade, em que o percentual de homens com nível de ensino superior completo é de 12,9 %, enquanto as mulheres representam 21,5% (IBGE, 2018). Globalmente, a

lacuna de gênero em termos de educação é mínima (WORLD ECONOMIC FORUM, 2016); no entanto, a taxa de empregabilidade de mulheres é muito menor (34% dos empregos são ocupados por mulheres). Essa situação se agrava à medida que se progride na carreira, pois 64% dos empregos em papel de liderança continuam sendo ocupados por homens (WORLD ECONOMIC FORUM, 2016). Tais dados demonstram que há necessidade de entender o contexto por trás desse progresso lento.

As promoções de cargo continuam sendo mais morosas para as mulheres (PROBST; RAMOS, 2003). Mesmo que a discussão sobre a desigualdade de gênero em diferentes esferas da sociedade tenha ganhado visibilidade, ainda há uma lacuna crítica de trabalhos sobre liderança das mulheres e estudos empíricos que possam ajudar a entender suas dificuldades e experiências (BIEREMA, 2016). Essa perspectiva se aplica especialmente à dimensão sutil em que a desigualdade se apresenta nos recentes formatos de gestão gerencialista. Muitas empresas, no intuito superficial de demonstrar aderência a algum programa de igualdade de gênero, contam com apenas uma mulher em cargos de alta gestão, enquanto que estudos já evidenciaram que a verdadeira massa crítica só é construída quando há uma minoria consistente de três ou mais mulheres na composição desses cargos (TORCHIA *et al*., 2011). Há uma tendência de invisibilizar os discursos de opressão, ponto que é destacado nas análises deste estudo.

Às mulheres ainda são atribuídas uma série de limitações, não relacionadas à condição de serem menos aptas ou qualificadas, mas dada à predominante desigualdade na divisão social do trabalho (ABRAMO, 2007). Elas continuam assumindo de forma integral as responsabilidades do lar, prevalecendo os estereótipos da imagem da mulher ligada basicamente à família e à casa, naturalizando-se as duplas ou triplas jornadas de trabalho que precisam enfrentar.

Para Botelho (2008, p.120), “elas são profissionais e, como profissionais, desejam ser respeitadas e reconhecidas por suas capacidades técnicas e gerenciais”. Entretanto, para algumas organizações, o modelo de carreira “masculino” é reconhecido pela disponibilidade de dedicação exclusiva; ou seja, os estereótipos de gênero prevalecem na valorização de atributos masculinos, relacionando o gênero ao sucesso no trabalho (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2001), o que constitui o padrão normativo social e coletivamente aceito.

Dado o distanciamento existente entre os gêneros, há o predomínio do homem no exercício de cargos em nível decisório: relacionado à execução e associado a níveis de direção ou de alta responsabilidade nas organizações (ROCHA, 2013). Portanto, a ascensão da carreira feminina não acontece de forma tranquila e estável, mas é influenciada por vários aspectos: o conflito socialmente colocado entre a carreira e a família; a (difícil) decisão pela maternidade; a dupla jornada; o nível educacional; o preconceito por serem mulheres, dentre muitos outros motivos (BOTELHO, 2008; DENISSEN, 2010).

A administração de carreira é oriunda de uma forte exigência de qualificação contínua, para garantir que as pessoas estejam preparadas para agir de forma mais eficiente frente às mudanças organizacionais (HOFMEISTER, 2009). Assim, "há uma busca de fixação da força de trabalho mais qualificada e mais adequada aos novos requisitos da produção, assim como há uma redução drástica do quadro de trabalhos desqualificados" (SERPA, 2007, p. 39).

A discriminação contra a mulher ainda acontece, embora de forma sutil, sendo que as relações de poder permanecem estereotipadas nas empresas e na sociedade (SERPA, 2007). Em relação ao mercado de trabalho, há uma "mão-de-obra acuada por fortes exigências externas em relação à escolaridade, qualificação e aperfeiçoamento, exigências internas como satisfação financeira, autoestima e automotivação" (HOFMEISTER, 2009, p.14).

O modelo de carreira contemporâneo, apesar de buscar maior igualdade, caracteriza- se pela insegurança, inconstância e horizontalidade. Tanto na abordagem atual, com na tradicional, as mudanças sociais que ocorreram ao longo dos anos são consideradas importantes e foram fatores influenciadores da presença da mulher no mercado de trabalho, pelo aumento da instrução educacional dos indivíduos, pela globalização, pela mudança no modo de acumulação do capital e nos modos de produzir, e pela automação do sistema fabril (HARVEY, 1992; BHERING, 2015; ROCHA, 2013). Assim, ascender profissionalmente continua sendo um desafio (ROCHA, 2013).

2 MATERNIDADE E SUAS IMPLICAÇÕES NO TRABALHO DAS MULHERES

A Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2016), em 1919, desenvolveu a primeira Convenção sobre a Proteção da Maternidade, com o objetivo de proteger as

mulheres no trabalho durante o período de gravidez e após o nascimento da criança. Em 1974, a legislação sofreu uma alteração e o benefício deixou de ser encargo direto do empregador, passando a ser uma responsabilidade da Previdência Social, ou seja, o custo direto do salário- maternidade não recai sobre os empregadores e serve como garantia à proteção das mulheres frente a uma possível discriminação associada à maternidade (OIT, 2016).

A licença-maternidade no Brasil está garantida pelo artigo 7º, inciso XVIII, que foi instituído em 1943 com a aprovação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) concedendo, atualmente, 120 (cento e vinte) dias de afastamento às trabalhadoras privadas e 180 (cento e oitenta) dias para as servidoras públicas. O Art. 10, inciso II "b" prevê o direito à estabilidade, impedindo a dispensa sem justa causa da funcionária desde a confirmação da gravidez.

O Programa Empresa Cidadã (PEC) foi instituído pela Lei nº 11.770/2008, com o objetivo de estender o período de licença maternidade de 180 dias para trabalhadoras sob o regime CLT e a partir de janeiro de 2010 a medida começou a vigorar para a iniciativa privada de forma facultativa (AGÊNCIA BRASIL, 2018).

O fortalecimento no mercado de trabalho e a construção de uma carreira tem se tornado prioridade na vida das mulheres contemporâneas. No entanto, quando optam por conciliar suas carreiras com a maternidade, podem acontecer conflitos nos papéis de mãe e profissional, pois o ambiente organizacional é competitivo e exige cada vez mais dedicação à carreira, além de mobilidade geográfica e flexibilidade de horários (BELTRAME; DONELLI, 2012). Para Scavone (2001), a maternidade é um dilema para as mulheres que querem ascender na carreira profissional, pois elas acabam assumindo, ainda, a maior parte das responsabilidades parentais.

As mudanças nos padrões culturais e nos valores do papel social da mulher alteraram as identidades sociais, e a mulher está mais voltada para a atividade produtiva (BRUSCHINI, 2007). Com o passar dos anos, aumenta a proporção de mulheres que não se afastam de suas atividades produtivas quando têm filhos, e é exatamente na faixa das mulheres casadas e com filhos que aumenta substancialmente a participação feminina no mercado de trabalho formal (ABRAMO, 2007).

No entanto, Pazello (2004) destaca que cerca de 70% das mulheres retornam para o trabalho formal após a licença maternidade, comparado a 40% das mulheres

no setor informal que não possuem o direito ao benefício. Tais resultados indicam que mulheres com maior nível de formação educacional e que estão inseridas em ocupações com rendimentos mais eminentes, são menos propensas a renunciar à carreira em consequência da maternidade, pois o custo da saída do mercado de trabalho é maior (PAZELLO, 2004). O emprego das mulheres aumentou globalmente, mas o tratamento igualitário, a remuneração e outros aspectos ainda refletem uma realidade desigual, na qual as mulheres assumem o peso das responsabilidades domésticas e familiares (OIT, 2014; WORLD BANK, 2012).

A maternidade é um elemento sociocultural ainda ligado à identidade da mulher, o que implica na produção de um imaginário no qual a trabalhadora teria peso secundário. O impacto desse acontecimento sobre o desempenho das mulheres na carreira é associado pelos estereótipos e uma imagem da presença de um "risco" permanente de gravidez (ABRAMO, 2007). Barbosa e Rocha-Coutinho (2007) destacam que a mulher continua tradicionalmente relacionada à família e à maternidade, lidando com padrões daquilo que se espera do seu papel na sociedade. No entanto, após a criação dos métodos contraceptivos, "ser ou não ser mãe passou a ter uma dimensão reflexiva, a ser uma decisão racional, influenciada por fatores relacionados às condições subjetivas, econômicas e sociais das mulheres" (SCAVONE, 2001, p.4). Claro que esses aspectos diferem significativamente se pensados em termos de diferentes posições de classe social, origem étnico-racial e outros fatores sociais na vida das mulheres.

Até 2000, havia uma maior concentração de filhos entre mulheres mais jovens (BELTRAME; DONELLI, 2012). Nos últimos anos houve uma queda dessas taxas nas faixas etárias de 15 a 19 anos e de 20 a 24 anos e um aumento da fecundidade de 27,6% para 31,3% nos grupos acima de 30 anos, dados que reforçam a mudança do comportamento feminino, sua crescente participação no mercado de trabalho e a prioridade que tem sido dada à formação e à ascensão profissional.

As mulheres que são mães dedicam 32 horas semanais aos afazeres domésticos, um número muito maior ao da média geral, e mais ainda em relação às mulheres que não têm filhos. Esse número maior de horas acaba influenciando o desempenho profissional das mães. É possível constatar que está acontecendo uma mudança para um novo modelo de maternidade, no qual se reconhece a importância da reprodução e

se tem como ideal pensar em novos termos para sua articulação, buscando igualdade nas responsabilidades parentais (SCAVONE, 2001).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para entender como a maternidade afeta a carreira das mulheres, identificando os desafios após a licença maternidade, esta pesquisa delimitou como o fenômeno se manifesta nas atividades, procedimentos e interações diárias, a fim de uma compreensão holística (GODOY, 1995). O método qualitativo serviu para analisar processos e significados, gerando uma oportunidade para fomentar teorias a partir dos recortes empíricos (GARCIA; QUEK, 1997; MALHOTRA, 2006).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas em profundidade (CRESWELL, 2014), com roteiro semiestruturado de questões abertas. Em outubro de 2018, foram entrevistadas pessoal e individualmente seis mulheres mães, selecionadas por conveniência, atuantes no mercado de trabalho; cada entrevista durou aproximadamente 50 minutos. No início de cada entrevista, foi identificado o perfil da entrevistada a partir de seus dados sociodemográficos: idade, estado civil, formação, cargo, número de filhos e idade. Optou-se por indicar o atual cargo ocupado; porém, em alguns casos, este não corresponde à atividade exercida na época da maternidade. As demais questões (25 perguntas) captaram informações sobre as categorias previamente definidas, como mercado de trabalho, carreira e maternidade.

As mulheres têm idade entre 30 e 45 anos, são residentes da cidade de Porto Alegre - RS, estão em diferentes níveis de carreira e atuam em empresas privadas de grande porte (Tabela 1). É importante destacar que as entrevistadas não possuem relação direta entre si nem trabalham na mesma instituição, o que contribuiu para a diversificação do perfil das entrevistadas. No início de cada entrevista foi apresentado o termo de consentimento livre e esclarecido, assegurando o sigilo das informações recolhidas, sendo comunicado de forma prévia que um número seria atribuído à identificação de cada participante de acordo com a ordem de cada entrevista. Após a assinatura do documento, a gravação foi iniciada e as falas foram transcritas integralmente, para a realização da análise dos dados.

Tabela 1 – Perfil das entrevistadas

	IDADE	ESTADO CIVIL	IDADE DAS(OS) FILHAS (OS)	GRAU DE INSTRUÇÃO	CARGO	SEGMENTO
1	34	Casada	5	Pós-graduação completa	Analista de riscos	Educação
2	34	Casada	10	Pós-graduação completa	Especialista em custos	Saúde
3	35	Casada	2	Superior completo	Gerente de Contas	Bancário
4	45	Casada	8	Pós-graduação cursando	Coordenadora Fiscal	Telecomunicação
5	30	Casada	2 e 10	Superior completo	Analista Fiscal	Financeiro
6	45	Divorciada	10	Pós-graduação completa	Analista Financeiro	Comércio

Fonte: elaboração própria com base na coleta de dados (2018).

A análise dos dados coletados foi feita a partir de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (2011), que a define como um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. A partir da proposição da autora, seguiram-se os seguintes passos no tratamento dos dados brutos: a) as transcrições integrais dos materiais coletados; b) a leitura flutuante com a marcação manual de pontos relevantes; e, por fim, c) o processo de codificação, por meio de recorte e agregação temático vertical (de uma entrevista individual) e horizontal (das categorias definidas a priori em todas as entrevistas). Tais etapas resultaram em um conjunto de resultados que ainda foram condensados e analisados à luz das teorias previamente selecionadas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O mercado de trabalho refere-se à primeira categoria da análise, na qual foi possível identificar que todas as entrevistadas iniciaram suas atividades profissionais bastante jovens, sempre procurando conciliar os estudos com o trabalho. A maioria também mencionou que desde cedo procurou fazer algum curso profissionalizante

para conseguir uma melhor colocação no mercado de trabalho, até que pudesse ou tivesse condições de ingressar em um curso superior. Todas as entrevistadas possuem curso superior completo e a maioria delas também cursou especialização, informação que vai ao encontro de pesquisas (IBGE, 2016) que mostram as mulheres à frente dos homens em relação ao número de anos de estudos. De forma unânime, as entrevistadas manifestaram que o trabalho sempre teve relevância e ocupou uma posição importante em suas vidas, sendo visto como algo recompensador.

> Trabalhar é algo gratificante, quando eu saio da empresa e penso que tinha várias demandas, e que consegui concluir tudo com êxito. Eu saio supersatisfeita e vou para a casa feliz, agradecendo a Deus pela oportunidade de ter aquele trabalho e de poder fazer bem feito (E:6)

> Eu amo o meu trabalho e sou muito feliz no que faço, eu me sinto útil, eu gosto de me sentir produtiva, eu tenho brilho no olho pelo que faço, não consigo me imaginar sendo dona de casa e me dedicando somente a isso (E:1)

A independência financeira, que repercutiu diretamente no comportamento das mulheres nas últimas décadas, é consequência de seu acesso a espaços de trabalho remunerado (SMEHA; CALVANO, 2017). As mulheres – nas camadas médias de classe, segmento por nós investigado – buscam uma identidade profissional e a possibilidade de reconhecimento e satisfação pelo trabalho torna essa vivência atrativa e repleta de sentidos, sendo representada como uma fonte de realização pessoal no discurso das interlocutoras de pesquisa.

Sobre a relação de igualdade de oportunidades e de promoções entre homens e mulheres, com exceção da entrevistada 3, as demais relataram não ter presenciado uma distinção nas empresas que estão atualmente, e expuseram de forma semelhante em suas falas que acreditam que os critérios estabelecidos e avaliados sejam por competência e não por questões de gênero. No entanto, algumas entrevistadas revelaram que perceberam essa distinção com relação à mulher em outras empresas em que trabalharam, manifestas tanto de forma explícita como velada:

> No tempo que eu estive no varejo, com certeza os homens eram muito favorecidos em todos os processos seletivos, inclusive eu cheguei a ouvir em um processo interno que participei de que como mulher engravida era complicado colocar uma mulher em um cargo de gestão,

> porque é difícil ter uma gerente fora por quatro meses. (E:5)

> Logo que retornei de licença maternidade, promoveram o rapaz que ficou desempenhando as minhas atividades para um cargo superior ao meu. Ele havia sido contratado há poucos meses, porém, ele fazia MBA com alguns gestores da empresa, e foi nesta única vez que eu realmente senti que teve essa questão tanto em relação a sexo quanto em relação à licença maternidade. (E:6)

Elas sugerem que esta postura tem relação com a cultura organizacional de cada instituição, e com o passar do tempo, segundo elas, essas situações estarão cada vez menos presentes dentro das organizações. Tal percepção pode indicar que a mulher, ciente de ter as suas necessidades enquanto mãe respeitadas, possa vir a buscar, intencionalmente, locais de trabalho que acolham essas demandas, caso tenham escolha. Apesar disso, este estudo não alcança populações de mulheres em situação de vulnerabilidade, já que a condição de não poder escolher onde quer trabalhar poderá interferir diretamente na percepção delas sobre as consequentes condições de trabalho.

Diante de uma situação de mudanças das relações sociais no mundo do trabalho, as empresas precisam, cada vez mais, direcionar esforços para modernizar os seus processos e renovar seus valores, promovendo o direito de "igualdades de oportunidades", repensando as conexões entre ética e gênero, indicando que a capacidade não é uma questão de gênero, mas de competência e adequação aos cargos ocupados (SERPA, 2010).

Referente à categoria maternidade, sob o mesmo ponto de vista, a maioria das entrevistadas relatou que a maternidade vem sendo adiada para depois dos 30 anos de idade. Em relação aos motivos para tal fato, elas elencaram a prioridade pela carreira e estudos, a espera de uma estabilidade financeira e a dificuldade de estabelecer um relacionamento estável. É importante evidenciar que em relação às mulheres entrevistadas, duas engravidaram de forma não planejada, mas em suas falas foi possível compreender que o desejo de ser mãe já existia, desta forma, a experiência materna foi almejada e é valorizada por todas as entrevistadas, que caracterizam a maternidade como um significativo acontecimento em suas vidas.

> Você acaba priorizando a faculdade, depois vem as especializações, você fica esperando ter uma estabilidade melhor para ter filho e quando chega um certo momento você percebe que está no limite. (E:4)

> As mulheres estão adiando bastante a maternidade, mas daí vai de uma questão não só do trabalho, acho que não se pode criar um precedente que é apenas por causa da carreira, muitas pessoas e casais optam hoje por simplesmente não terem filhos (E:5)

Ao contrário de gerações passadas, em que a mulher tinha como papéis ser mãe e dona-de-casa, hoje em dia a gravidez é uma escolha que vem depois da faculdade, do trabalho, dos relacionamentos amorosos, às vezes depois de atingir certo "sucesso" na carreira, da obtenção da casa própria e da pós-graduação (TROIANO, 2007). Scavone (2001) elucida que vem acontecendo uma modificação da família tradicional e uma reorganização dos papéis tanto do homem quanto da mulher, no qual o papel da mãe se reconfigura e para algumas mulheres a maternidade não é mais vista apenas como motivo principal de realização pessoal. Cabe reforçar que as carreiras às quais aludimos aqui são aquelas das mulheres de camadas médias em termos de posição de classe (SMEHA; CALVANO, 2017).

Na categoria carreira, elas relataram não ter tido dificuldades de se readaptar à rotina e retomar suas atividades após o período de afastamento da licença maternidade, pelo contrário, estavam motivadas e entusiasmadas pelo retorno, inclusive algumas delas assumiram novas demandas e entregas maiores, e uma das entrevistadas pediu demissão para trabalhar em outra empresa logo após retornar da licença. No entanto, relataram que se sentiam cansadas, em casos pontuais, por ter que viajar a trabalho ou ter que ficar até mais tarde. Esses pontos não se tornaram obstáculos para estas mulheres, que afirmaram que foram se adaptando à nova rotina.

Foi possível compreender que a mulher se ajusta conforme a sua realidade e a carreira que escolheu para seguir. Alguns depoimentos indicam que as mulheres não podem se exigir demais neste período de adaptação e de retorno ao trabalho, pois podem acabar se desgastando física e emocionalmente e a conciliação entre as esferas profissional e pessoal pode entrar em conflito.

> Eu nunca tive nenhuma dificuldade no meu trabalho após retornar para as minhas atividades, eu voltei ao meu ritmo rapidamente. A única dificuldade maior foi realmente ter que viajar, inclusive tive que parar de amamentar por isso. (E:2)
>
> A única coisa mais complicada é que na área que atuo, eu sempre tive que trabalhar até mais tarde, principalmente mais para o início do mês, então, hoje, como [a filha] é maior, ela já entende. (E:6)

A mulher que desenvolve atividades profissionais enfrenta muitas vezes dupla ou até tripla jornada de atividades. Nesse sentido, em relação à conciliação do papel de profissional e mãe, os discursos das entrevistadas foram unânimes em afirmar que as redes de apoio foram fundamentais para que os desafios diários fossem atenuados e para que essa conciliação fosse menos conflitante. É possível afirmar que estas mulheres tinham à disposição diferentes tipos de rede de apoio, como familiares, de boas creches ou empregadas domésticas/babás. Elas relataram contar com o apoio das avós, e contar com o apoio de creches e profissionais domésticas para terceirizar os cuidados. Essas relações também são eivadas de conflitos, laborais, familiares e institucionais, o que não livra as mulheres contatadas - apesar de seu privilégio de classe, do fator de estresse de administrar tais conflitos. Foi possível constatar, por meio dos relatos, que a conciliação entre carreira e vida materna vai tornando-se menos problemática à medida que o/a filho/a cresce e vai se tornando mais independente e autônomo.

Vivências como a interrupção da amamentação, ou a filha pequena que "não entende" o afastamento da mãe até mais tarde são motivos de sofrimento da mãe e eventual prejuízo emocional dos filhos. Para burlar esses problemas, surge a importância da rede de apoio; mas e se a mulher não conta com essa ajuda? Qual solução buscaria?

Pode-se perceber que o termo "ajuda" foi disruptivo das falas das entrevistadas, que afirmaram ter relações igualitárias com seus companheiros, principalmente no que tange às responsabilidades parentais. Contudo, referiram que em relação aos afazeres domésticos, estes ainda recaem com mais intensidade sobre elas, e reconhecem que isso acontece porque elas sentem a necessidade de tomar a frente em relação às tarefas e decisões da esfera doméstica, em razão de acontecer "mais naturalmente" em sua percepção.

> Tu teres uma rede de apoio maior torna as coisas um pouco menos difíceis. Como minha mãe cuidava da minha filha, para mim foi mais leve, mas realmente para outras mulheres é bem mais pesado. (E:3)
> O teu marido não está 'te ajudando', a obrigação é dos dois, pois quem colocou filho no mundo foram os dois, mas eu acho que acaba que a mulher puxa um pouco mais as coisas de casa para si, porque flui mais naturalmente. (E:1)

Ao longo dos anos as configurações familiares vêm se modificando, e os homens estão ampliando seu envolvimento com as responsabilidades com os filhos e com as

atividades da esfera doméstica, proporcionalmente ao aumento do envolvimento da mulher no mercado de trabalho, embora essa inserção masculina na esfera doméstica aconteça gradualmente e não sem resistências e conflitos (SERPA, 2010). Entretanto, a naturalização da responsabilidade feminina transparece nas falas das entrevistadas, revelando que essa realidade ainda precisa ser discutida para avançar no sentido da equidade.

A falta de flexibilidade do horário de trabalho é apontada como algo que as incomoda, pois se sentem culpadas e percebem que não estão desempenhando como gostariam o papel de mãe. Foi possível identificar que elas sentem que se dedicam mais à carreira, justamente para conseguir proporcionar um futuro melhor para seus filhos. Nesse sentido, pode-se perceber que o tempo tem grande valor para essas mulheres, que demonstraram o desejo de ter uma carga horária mais flexível para conseguir ter mais tempo de realizar algumas das atividades que estão sendo deixadas de lado, como ficar com os filhos e a família. Porém, temem que isso as faria perder em remuneração, o que prejudicaria as crianças.

> Eu acho que o meu lado profissional sempre foi muito bem, mas o de mãe faltou com certeza, e isso é um sentimento que eu tenho, que minhas amigas têm, porque, na verdade, somos mães de papel, porque a mãe da minha filha na verdade é a avó, que passa a maior parte do tempo com ela. (E:6)

Em relação à flexibilidade, o trabalho em jornadas menos extensas pode permitir que as mulheres conciliem a participação no mercado de trabalho e as responsabilidades familiares; entretanto, trabalhar jornadas parciais implica em menores ganhos e possibilidades de crescimento, o que lhes causa um dilema (DIEESE, 2015).

Não foram mencionados pontos negativos em relação à carreira após a maternidade, porém, depois que se tornaram mães, suas prioridades mudaram de foco e tudo passou a ser bastante planejado e avaliado, principalmente as propostas profissionais. Através das narrativas, foi possível perceber que a chegada do filho trouxe um novo impulso para suas vidas e aumentou o sentido de responsabilidade. Também destacaram que a maternidade lhes trouxe mais maturidade, empatia e as tornou pessoas mais flexíveis, que passaram a se sentir mais motivadas e determinadas

em direcionar melhor suas carreiras.

> Antes de ser mãe, tu tens uma disponibilidade profissional muito maior, hoje eu sei que sou uma pessoa muito mais limitada na questão de trabalho, em aceitar um novo desafio, claro que tem mães que continuam trabalhando, viajando e se sentem muito tranquilas quanto a isso. (E:3)
> A maternidade traz maturidade, você aprende a ser mais flexível e entender mais as pessoas, te torna uma pessoa mais empática. (E:2)

Certas perspectivas defendem que antes da maternidade a mulher busca através da carreira obter satisfação e crescimento profissional; no entanto, após o nascimento de um filho, o trabalho passa a ser percebido como um meio de assegurar uma estabilidade financeira e uma segurança para sua família (GARCIA; VIECILI, 2018). Porém, através das falas, foi possível compreender que estas mulheres em algum momento pensaram sobre a possibilidade de não retornar para as suas atividades profissionais logo após a licença maternidade para se dedicarem aos filhos. No entanto, as razões que as impulsionaram a retornar para o trabalho foram motivadas pelo desejo de ascensão na carreira, pelas realizações pessoais e profissionais, e pelo fato de seus salários serem importantes para a composição da renda familiar; em alguns casos, os ganhos delas eram superiores aos dos cônjuges. Elas mencionaram o fato de continuar se relacionando com outras pessoas fora da esfera familiar, permitindo que se sentissem produtivas. Para as mulheres que tiveram uma maternidade mais tardia, ficou presente em suas falas o receio de terem dificuldades de se recolocar no mercado de trabalho depois de algum tempo fora.

> Eu nunca pensei em nenhum momento em deixar meu emprego para ficar com ele, porque eu ainda queria chegar em cargo de gestão, queria me estabilizar melhor e o meu salário era necessário. (E:3)
> Cheguei a pensar em não voltar, mas foi uma ideia muito rasa e rápida que passou, e que eu não levei adiante pela questão de me sentir completa, e eu sabia que eu também tinha que ser profissional para que eu pudesse me sentir melhor como mulher, como mãe e ser humano. (E:3)

O papel materno exige dedicação e comprometimento, mas a maioria das mulheres opta por retornar para as suas atividades profissionais após o período de licença maternidade (GARCIA; VIECILI, 2018). Nesse sentido, a vivência da maternidade

vem se modificando, e o tempo entre mãe e filho juntos vem diminuindo à medida que a mulher adentra o mundo profissional (ROCHA-COUTINHO, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável que a consolidação da mulher no mercado de trabalho e a construção de uma carreira têm se tornado prioridade na vida da mulher contemporânea das camadas médias. De acordo com os dados obtidos, pode-se inferir que as mulheres contempladas nesta pesquisa se inseriram no mercado de trabalho relativamente cedo, sempre buscando a conciliação com os estudos. A partir dos relatos foi possível constatar a relevância que o trabalho estabelece em suas vidas e a relativa satisfação pessoal que obtém com ele.

Em relação à igualdade de oportunidades, de acordo com as experiências profissionais, foi possível identificar que algumas das entrevistadas já presenciaram ou passaram por alguma situação em que homens foram beneficiados por questões da cultura dominante nas relações de gênero. Entretanto, expuseram que nas empresas que estão inseridas atualmente, as oportunidades são ofertadas igualmente, e os critérios estabelecidos são por competência. Esses depoimentos apontam que, pelo menos em algumas empresas de ponta, que buscam a diversidade como elemento constitutivo do corpo funcional, a busca pela equidade pode estar sendo efetivada. Nesse sentido, espera-se que situações de desigualdade sejam mitigadas, tornando-se menos evidentes dentro das organizações.

Observa-se, nos discursos, que a maternidade vem sendo adiada por diferentes questões, como investimento na carreira, dedicação aos estudos, estabilidade financeira e consolidação de um relacionamento com um parceiro estável. Além disso, muitas mulheres optam por não serem mães, decisão essa relacionada a questões sociais e experiências individuais, e não necessariamente à consolidação da carreira. No entanto, percebeu-se que a experiência materna foi almejada e continua a ser valorizada pelas interlocutoras, que veem a maternidade como um acontecimento significativo em suas vidas, relatando que se tornaram mais empáticas e responsáveis em função da experiência maternal.

Para elas, não houve grande dificuldade de readaptação ao trabalho. O cansaço, ter que trabalhar até mais tarde ou ter que viajar foram alguns pontos negativos,

mas não foram considerados obstáculos à consolidação da carreira. Também foram revelados alguns prejuízos, como o abandono da amamentação e o sofrimento dos filhos com ausências prolongadas em caso de horas-extras. Com o crescimento dos filhos e a adaptação à nova realidade de mães, a rotina é restabelecida, mas não sem possíveis perdas em termos da qualidade da atenção materna às crianças pequenas.

No que se refere à conciliação entre carreira e maternidade, o papel das redes de apoio (família, creches ou babás) foram cruciais. As mulheres buscam manter uma divisão de tarefas igualitária com os cônjuges, principalmente em relação aos cuidados dos filhos, o que abre mais espaço para dedicação à carreira. Entretanto, as mulheres revelam uma naturalização de sua responsabilidade mais acurada com as demandas domésticas, revelando ainda uma característica tradicional das relações de gênero no espaço doméstico e em termos mais amplos, na sociedade brasileira.

Não foram mencionados significativos impactos negativos na carreira após a maternidade; porém, as prioridades mudaram, principalmente em relação aos desafios profissionais, que passaram a ser avaliados com mais cautela. Com a chegada dos filhos elas passaram a se sentir mais motivadas e determinadas em direcionar melhor suas carreiras.

O sentimento de culpa se mostrou presente em suas falas em relação à falta de tempo com os filhos, assim como o desejo de estabelecer uma carga horária de trabalho mais flexível. Assim, dedicam mais tempo à carreira justamente para proporcionar um futuro melhor para seus filhos, o que parece contraditório. A possibilidade de não retornarem para o trabalho após o período de licença para se dedicar ao papel de mãe foi mencionado; porém, o desejo pela ascensão na carreira, o peso dos seus rendimentos na renda familiar, além do fato de se sentirem produtivas foram alguns dos motivos que as fizeram retornar para suas atividades profissionais. Numa pesquisa de maior profundidade, tal aspecto poderia ser mais desenvolvido, explorando o tema em entrevistas narrativas para captar as nuances dos processos psicossociais envolvidos, até para contribuir com programas organizacionais no sentido de facilitar a reinserção de trabalhadoras mães após o período de licença.

As mulheres contempladas nesta pesquisa conseguiram conciliar os papéis sem precisar renunciar à carreira ou à maternidade, tendo, no entanto, de acionar redes de ajuda – que nem todas as mulheres podem contar –, como um período prolongado de amamentação. As soluções encontradas cabem exclusivamente a cada uma e

variam de acordo com a realidade que se está inserida e o momento de vida de cada pessoa. Vale ressaltar que a sobrecarga imposta por elas mesmas em relação aos seus diversos papéis de mulher, mãe e profissional, pode gerar um desgaste físico e emocional potencialmente perigoso à saúde ocupacional, razão pela qual se indica o desenvolvimento de programas específicos nas organizações. No contexto familiar, a renegociação das responsabilidades não acontece de forma natural, mas deve ser empreendida pelas mulheres para que consigam equilibrar e conciliar vida pessoal e profissional.

Os resultados obtidos não podem ser generalizados, uma vez que a seleção amostral foi pequena e composta exclusivamente de mulheres com ensino superior, empregadas no setor privado, com carga horária integral. Entretanto, o estudo pode dar pistas importantes no sentido de produzir informações eventualmente transferíveis a outros contextos e indicar quais ações podem ser adotadas para melhorar a experiência das funcionárias com a maternidade.

Outro ponto importante a ser destacado foi a dificuldade de estabelecer um prazo máximo que essas mulheres teriam retornado da licença-maternidade, o que pode interferir na qualidade das narrativas, visto que, em função da defasagem do tempo, alguns detalhes da época talvez não tenham sido lembrados com precisão e alguns sentimentos mais latentes não tenham sido manifestados.

Uma limitação importante da pesquisa é não ter feito um recorte de classe social ou declaração étnico-racial para perceber aspectos socialmente relevantes na produção de dados. Em mulheres sem formação educacional elevada, por exemplo, que costumam ocupar trabalhos menos bem remunerados e gratificantes, lança-se a suposição de que a conciliação da maternidade com o espaço laboral não deva acontecer de maneira tão fluida como na seleção de participantes aqui apresentada, feita por conveniência.

No que tange às perspectivas de estudos futuros, sugere-se uma pesquisa qualitativa com gestores, homens e mulheres, que pertencem a segmentos ainda considerados mais masculinos, de periculosidade ou insalubres, com o objetivo de compreender as implicações da maternidade na carreira da mulher, para, posteriormente, estruturar uma pesquisa de cunho quantitativo mais abrangente.

Como perspectiva ética, após a experiência desta pesquisa e dos debates que os dados proporcionaram, acreditamos que a importante tarefa de reproduzir a vida – o

que significa também reproduzir a força de trabalho do futuro-, é uma responsabilidade que não pode ficar unicamente sobre os ombros das mulheres. Elas precisam do apoio, tanto por parte das organizações privadas como das políticas públicas, para que possam contribuir com a sociedade e com o mundo do trabalho, educando bem seus filhos e tendo suporte de redes não somente familiares. Também é igualmente importante que se encoraje os homens para participarem ativamente das tarefas da esfera doméstica e da reprodução da vida, para que, juntos, homens e mulheres construam maior equidade nas relações de gênero.

REFERÊNCIAS

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

AGÊNCIA BRASIL. **Comissão do senado aprova licença-maternidade de 180 dias**. Disponível em:<http://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2018-04/comissao-senado- aprova-licenca-maternidade-de-180-dias>. Acesso em: 28 de jul. 2018.

BARBOSA, Patrícia Zulato; ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia. Maternidade: novas possibilidades, antigas visões. **Psicologia clínica**, v. 19, n. 1, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011 (orig. 1977).

BELTRAME, Greyce Rocha; DONELLI, Tagma Marina Schneider. Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. **Aletheia**, n. 38-39, 2012.
BHERING, Marcia Maria. **Gestão de carreira**: Gerenciando corretamente o seu crescimento profissional. AS Sistemas, 2015.

BIEREMA, Laura.. L. Women's leadership: Troubling notions of the "ideal" (male) leader. **Advances in Developing Human Resources**, v. 18, n. 2, p. 119-136, 2016.

BOTELHO, Louise de Lira Roedel et al. A**scensão profissional de executivas em empresas baseadas no conhecimento**. 2008. Disponível em: < https://repositorio.ufsc.

br/handle/123456789/91223>. Acesso em: 04 de ago. 2018.

BOUERI, Aline G, ASSIS, Carolina. **Sem considerar maternidade, ciência brasileira ainda penaliza mulheres. Gênero e Número**. Edição nº 10, Especial Labirinto de Cristal. 2018 < http://www.generonumero.media/sem-considerar-maternidade-ciencia-brasileira- ainda-penaliza-mulheres/ > Acesso em: 21 de ago. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/acervo/legislação>. Acesso em: 07 de ago. de 2018.

BRUSCHINI, Maria Cristina A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0337132.pdf>. Acesso em: 28 de julho de 2018.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. Instruídas e trabalhadeiras Trabalho feminino no final do século XX. **Cadernos pagu**, n. 17-18, p. 157-196, 2001.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3.ed. Porto Alegre. 2014.

DENISSEN, Amy M. **The right tools for the job**: Constructing gender meanings and identities in the male-dominated building trades. Human Relations, v. 63, n. 7, p. 1051-1069, 2010.

DEE. **Mulheres do Rio Grande do Sul**, 2019. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/upload/arquivos//mulheres-26-03-revisado-1.pdf>. Acesso em: 06 de jun. 2019.

DIEESE. **As mulheres nos mercados de Trabalho**, 2015. Disponível em: <Metropolitanoshttps://www.dieese.org.br/analiseped/2016/2015pedmulhersintmet.pdf>. Acesso em: 17 de out. de 2018.

DO LAGO, Michelle Fonseca et al. A saúde mental de mulheres frente a conciliação maternidade e carreira em tempo de pandemia da Covid-19: um estudo de caso

com profissionais de saúde. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 10, p. e325111032886-e325111032886, 2022.

DWORKIN, Terry Morehead; MAURER, Virginia; SCHIPANI, Cindy A. Career mentoring for women: New horizons/expanded methods. **Business Horizons**, v. 55, n. 4, p. 363-372, 2012.

FREITAS, H.; JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: Técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Sphinx: Sagra Luzzatto, 2000.

GARCIA, Carla Fernandes; VIECILI, Juliane. 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.

GARCIA, Lucia; QUEK, Francis. **Qualitative research in information systems**: time to be subjective? In: Information Systems and Qualitative Research. Springer, Boston, MA, p. 444- 465, 1997

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GRANT THORNTON. **Grant Thornton International Business Report** (IBR): An instinct for growth. Women In Busines: new perspective on risk and reward, 2017 Disponível em: <https://www.grantthornton.co.uk/globalassets/1.-member-firms/ united- kingdom/pdf/publication/women-in-business-new-perspectives-on-risk-and-reward.pdf>. Acesso em: 23 de jan. 2019.

HARVEY, David. **A Condição pós-moderna**. São Paulo, Loyola, 1992.

HOFMEISTER, Deise Leia Farias. **Planejamento e desenvolvimento de carreira**. Curitiba. IESDE Brasil S.A, 2009.

INSTITUTO BRASLEIRO DE GEOGRÁFIA E ESTATÍTICA (IBGE). **Estatísticas de Gênero**. Indicadores sociais das mulheres no Brasil Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf>. Acesso em: 28 de jul 2018.

LEE, Lisa; FAULKNER, Wendy; ALEMANY, Carme. Turning good policies into good practice: Why is it so difficult?. **International Journal of Gender, Science and Technolog**y, v. 2, n. 1, 2010.

LOPES, Luis Fernando; CAVAZZANI, André Luiz 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.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre. Bookman, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; FREIRE, Neyson Pinheiro. Pandemia exacerba desigualdades na Saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 3555-3556, 2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Global employment trends 2014**: Risk of a obless recovery?, 2014. Disponível em: <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/global-employment- trends/2014/WCMS_233953/lang--en/index.htm >. Acesso em: 23 de jan. 2018.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Mulheres no trabalho**: tendências 2016 - sumário. Genebra: OIT, 2016. 13p. Disponível em: <http://www.ilo.org/brasilia/publicacoes/WCMS_457096/lang--en/index.htm>. Acesso em: 28 de jul. 2018.

PAZELLO, Elaine Toldo et al. A **maternidade e a mulher no mercado de trabalho: diferença de comportamento entre mulheres que têm e mulheres que não têm filhos**. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Economia, v. 31, 2004. Disponível em: < https://core.ac.uk/download/pdf/6357765.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2018.

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

ROCHA, Jane Barbosa. **Percepção de sucesso na carreira da mulher executiva brasileira**, 2013. Disponível em: < http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/328> Acesso em: 25 jul. 2018.

ROCHA-COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. 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: 07 ago. 2018.

SCAVONE, Lucila. Maternidade: transformações na família e nas relações de gênero. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 5, p. 47-59, 2001. Disponível em: < https://www.scielosp.org/scielo.php?pid=S1414-32832001000100004&script=sci_arttext>.Acesso em: 30 de ago. 2018.

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZZARRO, Daniella. 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: 23 ago. 2018.

SERPA, Nara Cavalcante. **Modernização do trabalho numa organização pública**: CELESC como estudo de caso. 2007. 182 fl. Dissertação. (Mestre Profissionalizante em Gestão de Políticas Públicas). Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. Itajaí, 2007.

_____. "A inserção e a discriminação da mulher no mercado de trabalho: Questão de gênero." **Anais do Seminário Fazendo Gênero-Diáspora**, Diversidades, Deslocamentos. Florianópolis: UFSC 23, 2010.

SMEHA, Luciane; CALVANO, Lize. 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.

TROIANO, Cecília Russo. **Vida de Equilibrista**: Dores e delícias da mãe que trabalha. São Paulo: Cultrix, 2007.

VIEIRA, Julia; ANIDO, Isabela; CALIFE, Karina. Mulheres profissionais da saúde e as repercussões da pandemia da Covid-19: é mais difícil para elas?. **Saúde em Debate**, v. 46, p. 47-62, 2022.

WORLD BANK. World development report: **Gender equality and development**, 2012. Disponível em: <https://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105- 1299699968583/7786210-1315936222006/Complete-Report.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2019.

World Economic Forum: Global Gender Gap Report. Accelerating Gender Parity: A Toolkit, 2016. Disponível em < http://www3.weforum.org/docs/WEF_Accelerating%20Gender%20Parity.pdf >. Acesso em: 23 jan. 2019.

ZANELLO, Valeska et al. Maternidade e cuidado na pandemia entre brasileiras de classe média e média alta. **Revista Estudos Feministas**, v. 30, 2022

Publicado originalmente na Revista Confluências - Volume 25, Número 1, abril. de 2023