

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JORCILAYNY BATISTA VINHADEL

**SOCIALIZAÇÃO E O RETORNO DAS MULHERES AO TRABALHO
APÓS A LICENÇA-MATERNIDADE**

UBERLÂNDIA

2025

JORCILAYNY BATISTA VINHADEL

**SOCIALIZAÇÃO E O RETORNO DAS MULHERES AO TRABALHO
APÓS A LICENÇA-MATERNIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof. Dra. Marcia Mitie Durante Maemura

UBERLÂNDIA

2025

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a Deus por me conceder a graça de concluir este trabalho. Tudo acontece no Seu tempo, e este é o tempo certo. Agradeço também a Nossa Senhora, que iluminou minha caminhada, me envolveu em Seu manto e me confortou nos momentos dificeis, quando pensei em desistir.

Sou grato ao meu tio, que me desafiou a alcançar a minha formação. Foi um caminho longo, mas que finalmente foi vencido e concluído.

Agradeço imensamente à minha mãe e ao meu esposo e familiares, que sempre me apoiaram e tornaram este sonho possível, cuidando da minha linda filha para que eu pudesse finalizar este trabalho. Seu apoio e incentivo foram essenciais.

Agradeço aos meus amigos, cujas palavras de encorajamento e torcida foram fundamentais para que eu não desistisse, mesmo quando o caminho se tornou mais longo e as pausas foram necessárias.

Por fim, agradeço profundamente à minha orientadora, que se dedicou a me apoiar com paciência e compreensão ao longo desta jornada repleta de desafios. Todos foram superados com fé em Deus.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender as experiências de mulheres no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, com ênfase no apoio organizacional, nas dificuldades enfrentadas e no equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa descritiva, com a aplicação de entrevistas assíncronas a mulheres que retornaram ao mercado de trabalho após o período de licença. A amostra foi selecionada por meio da técnica de amostragem por bola de neve (snowball), e os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, com base em categorias temáticas. Os resultados evidenciam que o suporte oferecido pelas organizações, em sua maioria, está limitado ao cumprimento das obrigações legais, como o auxílio-creche e os intervalos para amamentação. A ausência de políticas mais efetivas, como horários flexíveis ou programas de reintegração, revela uma lacuna significativa entre o discurso de inclusão e a prática efetiva. Algumas entrevistadas, inclusive, interpretam esse suporte mínimo como um grande gesto, o que pode indicar expectativas reduzidas diante de uma cultura organizacional ainda pouco sensível às demandas da maternidade. As dificuldades relatadas pelas participantes incluem sobrecarga emocional, conflitos na conciliação entre trabalho e família e falta de compreensão por parte das lideranças. Também foram observadas percepções de estagnação na carreira e preconceitos sutis, indicando que a maternidade ainda é vista, em alguns contextos, como uma limitação profissional. Conclui-se que é essencial que as empresas ultrapassem o cumprimento legal e adotem ações concretas de apoio, promovendo um ambiente mais justo, inclusivo e equitativo para as mulheres em seu retorno ao trabalho.

Palavras-chave: socialização, socialização de mães, licença-maternidade; inclusão, retorno ao trabalho.

ABSTRACT

This study aims to understand the experiences of women returning to work after maternity leave, focusing on organizational support, the challenges faced, and the balance between personal and professional life. The research employed a descriptive qualitative approach, using asynchronous interviews with women who returned to the workforce after maternity leave. The sample was selected using the snowball sampling technique, and the data were analyzed through content analysis based on thematic categories. The findings show that organizational support is generally limited to meeting legal requirements, such as childcare assistance and breastfeeding breaks. The absence of more effective policies—such as flexible hours or reintegration programs—reveals a significant gap between inclusive discourse and actual practice. Some participants even perceived this minimal support as a significant gesture, which may reflect low expectations within an organizational culture still insensitive to the demands of motherhood. Reported challenges include emotional overload, difficulties balancing work and family responsibilities, and a lack of understanding from leadership. The participants also reported career stagnation and subtle biases, indicating that motherhood is still viewed in some contexts as a professional barrier. The study concludes that companies must go beyond legal compliance and adopt concrete actions to support women, fostering a fairer, more inclusive, and equitable work environment upon their return.

Keywords: socialization, socialization of mothers, maternity leave; inclusion, return to work.

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	10
2.	REVISÃO DA LITERATURA	11
2.1.	CULTURA ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS.....	11
2.2.	POLÍTICAS DE GESTÃO	13
2.3.	A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	14
2.3.1.	A Socialização como Processo de Integração e Adaptação	15
2.3.2.	Impacto das Culturas e Políticas Organizacionais na Socialização de Gêneros no Ambiente de Trabalho.....	18
3.	SOCIALIZAÇÃO DE MULHERES MÃES NO AMBIENTE DE TRABALHO	19
4.	METODOLOGIA	23
5.	ANALISE DOS DADOS.....	25
5.1.	PERFIL DA AMOSTRA	26
5.2.	SOCIALIZAÇÃO E EXPECTATIVA DO RETORNO DAS MÃES AO TRABALHO	28
5.3.	DESAFIOS E BARREIRAS NA ADAPTAÇÃO AO TRABALHO APÓS A LICENÇA-MATERNIDADE	33
5.4.	EQUILÍBRIO PROFISSIONAL E PESSOAL	36
5.5.	HABILIDADES TESTADAS, PRESSÃO DIÁRIA E DESAFIOS NO CRESCIMENTO PROFISSIONAL.....	38
5.6.	AMBIENTE INCLUSIVO E POLÍTICAS DE IGUALDADE DE GÊNERO	40
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	46
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	52
	APÊNDICE B – GLOSSÁRIO DOS TERMOS DA PESQUISA	55

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estágios da Socialização	17
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Instrumentos de Mensuração	23
Quadro 2 – Perfil da Amostra	27
Quadro 3 – Retorno ao Trabalho Após a Licença-Maternidade	28
Quadro 4 – Abordagens no Acolhimento das Mães	29
Quadro 5 – Percepção de Empatia e Preconceito no Retorno das Mães	30
Quadro 6 – Processo de Socialização e Rede de Apoio no Retorno ao Trabalho	31
Quadro 7 – Iniciativas da Empresa para Facilitar o Retorno ao Trabalho	31
Quadro 8 – Expectativas das Mães ao Retornar ao Ambiente de Trabalho	32
Quadro 9 – Percepções e Feedback Após o Retorno da Licença-maternidade	33
Quadro 10 – Barreiras e Dificuldades ao Retornar ao Trabalho	34
Quadro 11 – Percepção das Relações Interpessoais Antes e Após a Licença-Maternidade	35
Quadro 12 – Planejamento de Carreira e Intenção de Permanência no Trabalho	36
Quadro 13 – Suporte Empresarial no Equilíbrio entre Carreira e Maternidade	37
Quadro 14 – Desafios e Competências Exigidas no Retorno da Licença-Maternidade	38
Quadro 15 – Principais Desafios na Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal	39
Quadro 16 – Impactos da Licença-Maternidade na Progressão da Carreira	40
Quadro 17 – Apoio Empresarial à Diversidade e Equidade de Gênero no Crescimento Profissional	41
Quadro 18 – Equidade no Suporte às Mães em Diferentes Níveis Hierárquicos	42
Quadro 19 – Integração das Mães nas Decisões de Equipe após o Retorno da Licença	42
Quadro 20 – Ajuste da Carga de Trabalho no Retorno da Licença-Maternidade	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa de Renda Salarial	52
Tabela 2 – Termos da Pesquisa	55

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional e a socialização desempenham papéis fundamentais no funcionamento e no sucesso de uma organização. A cultura, conforme definido por Robbins e Judge (2020), é um sistema de valores compartilhados que distingue uma organização de outra. Esse sistema influencia não apenas o ambiente de trabalho, mas também as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Durante o processo de seleção, essa cultura é apresentada aos novos funcionários, que, ao serem admitidos, iniciam sua jornada de socialização organizacional, onde aprendem as normas, expectativas e dinâmicas da empresa (SANTOS; ARAÚJO; MARQUES, 2020).

A socialização organizacional é um processo de aprendizagem crítico que afeta a adaptação e a permanência dos colaboradores na empresa. Essa socialização se concretiza à medida que os novos funcionários assimilam a cultura organizacional, o que é vital para a sua integração e sucesso (SILVA; FOSSÁ, 2013). O papel da socialização se torna ainda mais relevante no contexto das mulheres que retornam ao trabalho após a licença-maternidade. Elas enfrentam desafios únicos que podem afetar sua experiência e permanência na organização, tornando essencial a análise das práticas de acolhimento e integração dessas colaboradoras. Um estudo do IPEA (2023) revela que 35% das mulheres que saem de licença-maternidade não retornam ao trabalho, o que destaca a importância de práticas organizacionais eficazes. Além disso, a OIT (2023) aponta que as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas no ambiente de trabalho, como a desigualdade salarial e a falta de apoio institucional.

Para a mulher que se tornou mãe, em seu retorno ao trabalho a decisão de permanecer poderia ser atrelada a condições favoráveis como contar com suporte social, flexibilidade de horário, progresso do espaço fora do âmbito doméstico, independência e socialização, leis trabalhistas que defendem os direitos das mães. Pode se dizer que condições desfavoráveis seriam carga horária excessiva, obrigatoriedade implícita de fazer horas extras, jornada de trabalho diversificada, necessidade de uso de transporte público, ausência de rede de apoio para cuidado dos filhos, falta de experiência de trabalho e pouco estudo acadêmico, ausência de divisão de tarefas de forma igualitária, falta de suporte consistente e proteção. (FUJII, *et al*, 2022).

Os dados indicam que a socialização inadequada pode resultar em custos significativos para as organizações, como a alta rotatividade de funcionários e a diminuição da produtividade (CASTAÑO-ECHEVERRI, 2021). Nesse sentido, a capacidade das empresas de oferecer um ambiente que favoreça a socialização e a inclusão de mulheres mães é crucial. Políticas que

reconhecem e atendem às necessidades dessas colaboradoras podem não apenas melhorar sua experiência, mas também promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

Este artigo tem como objetivo investigar os fatores que influenciam a permanência das mulheres mães no mercado de trabalho após a licença-maternidade. São compreendidas expectativas e experiências de socialização vivenciadas por essas colaboradoras, com foco em como as práticas e políticas organizacionais impactam sua integração e desenvolvimento profissional. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de entrevistas assíncronas e o roteiro foi semiestruturado, permitindo uma análise aprofundada das percepções e vivências das participantes.

Além disso, foram exploradas quais políticas e práticas organizacionais se mostram mais eficazes promoção de um ambiente inclusivo e acolhedor para mães retornando ao trabalho. Identificar as lacunas nas práticas de socialização e acolhimento é fundamental para propor soluções que atendam às necessidades específicas dessas colaboradoras, garantindo sua satisfação e retenção na empresa.

Este estudo contribui para a formulação de estratégias que beneficiem não apenas as mulheres mães, mas todas as colaboradoras em diferentes contextos familiares e culturais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA NAS EMPRESAS

A cultura organizacional é um dos pilares que define o ambiente de trabalho e orienta o comportamento dos colaboradores em uma empresa. Segundo Bateman e Snell (2012) e Charman e Reilly, (2016), ela abrange valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros da organização, moldando não apenas a forma como as tarefas são executadas, mas também como os indivíduos interagem entre si e com o ambiente externo. Esse conjunto de normas influencia o clima organizacional e afeta diretamente a performance e a sustentabilidade da empresa a longo prazo. De acordo com Newstrom (2014), a cultura organizacional atua como um guia para os colaboradores, estabelecendo diretrizes que orientam suas decisões e ações, além de evoluir com o tempo, influenciada tanto pelos fundadores quanto pelos novos membros.

Garcia (2012) ressalta que:

“[...] a cultura organizacional exerce uma influência circunstanciada e contextualizada sobre os indivíduos, afetando sua percepção, pensamento e ação diante das situações-

problema que surgem no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a cultura organizacional molda a forma como os colaboradores interpretam o ambiente ao seu redor, como processam informações e como tomam decisões dentro da organização. Ela também influencia as respostas emocionais dos indivíduos às situações de trabalho, o que, por sua vez, pode impactar diretamente a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho.” (GARCIA, pg. 45, 2012)

Robbins e Judge (2020) destacam que a cultura organizacional distingue uma empresa da outra, sendo formada por princípios compartilhados que guiam práticas e decisões. Esses valores são perpetuados pelos fundadores da organização, criando uma espinha dorsal que se solidifica ao longo do tempo. Schein (2017) complementa essa ideia, propondo que a cultura é composta por três níveis: artefatos visíveis, como o design do ambiente de trabalho; valores, que orientam o comportamento; e pressupostos básicos, crenças inconscientes que moldam a percepção dos colaboradores. Esses elementos interagem para criar uma cultura única, que pode ser uma fonte de vantagem competitiva ou um obstáculo ao desenvolvimento.

No contexto brasileiro, Motta e Vasconcelos (2021) apontam que a cultura organizacional é frequentemente marcada por informalidade e personalismo, o que pode tanto facilitar a flexibilidade quanto gerar ambiguidades e inconsistências nas práticas. Hofstede (2001) reforça que as culturas organizacionais também são moldadas pelas culturas nacionais, e no Brasil, características como a valorização das relações pessoais e a hierarquia exercem forte influência nas empresas.

Bateman e Snell (2012) e Chatman e Reilly (2016) argumentam que a cultura organizacional, ao se desenvolver com base nos valores dos fundadores e nas práticas repetidas, pode determinar o sucesso ou fracasso de uma empresa. Essa cultura influencia diretamente a motivação dos colaboradores, a coesão do grupo e a capacidade de adaptação às mudanças. Portanto, uma cultura forte e alinhada com a missão da empresa promove inovação, lealdade e um ambiente de trabalho positivo, enquanto uma cultura fraca pode levar à desmotivação e ao fracasso organizacional.

A cultura organizacional é crucial para o funcionamento eficaz de uma empresa, definindo sua identidade e impactando a maneira como responde a desafios e oportunidades. É essencial que a cultura seja constantemente avaliada e ajustada para se alinhar com as mudanças no ambiente externo e interno. Para maximizar sua eficácia, a cultura organizacional deve ser suportada por políticas de gestão adequadas, que garantam a integração e aplicação coesa dos valores e práticas estabelecidos. O próximo item abordará como a política de gestão pode complementar e fortalecer a cultura organizacional.

2.2. POLÍTICAS DE GESTÃO

A política de gestão é um conjunto de processos e regras que define as relações entre funcionários e a organização, abrangendo direitos, deveres e expectativas comportamentais. Armstrong (2022) destaca que uma política bem estruturada proporciona clareza e eficiência na administração de pessoal, facilitando a comunicação e garantindo que os colaboradores compreendam suas responsabilidades. Além disso, quando amplamente comunicada, essa política economiza tempo e contribui para uma gestão de recursos humanos mais eficaz. A clareza nas políticas é crucial para alinhar as expectativas organizacionais com as funções dos colaboradores, promovendo uma relação de trabalho harmoniosa.

A cultura organizacional exerce um papel central na definição e orientação das políticas de gestão. De acordo com Schein (2017), a cultura organizacional estabelece os comportamentos e as normas que guiam as políticas internas, ajudando a criar um ambiente de trabalho coeso e direcionado para os objetivos da empresa. Nesse sentido, uma cultura organizacional bem definida, quando integrada às políticas de gestão, contribui diretamente para o desempenho organizacional. De Melo Santos *et al.* (2014) complementam que a gestão de processos orientada pela cultura organizacional otimiza o desempenho da empresa, reforçando valores e facilitando a implementação das políticas.

Schein (2017) afirma que a cultura organizacional bem estabelecida não apenas direciona, mas também fortalece a política de gestão, orientando comportamentos e relações de trabalho e ajudando a alcançar os objetivos organizacionais. Armstrong (2022) ressalta a importância de documentar e comunicar claramente a política de gestão para assegurar que todos os colaboradores compreendam suas obrigações e direitos. Campos, Stefano e Andrade (2015) destacam o papel crucial da liderança na propagação da cultura organizacional por meio das políticas de gestão, garantindo que estas reflitam e sustentem a cultura da empresa.

A liderança é outro elemento essencial na promoção da cultura organizacional e no fortalecimento das políticas de gestão. Campos, Stefano e Andrade (2015) afirmam que a liderança utiliza essas políticas para promover e sustentar a cultura da empresa, direcionando os colaboradores de forma alinhada aos objetivos organizacionais. Armstrong e Taylor (2014) acrescentam que, quando as políticas de gestão de pessoas estão alinhadas com a cultura da organização, aumenta-se a percepção de justiça organizacional, o que impacta positivamente no engajamento e na satisfação dos colaboradores. Essa convergência entre liderança, cultura e gestão de pessoas é fundamental para uma gestão eficaz e coesa.

A socialização de novos colaboradores também desempenha um papel crítico dentro da cultura organizacional e das políticas de gestão de pessoas. Segundo Bauer (2016), o processo de integração dos novos membros é crucial para o sucesso dos novos funcionários, garantindo que se sintam integrados e alinhados com os valores da organização. Robbins e Judge (2020) enfatizam que a cultura de uma empresa molda o modo como os colaboradores são socializados em novos cargos, afetando diretamente a forma como as políticas de gestão de pessoas são implementadas. Essa socialização, portanto, está profundamente conectada à cultura organizacional e pode variar de empresa para empresa.

As práticas de socialização dependem amplamente da cultura organizacional da empresa. Em organizações com uma cultura mais formal, a socialização pode seguir procedimentos rígidos e sistemáticos, enquanto empresas com uma cultura mais flexível podem adotar uma abordagem mais informal e relacional. Klein, Polin e Sutton (2015) observam que o sucesso da socialização depende da coerência entre as práticas de integração e os valores culturais da empresa, mostrando que cada organização ajusta suas políticas de gestão de acordo com sua identidade cultural.

Portanto, as políticas de gestão de pessoas são fortemente influenciadas pela cultura organizacional, que determina os valores e princípios que orientam a formulação e implementação dessas políticas. A liderança desempenha um papel em garantir que essas políticas reflitam a cultura da empresa, promovendo um ambiente de trabalho alinhado com os objetivos organizacionais. A forma como novos colaboradores são socializados também está profundamente ligada a essa dinâmica cultural e de gestão, variando conforme o contexto específico de cada organização.

2.3. A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização organizacional é um processo essencial para integrar novos membros ao ambiente de trabalho, permitindo que compreendam e internalizem as normas, valores e comportamentos esperados pela organização. Esse processo é fundamental para garantir que os colaboradores desempenhem suas funções de forma eficaz, além de alinhar seus objetivos pessoais com os da empresa. A socialização não apenas facilita a adaptação, mas também fortalece a coesão e a cultura organizacional, sendo especialmente relevante em momentos de transição, como a assunção de novos cargos, que oferecem oportunidades para reforçar os valores e práticas da organização.

A socialização organizacional, conforme Van Maanen (1979) e Schein (2017), é um processo dinâmico e contínuo que ajuda os novos membros a adquirir uma identidade

profissional, internalizando tanto as regras formais quanto as informais da organização. Eles destacam que o processo vai além do simples treinamento inicial e envolve a internalização de expectativas e práticas que sustentam o sucesso do indivíduo e da empresa. Parsons (1951) complementa essa visão, ressaltando que a socialização é vital para manter a ordem social nas organizações, uma vez que auxilia na assimilação dos valores e normas que sustentam sua estrutura.

Além disso, Sluss, Van Dick e Thompson (2011) indicam que a socialização eficaz reforça a identidade dos funcionários com seus papéis e a organização, o que gera um aumento no comprometimento e no desempenho. Já Klein, Polin e Sutton (2015) enfatizam que práticas como *feedback* constante e comunicação aberta aceleram a adaptação à cultura organizacional, proporcionando uma compreensão mais profunda dos valores da empresa. Bauer (2016), por sua vez, reforça a relevância de um processo estruturado de *integração de novos colaboradores*, que maximiza o comprometimento e a retenção de talentos.

Davel e Vergara (2001) exploram a especificidade das práticas de socialização, destacando a predominância da informalidade nas empresas brasileiras. Embora essa informalidade possa facilitar a adaptação inicial, ela também pode gerar ambiguidades, exigindo dos colaboradores uma capacidade constante de adaptação, baseada muitas vezes em redes pessoais e na compreensão de uma cultura organizacional não formalmente codificada. Morrison (1993) complementa essa visão ao sublinhar que redes informais e práticas de busca de informação desempenham um papel central no processo de socialização, podendo facilitar ou prejudicar a integração dos novos membros.

A socialização organizacional é, portanto, um processo que ultrapassa o simples treinamento e envolve a aquisição de comportamentos, valores e normas que garantem a adaptação e a eficácia dos novos colaboradores. Ao mesmo tempo, ela fortalece a coesão interna, consolidando a cultura organizacional e contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso contínuo da empresa.

2.3.1. A Socialização como Processo de Integração e Adaptação

A socialização organizacional é o processo pelo qual os indivíduos assimilam os conhecimentos, habilidades e valores essenciais para exercer seus papéis de maneira eficaz dentro da organização. Esse processo, conforme Berger e Luckmann (1966), vai além das interações iniciais da vida, estendendo-se à socialização secundária, que ocorre quando os indivíduos ingressam em novos grupos ou organizações, como no ambiente de trabalho. Van Maanen (1979) explora o processo de integração e adaptação na socialização organizacional,

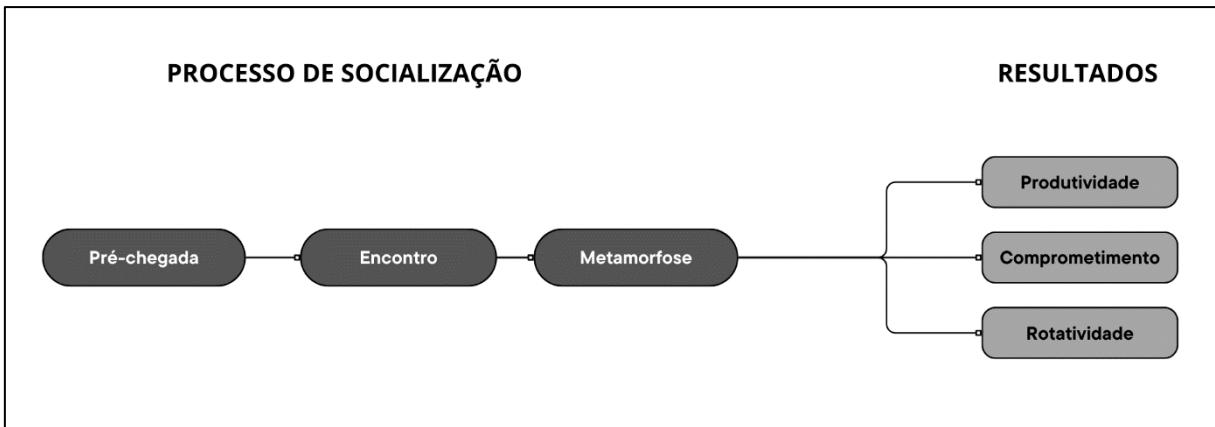
ressaltando as dificuldades enfrentadas pelos novos membros e destaca que a adaptação é facilitada ou dificultada pelas estratégias adotadas pela organização, assim, o sucesso na integração depende de como os novos membros ajustam suas crenças e comportamentos às normas da organização.

Dessa forma, a socialização organizacional torna-se crucial em diversas situações, como a contratação de novos colaboradores, promoções, mudanças de função e reestruturações, pois garante que os indivíduos se adaptem e alinhem suas expectativas e comportamentos às normas e valores da empresa. Bauer (2016) destaca que o processo de integração de novos colaboradores é essencial para alinhá-los à cultura organizacional, enquanto Sluss, Van Dick e Thompson (2011) enfatizam a importância de fortalecer a identidade dos colaboradores durante promoções. Em contextos de fusões e aquisições, Klein, Polin e Sutton (2015) sublinham a relevância da comunicação aberta e do *feedback* contínuo, promovendo uma transição mais harmoniosa e um melhor alinhamento cultural.

Esses processos de socialização são estruturados em quatro elementos centrais: o agente, que transmite o conhecimento; o processo de aprendizagem, que define como o conhecimento é disseminado; o alvo, que é o indivíduo em socialização; e os resultados, que representam o nível de assimilação. Shinyashiki (2002) enfatiza que tanto o socializador quanto o socializado desempenham papéis ativos, influenciando-se mutuamente durante o processo. Silveira (2012) complementa essa visão, afirmando que a socialização também envolve a absorção da cultura organizacional e das políticas de gestão, começando já na integração dos novos colaboradores.

Este processo é dividido em quatro estágios: pré-chegada, onde o colaborador forma expectativas; encontro, onde a realidade da organização é vivida; metamorfose, onde o colaborador se adapta às novas dinâmicas; e finalmente, a fase de produtividade, comprometimento e rotatividade. Conforme Robbins, Judge e Sobral (2011), o sucesso em cada um desses estágios é fundamental para garantir que o colaborador se integre de maneira eficaz, contribuindo positivamente para o desempenho e as metas organizacionais.

Figura 1 – Estágios da Socialização



Fonte: Robbins, Judge e Sobral, pg. 510, 2011.

O processo de socialização organizacional é um fenômeno complexo e estruturado, que pode ser compreendido através de quatro estágios fundamentais, conforme ilustrado na figura 1. Cada um desses estágios desempenha um papel principal na integração do novo colaborador à empresa, garantindo que ele se adapte às normas e expectativas da organização, contribuindo assim para seu sucesso e retenção a longo prazo.

O primeiro estágio, denominado Pré-Chegada, ocorre antes da entrada formal do colaborador na organização e está vinculado ao processo de seleção. Durante essa fase, a empresa compartilha sua cultura, valores e funcionamento com o candidato. Segundo Van Maanen (1979) e Schein (2017), a forma como a organização se apresenta no processo seletivo influencia a percepção inicial do candidato sobre o ambiente de trabalho, e um recrutamento bem-feito aumenta as chances de alinhamento entre o novo colaborador e a cultura organizacional, promovendo satisfação e sucesso.

O estágio de Encontro ocorre após a integração oficial do colaborador, momento em que ele confronta suas expectativas com a realidade da organização. O "choque de realidade" resultante é crucial para avaliar a compatibilidade do colaborador com o ambiente. Bourdieu (1977) aponta que discrepâncias entre expectativas e realidade podem gerar descontentamento, levando, em casos extremos, à saída do colaborador. Robbins e Judge (2020) destacam que a comunicação clara e o alinhamento de expectativas são fundamentais para uma integração bem-sucedida e para minimizar impactos negativos.

O terceiro estágio da socialização organizacional, chamado Metamorfose, é marcado pelo ajuste do colaborador ao ambiente de trabalho, suas funções e a dinâmica com os colegas. Esse período de adaptação é essencial para a retenção e aumento da produtividade. Segundo Robbins e Judge (2020), após a integração inicial, o colaborador se envolve mais profundamente com a cultura e valores da organização, ajustando suas expectativas e

comportamentos. A transição para esse estágio fortalece o senso de pertencimento e motivação, impactando positivamente sua produtividade e permanência na empresa, embora também envolva desafios, como a adaptação contínua às mudanças e novas expectativas.

Por fim, o estágio de Produtividade e Comprometimento representa a plena realização do processo de socialização. Ao alcançar esse ponto, o colaborador sente-se totalmente integrado à organização, compreendendo e alinhando-se com seus valores, regras e cultura. Robbins e Judge (2020) observa que, nesse estágio final, o colaborador não apenas desempenha suas funções com eficiência, mas também fortalece seu compromisso com os objetivos da empresa, tornando-se um membro valioso para a equipe e contribuindo significativamente para o sucesso organizacional.

No entanto, embora o processo de socialização organizacional aborde os aspectos essenciais da integração, é importante reconhecer que as culturas e políticas organizacionais moldam de maneira distinta as experiências de socialização para diferentes grupos de colaboradores, como homens e mulheres. Isso levanta a questão sobre como essas diferenças de gênero podem influenciar a forma como os indivíduos se adaptam, são apoiados e progredem dentro da organização. A próxima seção explora o Impacto das Culturas e Políticas Organizacionais na Socialização de Gêneros no Ambiente de Trabalho, analisando como esses fatores podem criar experiências equitativas ou desiguais para os colaboradores, afetando diretamente sua integração e desenvolvimento profissional.

2.3.2. Impacto das Culturas e Políticas Organizacionais na Socialização de Gêneros no Ambiente de Trabalho

A socialização organizacional exerce uma função essencial na integração bem-sucedida de novos colaboradores, sendo primordial para o alinhamento entre a cultura organizacional e as políticas de gestão. Esse alinhamento estabelece as normas e comportamentos esperados, facilitando a adaptação dos indivíduos ao ambiente de trabalho. De acordo com Dias (2014), a clareza nesse processo oferece segurança e compreensão sobre as responsabilidades e limites dentro da organização. No entanto, é fundamental destacar que as culturas e políticas organizacionais têm um impacto significativo nas experiências de socialização de diferentes gêneros, influenciando como homens e mulheres se integram, recebem apoio e avançam em suas trajetórias profissionais no ambiente corporativo.

Robbins e Judge (2020) destacam que uma integração eficaz vai além do entendimento das tarefas, envolvendo a assimilação das normas e valores da organização. No entanto, a interação entre cultura e políticas organizacionais pode gerar ambientes que favorecem ou

dificultam experiências equitativas para funcionários de diferentes gêneros, pois normas implícitas e explícitas podem privilegiar determinados grupos, impactando a equidade nas oportunidades de integração e avanço na carreira. Nesse sentido, Castel e Lima (2022) acrescentam que o apoio contínuo de colegas e líderes é fundamental durante a socialização, mas as diferenças de gênero podem moldar a natureza e intensidade desse apoio, afetando a adaptação e o progresso de homens e mulheres de maneiras distintas.

Uma socialização bem-sucedida traz benefícios tanto para o colaborador quanto para a organização. Shinyashiki (2002) argumenta que uma socialização eficaz resulta em maior comprometimento, desenvolvimento de talentos e motivação. Contudo, para garantir que esse processo seja equitativo, é necessário que a cultura organizacional e as políticas de gestão promovam um ambiente inclusivo, onde homens e mulheres recebam oportunidades justas de desenvolvimento. Quando as expectativas de apoio e inclusão não são atendidas, especialmente para mulheres em ambientes tradicionalmente masculinos, pode haver desmotivação e impacto negativo no desempenho e na produtividade.

Por outro lado, uma socialização mal conduzida pode ter consequências graves, como ressaltam Caetano e Vala (2007) e Neves (2012). A falta de alinhamento entre as expectativas do colaborador e a realidade organizacional pode levar à insatisfação, alta rotatividade e baixo desempenho. Isso é amplificado quando as políticas e a cultura da organização criam obstáculos desiguais para homens e mulheres, dificultando experiências equitativas. Portanto, o sucesso da socialização organizacional está intrinsecamente ligado ao alinhamento entre a cultura da empresa e suas políticas de gestão, sendo um fator chave para o sucesso e a harmonia no ambiente de trabalho, além de garantir que todos os funcionários, independentemente do gênero, tenham oportunidades justas de integração e progresso.

3. SOCIALIZAÇÃO DE MULHERES MÃES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Nas últimas décadas, a crescente participação das mulheres no mercado de trabalho trouxe mudanças significativas e novos desafios para organizações e sociedade. Contudo, para aquelas que retornam ao ambiente profissional após a maternidade, a integração pode ser especialmente desafiadora. Elas enfrentam a necessidade de conciliar as demandas familiares com o trabalho, além de lidarem com estigmas e estereótipos de gênero. A socialização dessas mulheres, processo no qual se reintegram e ajustam às normas, culturas e expectativas organizacionais, é fundamental tanto para seu bem-estar quanto para a criação de um ambiente inclusivo e igualitário.

A ambientação de mães no trabalho não se resume a uma adaptação individual; estudos indicam que práticas de socialização que incluem flexibilidade, apoio psicológico e redes de suporte são essenciais para a retenção e desenvolvimento dessas profissionais, garantindo que possam contribuir plenamente para o sucesso organizacional (CASTAÑO-ECHEVERRI, 2021). De acordo com Davel e Vergara (2001), a informalidade nas práticas de socialização no Brasil ainda prevalece, criando ambiguidades que exigem resiliência das mães para navegar em um ambiente de trabalho que frequentemente não as acolhe.

Segundo Dubar (2005), a socialização está ligada à contínua (re)construção da identidade dos indivíduos, um processo particularmente complexo para mães que retornam ao trabalho, pois enfrentam expectativas culturais e organizacionais específicas. Para essas mulheres, o ambiente de trabalho pode representar um espaço de desenvolvimento, mas também de desafios, como estereótipos e a dupla jornada, que afetam sua adaptação e integração.

Além disso, como observam Miranda *et al.* (2015), o ambiente organizacional não só influencia a identidade dos indivíduos, mas também molda suas interações, e, para as mulheres mães, essa influência é particularmente intensa. A necessidade de equilibrar papéis familiares e profissionais podem levar a sentimentos de isolamento ou falta de apoio, especialmente em contextos onde predominam uma cultura de contestação masculina (MELUSO, 2023). Ambientes predominantemente masculinos podem limitar a criação de redes de apoio e, muitas vezes, dificultar o acesso das mulheres a oportunidades e visibilidade, afetando seu desenvolvimento e adaptação.

A falta de redes de apoio e a exclusão de eventos informais impactam negativamente a progressão de carreira de muitas mulheres, um fenômeno acentuado entre mães que frequentemente se veem divididas entre as demandas profissionais e familiares (HOUSTON III; KLOTZ, 2023). Em contextos onde a cultura de contestação masculina predomina, a pressão para alinhar-se a normas masculinas se torna um obstáculo considerável, levando-as a adaptar comportamentos ou até a considerar a saída do mercado (MELUSO, 2023). Bennamate e El Bouazzaoui (2023) discutem como a associação de estereótipos de cuidado ao gênero feminino e de liderança ao masculino reforça desigualdades na distribuição de tarefas e oportunidades de promoção, criando barreiras adicionais para mães.

A implementação de práticas e políticas inclusivas que reconheçam as dificuldades enfrentadas pelas mulheres é primordial para promover uma integração harmoniosa e produtiva no ambiente de trabalho (CASTAÑO-ECHEVERRI, 2021). Nesse contexto, a socialização organizacional emerge como uma ferramenta fundamental para a promoção da igualdade de gênero, criando um ambiente onde mulheres, especialmente aquelas que são mães, se sintam

apoiadas e valorizadas. Essa discussão destaca a urgência de desenvolver políticas que acolham e integrem colaboradoras mães, promovendo igualdade de oportunidades em conformidade com as legislações que visam a igualdade salarial e de tratamento. Para isso, desafiar estereótipos de gênero e conscientizar todos os colaboradores sobre a importância da diversidade. Esses esforços devem ser complementados por treinamentos eficazes e políticas explícitas de igualdade de gênero, acompanhadas de um monitoramento rigoroso das práticas de recrutamento e promoção, a fim de garantir um ambiente de trabalho mais equitativo (BENNAMATE; EL BOUAZZAOUI, 2023).

Em 2023, as mulheres representavam 43,7% da força de trabalho no Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Apesar de sua presença significativa, elas enfrentam desafios contínuos para alcançar a igualdade no mercado de trabalho, especialmente em cargos de liderança, onde apenas 38% das posições de gestão são ocupadas por mulheres. Além disso, as mulheres recebem em média 20% a menos que os homens em funções equivalentes, conforme dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e pesquisas da Organização Internacional do Trabalho (OIT). No setor informal, as mulheres representam mais de 50% dos trabalhadores, refletindo uma precarização nas condições de trabalho e limitações no acesso a direitos como licença-maternidade e benefícios previdenciários. Estudos indicam que, após a licença-maternidade, entre 40% a 50% das mães se afastam do mercado de trabalho, o que destaca a necessidade urgente de políticas que favoreçam não apenas a licença-maternidade, mas também a reintegração e a permanência dessas profissionais no mercado (IBGE, 2023; CAGED, 2023; OIT, 2023; FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 2023).

O retorno ao trabalho costuma gerar apreensão nas mães, que buscam conciliar de maneira equilibrada a vida maternal e profissional. No ambiente organizacional, os desafios enfrentados por essas mulheres, como a nova rotina de cuidados com os filhos, introdução alimentar, integração do cuidador, administração do lar, dedicação profissional e o tempo disponível, são muitas vezes vistos com benevolência. No entanto, alguns colegas ou superiores podem intimidá-las com frases ambíguas, tratando a maternidade como um problema e impondo certas atividades de forma que questionam sua capacidade de execução. Essas situações, em sua maioria, são internalizadas e silenciadas, ficando guardadas no coração das mães (CAVALCANTI; BAÍA, 2017).

Após o retorno ao trabalho, muitas mães ainda enfrentam uma cobrança excessiva por sua produtividade, colocando em prova sua capacidade, habilidades, dedicação, produção e performance. Esse cenário as obriga a priorizar entre as demandas do trabalho e o cuidado com

os filhos. A pressão cotidiana aumenta, gerando sentimentos de culpa pela ausência no cuidado com a criança, além das dificuldades da reintegração ao trabalho e seus impactos na saúde mental (BELTRAME; DONELLI, 2012). Para muitas, isso exige grande esforço e sacrifício na busca por proporcionar uma vida confortável e saudável para os filhos, ao mesmo tempo em que se silencia, se reinventa e se oprime, apenas por se tornar mãe.

Para promover um ambiente inclusivo, é importante desafiar estereótipos de gênero e conscientizar os colaboradores sobre a importância da diversidade. Essa conscientização deve ser incorporada por meio de treinamentos eficazes. As organizações precisam adotar políticas claras de igualdade de gênero, com monitoramento constante das práticas de recrutamento e promoção, garantindo que sejam justas e equitativas. (BENNAMATE; EL BOUAZZAOUI, 2023).

Uma cultura inclusiva, conforme destacado por Meluso (2023), se contrapõe à cultura de contestação masculina e cria um ambiente onde todos se sentem respeitados e valorizados, independentemente de gênero, raça ou outras características pessoais. Essa abordagem não apenas aumenta a satisfação no trabalho, mas também contribui para a retenção de talentos. Para tanto, é essencial implementar treinamentos que promovam a igualdade e abordem as dinâmicas de gênero. Além disso, a criação de políticas de promoção transparentes e baseadas em critérios objetivos é crucial para garantir um ambiente equitativo.

Iniciativas como práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) promovidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) desempenham um papel importante na promoção da igualdade de gênero. O ESG estimula práticas que favorecem a diversidade e a inclusão, enquanto os ODS enfatizam a eliminação da discriminação, a participação plena das mulheres em todos os níveis de decisão e o acesso a recursos e oportunidades. O ODS 8, que trata de "Trabalho Decente e Crescimento Econômico", reforça a importância de condições de trabalho justas e igualdade de gênero. (UNITED NATIONS, 2015; MARRA, 2021).

Diante desse cenário, a implementação de políticas de socialização inclusivas que apoiem o retorno das mulheres mães ao trabalho é necessário para uma socialização organizacional eficaz e para a promoção da igualdade de gênero.

Este tópico, portanto, estabelece as bases para a compreensão das expectativas e experiências de socialização vivenciadas por mulheres no ambiente de trabalho, com ênfase no impacto das práticas e políticas organizacionais em sua integração e desenvolvimento profissional. No próximo capítulo, é apresentada a metodologia adotada para a realização da pesquisa, detalhando os procedimentos e técnicas para a coleta e análise dos dados.

4. METODOLOGIA

A metodologia adotada para esta pesquisa foi a qualitativa descritiva, conforme Marshall e Rossman (2016), que a definem como um procedimento investigativo focado em compreender os fenômenos humanos e sociais a partir da perspectiva dos participantes. Essa abordagem é indicada para explorar as percepções, experiências e significados atribuídos pelos indivíduos, sendo especialmente útil para investigar questões subjetivas e complexas, como as vivências de mulheres que retornam ao trabalho após a licença-maternidade. De acordo com Minayo (2019), a pesquisa qualitativa busca uma compreensão profunda do fenômeno estudado, sem a intenção de generalizar, mas de contextualizar e interpretar as experiências individuais dentro de seu ambiente social.

Após o desenvolvimento do corpo teórico do trabalho, foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados baseado nas prerrogativas teóricas estabelecidas neste estudo. O Quadro 1 descreve o embasamento teórico de cada pergunta estabelecida no roteiro de entrevistas (disposto no Apêndice A).

Quadro 1 – Instrumentos de Mensuração

TEMA	AUTOR	QUESTÃO
<i>Socialização e o retorno de mães para o trabalho</i>	Castaño-Echeverri (2021), Robbins e Judge (2020); Dias (2014); Shinyashiki (2002).	10; 12; 16; 19
<i>Expectativas das mães ao retornarem ao trabalho, acolhimento</i>	Dubar (2005); Miranda <i>et al.</i> (2015); Shinyashiki (2002); Emidio e Castro (2021); Cavalcanti e Baía (2017).	9; 14; 15; 26
<i>Desafios e Barreiras na Adaptação ao Trabalho Após a Licença-maternidade</i>	Meluso (2023), Bennamate e El Bouazzaoui (2023); Castel e Lima (2022); Miranda <i>et al.</i> (2015); Neves (2012).	18; 22; 27
<i>Equilíbrio profissional e pessoal</i>	Houston III; Klotz (2023); Cavalcanti e Baía (2017);	21
<i>Habilidades Testadas, Pressão Diária e Desafios no Crescimento Profissional</i>	Beltrame & Donelli (2012); Cavalcanti e Baía (2017).	20; 23; 24

Ambiente inclusivo e políticas de igualdade de gênero

Bennamate e El Bouazzaoui (2023),
Meluso (2023); Caetano e Vala
(2007); Neves (2012); Castaño-
Echeverri (2021). 11; 13; 17; 25

Fonte: Elaboração Própria

O roteiro semiestruturado das entrevistas foi uma ferramenta fundamental para explorar aspectos qualitativos e subjetivos do processo de reintegração das mulheres ao trabalho após a licença-maternidade. Por meio das questões formuladas, foi possível analisar a influência das práticas e políticas organizacionais na socialização das participantes, além de compreender suas percepções sobre o acolhimento recebido e suas expectativas em relação à igualdade de gênero no retorno ao trabalho. O roteiro com as perguntas utilizadas está disponível no Apêndice A, permitindo uma consulta detalhada dos tópicos abordados.

O método adotado para a coleta de dados consistiu na aplicação de entrevistas assíncronas, nas quais o questionário foi enviado aos participantes e as respostas foram recebidas posteriormente (FLICK, 2013). A escolha pela utilização de um formato online, por meio do *Microsoft Forms*, visou alcançar um número maior de entrevistados e proporcionar mais praticidade e comodidade aos participantes (FALEIROS, 2016). Além disso, a pesquisadora se colocou à disposição para esclarecimentos por e-mail e WhatsApp, garantindo apoio aos participantes em caso de dúvidas durante o processo de resposta. Essas informações foram encaminhadas juntamente com o roteiro e o convite para a participação.

A pesquisa teve duração de quatro semanas, período em que foi realizada a aplicação do instrumento de coleta de dados, com início em 15/11/2024 e término em 13/12/2024. Antes de a pesquisa ser aplicada junto às respondentes, o instrumento de coleta de dados foi validado por um especialista no assunto. Além disso, o instrumento foi previamente aplicado em uma entrevistada que possui as características do público-alvo da pesquisa. Após tais considerações, o instrumento de coleta de dados foi readequado e, então, aplicado às respondentes da pesquisa. Após esse período, as respostas foram baixadas e tabuladas, sendo as participantes identificadas de 1 a 10.

Essa abordagem está alinhada com os estudos de Marshall e Rossman (2016) e Creswell (2014), que destacam a importância de instrumentos flexíveis na pesquisa qualitativa para entender o contexto e as dinâmicas pessoais dos sujeitos. Além disso, as perguntas do formulário permitiram uma análise aprofundada das relações entre os conceitos de socialização, gênero e inclusão no ambiente corporativo, em consonância com as teorias e metodologias

descritas por Bockorni e Gomes (2021) e Minayo (2019), que ressaltam a relevância de compreender as experiências individuais dentro de contextos sociais específicos.

Para a seleção das participantes, foi adotada a técnica de amostragem por *snowball* (bola de neve), conforme Bockorni e Gomes (2021), sendo indicada para populações de difícil acesso ou grupos específicos. O critério de inclusão foi mulheres maiores de 18 anos que retornaram ao trabalho após a licença-maternidade há pelo menos três meses, mantendo vínculo empregatício formal (celetistas). Esse método inicia com um número reduzido de participantes-chave, que indicam novos sujeitos, formando uma rede crescente de indivíduos. Embora eficaz para acessar grupos restritos, a técnica pode gerar viés na amostra, já que os participantes tendem a indicar pessoas com características semelhantes às suas. Para minimizar esse viés, adotaram-se estratégias como o início com uma amostra diversificada, a busca por múltiplos indicados e a definição de critérios claros de inclusão. Além disso, foi monitorada a saturação dos dados e recrutadas participantes fora da rede inicial de *snowball*, o que contribuiu para garantir uma amostra mais representativa e uma análise mais equilibrada.

Essa abordagem metodológica permitiu uma investigação aprofundada sobre o processo de reintegração das mulheres ao trabalho, considerando tanto as práticas organizacionais quanto as experiências subjetivas das participantes.

5. ANALISE DOS DADOS

A análise dos dados foi conduzida por meio da análise de conteúdo, uma técnica descrita por Bardin (2011), por meio da análise temática que envolveu a categorização das respostas das entrevistas em temas relevantes. Esse processo permitiu uma interpretação aprofundada dos dados, tornando as informações qualitativas mais significativas e comprehensíveis. A análise seguiu as etapas de transcrição, leitura inicial, codificação, categorização e interpretação das categorias, alinhando-se aos objetivos da pesquisa. As etapas detalhadas da análise foram as seguintes:

- **Transcrição:** Conversão das entrevistas em texto.
- **Leitura inicial:** Leitura para uma compreensão geral do conteúdo.
- **Codificação:** Identificação de trechos relevantes, criando temas ou códigos que representem as ideias principais.
- **Categorização:** Agrupamento das categorias em temas mais amplos.
- **Interpretação:** Análise das categorias em relação aos objetivos específicos da pesquisa, visando compreender os significados e relacionamentos.

5.1. PERFIL DA AMOSTRA

A amostra é composta pelas seguintes faixas etárias: 20% têm entre 25 e 29 anos, 30% entre 30 e 34 anos, 30% entre 35 e 39 anos, 10% entre 45 e 49 anos e 10% entre 50 e 54 anos. Quanto à escolaridade das participantes, 60% possuem pós-graduação, 30% são graduadas e 10% têm apenas o ensino médio completo.

Em relação à classificação socioeconômica, 30% se declararam da Classe A (renda familiar superior a R\$ 11.262), 30% pertencem à Classe B (renda familiar entre R\$ 8.641 e R\$ 11.261), 30% são da Classe C (renda familiar entre R\$ 2.005 e R\$ 8.640) e 10% estão na Classe D (renda familiar entre R\$ 1.255 e R\$ 2.004).

Sobre a quantidade de filhos, 60% possuem 1 filho, 30% têm 2 filhos e 10% têm 3 filhos. A maioria das participantes é mãe de primeira viagem. Quanto à duração da licença-maternidade, 80% tiveram um período de 4 meses, enquanto 20% tiveram 6 meses.

O tempo de vínculo com a empresa é distribuído da seguinte forma: 40% têm entre 1 e 5 anos de empresa, 30% possuem entre 6 e 10 anos e 30% estão na empresa há 11 a 15 anos.

Portanto, a maioria das mães entrevistadas tem pós-graduação e está na faixa etária de 25 a 39 anos, representando 80% da amostra. Além disso, a maior parte das respondentes são mães de primeira viagem, 60% têm mais de 6 anos de vínculo com a empresa e quase todas tiveram uma licença de 4 meses, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil da Amostra

ENTREVISTADA	IDADE	RENDA	Nº FILHOS	NÍVEL ESCOLARIDADE	GRADUAÇÃO	RAMO DE ATIVIDADE DA EMPRESA EM QUE TRABALHA	TEMPO DE EMPRESA	PERÍODO LICENÇA
1	45 a 49	Classe A	1	Pós Graduação	Engenharia Elétrica	Telecom	1 a 5 anos	4 meses
2	30 a 34	Classe B	1	Ensino Superior Completo	Jornalismo	Comunicação	1 a 5 anos	4 meses
3	35 a 39	Classe B	2	Pós Graduação	Administração	Agrícola	1 a 5 anos	4 meses
4	25 a 29	Classe C	1	Ensino Superior Completa	Psicologia	Recrutamento e seleção	6 a 10 anos	4 meses
5	35 a 39	Classe C	1	Pós Graduação	Enfermagem	Militar	11 a 15 nos	6 meses
6	25 a 29	Classe B	2	Ensino Superior Completa	Gestão Financeira	Concessionária de Rodovia	6 a 10 anos	6 meses
7	30 a 34	Classe C	1	Pós Graduação	Ciências Contábeis	Escritório de contabilidade	6 a 10 anos	4 meses
8	30 a 34	Classe D	2	Ensino Médio Completo	-	Posto	1 a 5 anos	4 meses
9	35 a 39	Classe A	1	Pós Graduação	Administração e Psicologia	Ensino superior	11 a 15 nos	4 meses
10	50 a 54	Classe A	3	Pós Graduação	Economia	Gestão de recursos	11 a 15 nos	4 meses

Fonte: Elaboração Própria

5.2. SOCIALIZAÇÃO E EXPECTATIVA DO RETORNO DAS MÃES AO TRABALHO

A socialização das mulheres no retorno ao ambiente de trabalho após a licença-maternidade revelou-se um fenômeno complexo, marcado por diferentes experiências entre as mães entrevistadas. O Quadro 3 apresenta os desafios e as facilidades enfrentados pelas participantes durante o processo de reintegração à rotina profissional.

Quadro 3 – Retorno ao Trabalho Após a Licença-Maternidade

QUESTÃO	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
10	Facilidade em voltar ao trabalho	3	"Eu voltei sem problemas" (E10); "Fácil" (E9)
	Dificuldade em voltar ao trabalho	4	" Muito difícil. Alguns colegas já foram demitidos após o retorno da licença. Acho que falta mais acolhimento e empatia com as mulheres mães." (E2)
	Facilidade somente para a empresa	3	"Facilidade somente para a empresa" (E10)
	Neutro	4	" Por se tratar de uma empresa com o quadro muito reduzido (4 funcionários) somente Eu fui mãe no período que estou aqui, não encarei como desafio o retorno. " (E7)

Fonte: Elaboração Própria

Dentre as mães entrevistadas, houve uma incidência de 4 na categoria de dificuldades ao retornar ao trabalho, um dado que corrobora as questões apontadas por Castaño-Echeverri (2021). A autora destaca que a falta de apoio organizacional, o preconceito de gênero e a ausência de políticas inclusivas podem dificultar esse processo de reintegração, confirmando que, sem o apoio adequado das empresas, o retorno ao trabalho pode se tornar um desafio significativo para as mães.

No quadro 4, os dados indicam que a maioria das empresas onde as participantes estão empregadas não adotam estratégias diferenciadas para o retorno das mulheres após a licença-maternidade, tratando-as de maneira semelhante às mulheres sem filhos. Essa falta de diferenciação teve uma incidência de 6 respostas na categorização das respondentes, que destacaram a ausência de práticas diferenciadas para as mães no processo de reintegração. Por outro lado, houve a incidência de 4 respostas na categorização das entrevistadas relatando que se sentiram acolhidas pelos colegas e pela liderança, indicando que, embora não haja uma abordagem institucionalizada, o apoio individualizado pode melhorar a experiência de retorno ao trabalho para algumas mulheres.

Essa realidade se relaciona com as contribuições de Emídio e Castro (2021), que afirmam que o retorno ao trabalho para mulheres é um processo desafiador, pois a maioria das organizações não oferece o suporte necessário para as mães, o que prejudica sua reintegração e pode levar ao afastamento gradual de suas carreiras.

Cavalcanti e Baía (2017) também ressaltam que a falta de políticas claras e inclusivas favorece a discriminação e a sobrecarga de tarefas, dificultando o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares. A ausência de práticas diferenciadas no processo de reintegração, observada no Quadro 4, reforça essa análise, evidenciando a necessidade das empresas de implementarem estratégias mais adaptadas às especificidades das mães.

Quadro 4 – Abordagens no Acolhimento das Mães

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
12	Não há diferenciação entre mães e não mães	6	"Não há diferenciação entre mães e não mães" (E7)
	Horário flexível	2	"Horário flexível" (E4)
	Benefícios obrigatórios na Lei (amamentação e auxílio creche)	3	"Sim, período de amamentação, benefícios como auxílio creche." (E3)
14	Acolhimento de colegas e liderança	4	"Foi um bom retorno. Me senti acolhida e respeitada. Sempre que eu preciso sair por alguma "emergência" familiar eu posso sair sem mais problemas.". (E7)
	Acolhimento somente colegas	2	"Ajuda dos colegas, nas trocas de turnos". (E5)
	Falta de acolhimento da liderança	1	"Eu fui mudada de cargo, de horário. Não me senti acolhida pela empresa, mas apenas pelos colegas.". (E2)
	Normal	3	"Foi normal". (E10)
	Não houve retorno ao trabalho	1	"Não houve retorno devido ao fim do contrato". (E1)

Fonte: Elaboração Própria

O tratamento das mulheres após o retorno da licença-maternidade, seja em termos de preconceitos ou empatia, desempenha um papel crucial na sua socialização e integração no ambiente de trabalho. O Quadro 5 revela uma incidência de 6 respostas na categorização das entrevistadas que sentiram empatia por parte dos colegas e da liderança, indicando uma cultura organizacional positiva nas empresas em questão.

Esse aspecto é abordado por Emídio e Castro (2021), que destacam que a falta de apoio e empatia no retorno ao trabalho pode levar ao afastamento das suas carreiras. A empatia, portanto, surge como um fator importante para garantir que as mães consigam se adaptar ao

ambiente de trabalho sem a sobrecarga de preconceitos. Cavalcanti e Baía (2017) também observam que as atitudes empáticas das organizações são essenciais para mitigar os obstáculos enfrentados pelas mulheres no retorno ao mercado de trabalho.

Quadro 5 – Percepção de Empatia e Preconceito no Retorno das Mães

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
<i>15</i>			
Preconceito da liderança	1		"...Da liderança não muito. Eu sofri na reta final da gravidez. Cometí um erro e meu patrão quis me afastar falando que a culpa era da gravidez, que eu já estava muito cansada, no fim da gestação." (E2)
Empatia de colegas e liderança	6		"Houve empatia! " (E6); "Sempre houve " (E4)
Sem preconceitos	7		"Não encontrei preconceito " (E9); "... Não tive nenhum tipo de preconceito " (E5)

Fonte: Elaboração Própria

O processo de socialização e a rede de apoio no retorno ao trabalho das mulheres após a licença-maternidade são fatores determinantes para uma reintegração bem-sucedida e um ambiente acolhedor. Emídio e Castro (2021) destacam que o apoio social, tanto de colegas quanto da liderança, é essencial para que as mulheres consigam lidar com os desafios da maternidade e do trabalho. Cavalcanti e Baía (2017) ressaltam que a falta de suporte institucional e de uma rede de apoio pode dificultar a adaptação das mães no mercado de trabalho, enquanto Robbins e Judge (2020) e Shinyashiki (2002) enfatizam que uma socialização organizacional eficaz, que envolva tanto a interação entre colegas quanto o acolhimento por parte da liderança, é crucial para promover um ambiente inclusivo e colaborativo.

No Quadro 6, observa-se a incidência de 5 respostas na categorização das entrevistadas que sentiram apoio dos colegas, enquanto a incidência de 4 respostas na categorização apontaram a falta de socialização da chefia e da empresa, o que demonstra como a ausência de uma rede de apoio estruturada pode comprometer a reintegração das mães, tornando o ambiente de trabalho menos acolhedor e mais desafiador. Além disso, as participantes indicaram que a empresa não possui um ambiente adequado para atender às necessidades específicas das mães, como flexibilidade de horários ou espaços adequados para a amamentação. Outro ponto relevante é que, em alguns momentos, a chefia tomou decisões sem considerar a opinião ou as necessidades das mães, o que reforça a sensação de exclusão e a falta de suporte institucional. Esse contexto evidencia a necessidade de mudanças nas práticas organizacionais, a fim de criar um ambiente mais inclusivo e que leve em conta as demandas das mães trabalhadoras.

Quadro 6 – Processo de Socialização e Rede de Apoio no Retorno ao Trabalho

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
16			
	Houve socialização ou apoio dos colegas	5	"Existiam mães na equipe, o que gerou empatia e colaboração. Minha filha é a mascotinha da área." (E3)
	Falta de socialização	4	"..., mas pela chefia e empresa não muito. Eu não tinha local adequado para extrair leite e senti que algumas decisões foram tomadas nas minhas costas." (E2)
	Reintegração normal	1	"A reintegração foi tranquila " (E10)
	Não se aplica	1	"N/A" (E1)

Fonte: Elaboração Própria

O retorno ao trabalho após a licença-maternidade é um momento crítico para as mulheres, e o papel das empresas na facilitação desse processo pode impactar diretamente a experiência de socialização e o suporte emocional das colaboradoras. O Quadro 7 ilustra que, em muitas empresas, as ações para apoiar o retorno das mães ao trabalho foram, em sua maioria, limitadas ao cumprimento das obrigações legais, com 5 das entrevistadas relatando essa situação.

Quadro 7 – Iniciativas da Empresa para Facilitar o Retorno ao Trabalho

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
19			
	A empresa não fez nada para facilitar a transição de volta ao trabalho	3	"Nada" (E6); "Nada" (E10)
	Apenas o previsto em lei	5	"Forma híbrida, cantinho de amamentação " (E4); "As trocas de turnos " (E5)
	Não se aplica	1	"Infelizmente não houve retorno devido ao fim do contrato" (E1)
	Retorno ao trabalho ainda no período da licença	1	"Eu voltei a trabalhar presencialmente com 3 meses, nesse 1 mês trabalhando estando em licença, eu entrava mais tarde e saia mais cedo. Fora isso não tiveram outras ações," (E7)

Fonte: Elaboração Própria

Esse contexto reforça a análise de Cavalcanti e Baía (2017), que discutem a falta de políticas eficazes nas organizações para apoiar as mães na reintegração. As autoras sugerem que, para facilitar o retorno, as empresas poderiam adotar iniciativas como horários flexíveis, creches no local de trabalho, apoio à amamentação e licenças parentais mais extensas. Contudo,

essas práticas ainda são raras, e muitas mulheres enfrentam dificuldades para se ajustar ao trabalho após a maternidade, especialmente em ambientes que não consideram as necessidades específicas das mães.

As expectativas que mães têm em relação a essa reintegração podem impactar significativamente sua experiência de socialização e adaptação ao ambiente organizacional. O Quadro 8 apresenta as expectativas das mães e destaca que 5 respostas são essencialmente positivas, no qual destacam que há a possibilidade de conciliar o tempo de trabalho e a maternidade, 3 respostas são neutras à expectativas e 2, negativas devido ao fato de não quererem retornar ao trabalho.

Quadro 8 – Expectativas das Mães ao Retornar ao Ambiente de Trabalho

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
9			
	Positiva	5	"Conciliar o tempo de trabalho com a maternidade. Sim, adaptando meus horários de trabalho e cuidado com filho" (E5)
	Negativa	2	"Péssima expectativa não gostaria de ter que voltar " (E8)
	Neutro	3	"Ter apoio da empresa para continuar mantendo a amamentação exclusiva e assegurar a flexibilidade do cargo que eu tinha." (E2)

Fonte: Elaboração Própria

O feedback após o retorno da licença-maternidade é uma ferramenta importante para o desenvolvimento contínuo das colaboradoras, pois permite o alinhamento das expectativas, a identificação de áreas para melhoria e o fortalecimento da autoconfiança no ambiente de trabalho. A sua ausência pode levar a sentimentos de desvalorização e/ou de que o retorno ao trabalho não foi plenamente reconhecido pela organização.

No estudo de Miranda *et al.* (2015), a falta de feedback após o retorno da licença-maternidade é apontada como um desafio na socialização das professoras-gerentes. Esses achados dialogam com os resultados apresentados no Quadro 9, na qual a incidência de 5 das 10 mães relataram não ter recebido qualquer retorno institucional ao voltarem ao trabalho, evidenciando a ausência de práticas estruturadas para apoiar sua reintegração ao ambiente acadêmico e administrativo. A falta de comunicação nesse momento pode gerar insegurança profissional, sensação de desvalorização e dificuldades na retomada do ritmo de trabalho, além de reforçar a ideia de que a maternidade ainda é pouco considerada nas políticas institucionais.

Além disso, 3 das 10 entrevistadas que receberam feedback foram cobradas por estarem "dispersas", o que demonstra uma percepção negativa em relação à adaptação das mães ao

trabalho. Em vez de um suporte acolhedor, a cobrança pode representar um obstáculo adicional, aumentando a pressão sobre essas profissionais. Esses resultados indicam a necessidade de revisão das práticas institucionais, promovendo um ambiente mais inclusivo, com feedback construtivo e políticas que considerem a maternidade como parte da trajetória profissional das docentes.

Quadro 9 – Percepções e Feedback Após o Retorno da Licença-maternidade

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
26	Não recebeu feedback após o retorno	5	"Não recebi." (E4); "Não " (E9)
	Recebeu feedback após o retorno	3	"Sim, fui cobrada por estar dispersa. Mas a cabeça de uma recém mãe processa 1 milhão de coisas ao mesmo tempo. Pensei em largar tudo e ir cuidar da minha filha, mas não fiz por questões financeiras. " (E7)
	Não se aplica	2	"Não se aplica. Feedback tive de 90 dias após ingressar na empresa." (E3)

Fonte: Elaboração Própria

Assim, neste estudo, diante dos desafios enfrentados no processo de socialização e reintegração das mães ao ambiente de trabalho, observa-se que a ausência de apoio organizacional, a uniformidade no tratamento dispensado a essas profissionais e a escassez de práticas inclusivas dificultam sua adaptação, comprometendo tanto sua permanência quanto seu desenvolvimento na carreira.

5.3. DESAFIOS E BARREIRAS NA ADAPTAÇÃO AO TRABALHO APÓS A LICENÇA-MATERNIDADE

O retorno ao trabalho após a licença-maternidade é uma fase repleta de desafios para as mulheres, pois envolve não apenas a adaptação à rotina profissional, mas também a superação de barreiras emocionais, logísticas e pessoais. Muitas vezes, as mães se deparam com dificuldades relacionadas ao tratamento dos colegas, preconceitos e à reintegração social no ambiente corporativo. A análise das dificuldades relatadas pelas participantes da pesquisa revelou que, em sua maioria, a principal dificuldade enfrentada foi a necessidade de deixar os filhos aos cuidados de terceiros, refletindo as tensões emocionais e as escolhas difíceis que envolvem o retorno ao mercado de trabalho. Esse cenário evidencia como as questões emocionais e práticas da maternidade podem se entrelaçar com as experiências de reintegração profissional, tornando o retorno ao trabalho uma fase desafiadora para muitas mulheres.

De acordo com esse cenário, Meluso (2023) retrata como uma cultura organizacional inclusiva pode impactar diretamente a retenção de talentos, especialmente ao considerar as necessidades pessoais e familiares dos colaboradores. Em relação às mães que retornam ao trabalho após a licença-maternidade, a pesquisa apresentada no Quadro 10 mostra que nas entrevistas houvera, a incidência de 3 respostas na categorização das entrevistadas referentes a preocupações em deixar os filhos aos cuidados de terceiros, 2 respostas na categorização das entrevistadas , relatando dificuldades em conciliar horários, e outras 2, incluem desafios em conciliar o trabalho e os cuidados com o bebê. Esses resultados reforçam as dificuldades que as mães enfrentam quando as organizações não oferecem o devido apoio para equilibrar as responsabilidades familiares e profissionais.

Quadro 10 – Barreiras e Dificuldades ao Retornar ao Trabalho

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
22	Logística	1	"Logística, ...". (E6)
	Horários	2	"Inflexibilidade de horários ". (E10)
	Deixar o filho aos cuidados de outros	3	"Preocupação em deixar a minha filha com cuidado de outros antes dos dois anos". (E1)
	Nenhuma barreira	1	"Nenhuma ". (E4)
	Culpa materna	1	"A culpa materna...". (E7)
	Continuar amamentando exclusivamente	1	"Continuar a amamentação foi o mais difícil." (E2)
	Conciliar trabalho e cuidados com bebé	2	"Dificuldade em conciliar a realização do trabalho e os cuidados com o bebê ". (E9)
	Aprender novas atividades em novo emprego	1	"Aprendizado de novas atividades em uma nova empresa. O que qualquer outra pessoa teria." (E3)

Fonte: Elaboração Própria

Nesse contexto, o estudo de Bennamate e El Bouazzaoui (2023) se destaca ao abordar a importância da inclusão de gênero no ambiente corporativo, destacando como políticas organizacionais que promovem a equidade de gênero podem reduzir as barreiras enfrentadas pelas mulheres, especialmente no contexto da licença-maternidade. A inclusão de gênero, ao minimizar preconceitos e facilitar a reintegração das mães, assegura que elas se sintam igualmente tratadas ao retornar ao trabalho. No Quadro 11, sustenta a abordagem dos autores e o resultado da pesquisa, que mostram que 7 das respondentes não perceberam mudanças substanciais no tratamento de seus colegas após a licença-maternidade, sugerindo que, em

ambientes inclusivos, as mães têm uma reintegração mais tranquila, sem preconceitos ou discriminações.

Quadro 11 – Percepção das Relações Interpessoais Antes e Após a Licença-Maternidade

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
18			
	Mudança no tratamento após a licença	2	"Nesse ponto eu senti muita mudança na forma de agir e falar comigo, como se a culpa de todo o trabalho acumulado fosse minha e da minha licença. Não interajo com colegas de trabalho a não ser sobre o trabalho, no horário de trabalho." (E7)
	Tratamento normal, sem alteração após licença	7	"Não percebi mudança ". (E6); "Não, manteve o mesmo tratamento ". (E5)
	Não se aplica	1	"Não se aplica para esse emprego. No anterior não cheguei a voltar após a licença/férias.". (E3)

Fonte: Elaboração Própria

A intenção de permanecer no emprego discutida por Meluso (2023) está diretamente relacionada ao equilíbrio entre as necessidades pessoais e profissionais das colaboradoras. Assim, o autor argumenta que uma cultura organizacional inclusiva e políticas que apoiem as demandas familiares são importantes para aumentar a retenção de talentos e a intenção de permanência no emprego. No Quadro 12, observa-se que 5 das entrevistadas expressaram a intenção de permanecer no emprego, enquanto 4 pensaram em mudar de emprego. Essa proximidade dos resultados entre as duas respostas sugere que, embora a maioria das mães tenha o desejo de continuar em suas funções, uma quantidade significativa ainda contempla a possibilidade de mudar de emprego.

Com base nos dados analisados, observa-se que o retorno ao trabalho após a licença-maternidade continua sendo uma etapa marcada por tensões emocionais, sobrecarga e dificuldades de conciliação entre os papéis de mãe e profissional. As barreiras relatadas pelas participantes — como a necessidade de deixar os filhos aos cuidados de terceiros, a inflexibilidade de horários e o desgaste emocional — revelam não apenas limitações estruturais nas organizações, mas também uma ausência de suporte efetivo que considere a realidade das mulheres nesse período. Conforme aponta Meluso (2023), a falta de políticas organizacionais sensíveis às demandas familiares contribui para sentimentos de culpa, estresse e desmotivação, afetando negativamente a produtividade e a permanência das colaboradoras.

Quadro 12 – Planejamento de Carreira e Intenção de Permanência no Trabalho

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
27	Intenção de permanecer no emprego	5	"Sim, o plano de carreira é bom". (E5); "Tenho interesse em continuar ". (E4)
	Pensa em mudar de emprego	4	"Saí imediatamente após o cumprimento da licença-maternidade pois havia terminado o contrato da minha empresa com a contratante". (E1); "... o momento meus filhos são minha prioridade e sempre serão minha primeira opção! " (E6)
	Em dúvida	1	"Estou em dúvidas. Agora cada vez mais, que penso ter um segundo filho, não me sinto acolhida onde trabalho. Amo o que eu faço, mas o que eu faço não me ama. Me sinto cada vez mais explorada e menos valorizada. Esses sentimentos pioraram muito pós-maternidade." (E2)

Fonte: Elaboração Própria

Além disso, os dados revelam que ambientes organizacionais mais inclusivos tendem a proporcionar uma reintegração mais respeitosa e equilibrada, como demonstrado pelas entrevistadas que não perceberam mudanças negativas no tratamento após a licença-maternidade. Esse resultado converge com os achados de Bennamate e El Bouazzaoui (2023), que destacam a importância da equidade de gênero nas organizações como um fator decisivo para reduzir desigualdades e promover relações mais justas. Ainda que parte das participantes manifeste a intenção de permanecer em seus empregos, a expressiva parcela que cogita sair ou mudar de carreira revela a fragilidade do vínculo entre mulheres e organizações que não promovem políticas de cuidado e acolhimento.

5.4. EQUILÍBRIO PROFISSIONAL E PESSOAL

No artigo "Ser mãe no mundo do trabalho: notas sobre os desafios da reinserção de mulheres no mercado de trabalho após a experiência de maternidade", Cavalcanti e Baía (2017) discutem as dificuldades que as mulheres enfrentam ao retornarem ao mercado de trabalho após a licença-maternidade, enfatizando o desafio de equilibrar a vida profissional e pessoal. Eles observam que muitas mulheres precisam negociar constantemente essas duas esferas e reconfigurar suas prioridades, pois a experiência da maternidade altera significativamente as demandas de tempo e energia. Essa realidade é reforçada pelos resultados da sua pesquisa, que revelam que, para a maioria das entrevistadas, o apoio das empresas para facilitar esse equilíbrio é insuficiente, gerando uma sensação de sobrecarga e desmotivação.

No Quadro 13, observa-se que a pesquisa revelou uma falta significativa de apoio das empresas para que as entrevistadas conciliem suas responsabilidades profissionais e familiares. Em contrapartida, houve uma incidência de 3 respostas das entrevistadas relatam sentimentos de sobrecarga, resultando em exaustão e desmotivação. Esses resultado alinha-se com a observação de Cavalcanti e Baía (2017), que destacam as dificuldades enfrentadas por mulheres para equilibrar trabalho e família. Na pesquisa, também houveram 4 respostas que relatam encontrar suporte institucional adequado, impactando negativamente tanto seu desempenho profissional quanto seu bem-estar emocional.

Quadro 13 – Suporte Empresarial no Equilíbrio entre Carreira e Maternidade

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
21			
Apenas o previsto em lei	2	"Sim, posso usar banco de horas ou pegar atestado pra levar em médico, ir em evento da escola.". (E3)	
A empresa não ajuda no processo de equilibrar maternidade e trabalho	4	"Não tem equilíbrio, pelo menos por enquanto. ..." (E6); "A empresa nada fez para ajudar nesse processo..." (E7)	
Não se aplica	1	"N/A". (E1)	
Dificuldade para conciliar trabalho e maternidade com acolhimento da empresa	2	"Muito difícil mas a empresa me acolheu muito bem ". (E8)	
Exaustão da mãe tentando equilibrar maternidade e trabalho	3	"... Inclusive estou bem esgotada ultimamente...." (E2); "...Estou desgaste, cansada, desmotivada..." (E6); "...o equilíbrio entre o profissional e a maternidade é uma grande ilusão..." (E7)	
A empresa ajuda no processo de equilibrar maternidade e trabalho	1	" Sim". (E5)	

Fonte: Elaboração Própria

Assim, essas dificuldades, conforme apontado por Cavalcanti e Baía (2017), tornam ainda mais desafiadora a reintegração das mulheres no mercado de trabalho, comprometendo tanto sua saúde emocional quanto seu desempenho profissional. Além disso, conforme destacado por Houston III e Klotz (2023), as mulheres enfrentam barreiras adicionais na construção de relacionamentos no ambiente corporativo, o que pode afetar sua adaptação e acesso a redes de apoio no trabalho. Essa falta de integração e suporte reforça os desafios já existentes no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ao promover um ambiente de trabalho

mais inclusivo e favorável à maternidade, as organizações podem melhorar o bem-estar das mulheres e, ao mesmo tempo, contribuir para um ambiente mais justo, acolhedor e produtivo.

5.5. HABILIDADES TESTADAS, PRESSÃO DIÁRIA E DESAFIOS NO CRESCIMENTO PROFISSIONAL

No ambiente de trabalho, as mulheres enfrentam desafios contínuos que testam suas habilidades, ao mesmo tempo em que lidam com a pressão diária imposta pelas múltiplas responsabilidades. A necessidade de equilibrar demandas profissionais e pessoais pode intensificar o estresse e dificultar o crescimento na carreira, especialmente quando não há suporte institucional adequado.

Beltrame e Donelli (2012) discutem que a necessidade de equilibrar responsabilidades profissionais e familiares pode gerar sentimentos de culpa e estresse, afetando tanto o desempenho no trabalho quanto o bem-estar emocional. Além disso, mencionam que a percepção de apoio por parte das redes sociais e das organizações é fundamental para que as mulheres consigam gerenciar esses desafios de forma eficaz.

No Quadro 14, a análise das competências avaliadas após o retorno da licença-maternidade revela que a maioria das respondentes (incidência de 6 em 10) percebeu um aumento significativo na exigência de suas habilidades. Esse cenário está diretamente ligado ao crescimento das demandas profissionais e à pressão para equilibrar as responsabilidades do trabalho com a maternidade.

Quadro 14 – Desafios e Competências Exigidas no Retorno da Licença-Maternidade

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
20	Competência colocada a prova após licença	6	"Sim, me senti pressionada quanto a competência e demandas. " (E7)
	Não houve sentimento de teste de competência	3	"Não ". (E3); "Não ". (E4)
	Não se aplica	1	"N/A". (E1)

Fonte: Elaboração Própria

A análise do Quadro 15 revela que os principais desafios enfrentados pelas mulheres no retorno da licença-maternidade são a gestão do tempo, a cobrança para desempenhar todas as funções de forma impecável e o desgaste mental decorrente dessa sobrecarga.

Esses resultados dialogam com os estudos de Beltrame e Donelli (2012) e Cavalcanti e Baía (2017), que destacam a dupla jornada de trabalho, a pressão social e a falta de apoio

institucional como fatores que dificultam a conciliação entre vida profissional e pessoal. A constante exigência para equilibrar demandas profissionais e familiares, somada à expectativa cultural de um desempenho perfeito em ambos os papéis, intensifica o estresse e compromete o bem-estar emocional das mães. Dessa forma, a ausência de políticas organizacionais que flexibilizem a rotina de trabalho e ofereçam suporte adequado reforça as dificuldades enfrentadas pelas mulheres, impactando tanto sua saúde mental quanto sua trajetória profissional.

Quadro 15 – Principais Desafios na Conciliação entre Vida Profissional e Pessoal

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
23			
	Gestão tempo	3	"Gestão do tempo ". (E4); "o tempo. " (E7)
	Ausência de rede de apoio	1	"Desafio em não possuir rede de apoio ". (E9)
	Preocupação com o bebê	1	"A preocupação com o bebê ". (E8)
	Cobrança para dar conta de tudo perfeitamente	3	"Dificuldade em atender as necessidades da bebê e ainda cumprir as demandas rotineiras". (E1)
	escala de trabalho	1	"Licença de apenas 4 meses, a jornada 6x1 ..." (E2)
	Noites sem dormir	1	"Noites sem dormir bem e trabalhar o dia seguinte inteiro. " (E3)
	Desgaste da mãe	2	"...o desgaste mental para lidar com as duas responsabilidades." (E2)

Fonte: Elaboração Própria

A análise do Quadro 16 mostra que, para metade das mães entrevistadas (5 respondentes de 10), a maternidade não representou um obstáculo direto à sua progressão profissional. No entanto, 3 participantes relataram que precisaram pausar suas carreiras devido à maternidade, evidenciando desafios significativos na conciliação entre vida profissional e pessoal. Esses resultados corroboram com os estudos de Beltrame e Donelli (2012) e Cavalcanti e Baía (2017), que apontam que, embora algumas mulheres consigam manter sua trajetória profissional, muitas ainda enfrentam dificuldades, como discriminação no ambiente de trabalho, sobrecarga de responsabilidades e falta de apoio institucional.

Quadro 16 – Impactos da Licença-Maternidade na Progressão da Carreira

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
24			
	Carreira prejudicada pela maternidade	3	"Sim! Das duas vezes minha carreira foi pausada. Na segunda eu estava participando de um programa de aceleração de carreira, que não pude concluir devido ao nascimento. Agora estou recomeçando do 0. " (E6)
	Não houve prejuízo na carreira	5	"De jeito nenhum ". (E8); "Não". (E9)
	Crescimento profissional pós maternidade	1	"...Pelo contrário, fui contratada com a empresa sabendo q tinha uma bebê de 5 meses a para um cargo de grande responsabilidade. " (E3)
	Sonhos e projetos adiados	1	"Não pois não havia uma carreira para ser prejudicadas. Quanto aos projetos e sonhos futuros de uma carreira, sim, foram adiados". (E7)

Fonte: Elaboração Própria

Assim, fica evidente que o retorno da maternidade ao ambiente de trabalho representa um período desafiador para muitas mulheres. A sobrecarga emocional, a exigência por desempenho irrepreensível e a ausência de políticas de apoio adequadas contribuem para um cenário de vulnerabilidade e insegurança profissional. Embora algumas mães consigam retomar ou até avançar em suas carreiras, os relatos mostram que ainda há um longo caminho a ser percorrido para que a conciliação entre vida profissional e pessoal ocorra de forma equitativa e saudável.

5.6. AMBIENTE INCLUSIVO E POLÍTICAS DE IGUALDADE DE GÊNERO

Um ambiente inclusivo e políticas de igualdade de gênero são fundamentais para promover um local de trabalho mais equilibrado e produtivo. Segundo Robbins e Judge (2020), organizações que investem em diversidade e inclusão não apenas fortalecem sua cultura organizacional, mas também aumentam o engajamento e a satisfação dos funcionários. Além disso, políticas voltadas para a equidade de gênero, como flexibilidade no trabalho, igualdade salarial e oportunidades de crescimento profissional, contribuem para a redução de desigualdades estruturais e fomentam um ambiente mais inovador e colaborativo.

Quadro 17 – Apoio Empresarial à Diversidade e Equidade de Gênero no Crescimento Profissional

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
II	Apoio a diversidade	2	"Apoia ". (E4)
	Não existem regras que garantem a equidade	4	"Definitivamente não. De forma geral, a tratativas são diferentes quanto ao gênero." (E7)
	Existe programa de diversidade equidade e inclusão	5	"Sim, existe um programa de DEI (Diversidade Equidade e Inclusão)". (E1)
	Respeito dos colaboradores ao programa de diversidade e realmente ouvir	1	"... Principalmente neste ramo o machismo é muito presente e para uma mulher que ficou 7 meses fora retomar seu espaço que demorou muito a ter é um desafio absurdo. Existem metas para mulheres na liderança, mas ainda sim para a mulher conquistar seu espaço, ter lugar de fala e ser respeitada é extremamente difícil!" (E6)

Fonte: Elaboração Própria

Dessa forma, as incidências apresentadas no Quadro 17 mostram que, embora a maioria das empresas possua programas de diversidade, equidade e inclusão (DEI), a desigualdade de gênero ainda é uma realidade no ambiente corporativo. Houve uma incidência de 5 nas respostas das entrevistadas que afirmaram que suas empresas contam com essas iniciativas, porém 4 destacaram a ausência de regras que assegurem a equidade de oportunidades entre homens e mulheres. Isso revela que, apesar dos avanços, ainda há um descompasso entre as políticas adotadas e sua efetividade na promoção de um ambiente verdadeiramente inclusivo.

Bennamate e El Bouazzaoui (2023) destacam que a inclusão de gênero no ambiente corporativo deve garantir que mulheres, independentemente do nível hierárquico, tenham acesso igualitário a suporte e oportunidades. No entanto, muitas empresas ainda oferecem benefícios e auxílios de forma desigual, favorecendo cargos mais altos e deixando mães em posições inferiores com menos suporte. Já Castaño-Echeverri (2021) reforça que a equidade no ambiente de trabalho exige políticas institucionais que garantam acesso igualitário a medidas como licença parental, flexibilidade de horário e suporte para cuidados infantis, independentemente da posição ocupada. A falta dessa equidade pode aprofundar desigualdades de gênero e impactar o crescimento profissional das mulheres.

A análise do Quadro 18 reflete essa disparidade no suporte oferecido às mães em diferentes níveis hierárquicos. Cinco entrevistadas afirmaram que suas empresas disponibilizam benefícios para mães em todas as posições, garantindo maior equidade no

ambiente corporativo. No entanto, 4 participantes relataram que não há qualquer tipo de auxílio para mães em suas organizações, evidenciando a lacuna nas políticas de inclusão. Essa discrepância reforça as observações de Bennamate e El Bouazzaoui (2023) e Castaño-Echeverri (2021), que apontam que, sem diretrizes institucionais claras e abrangentes, a equidade de gênero no trabalho permanece limitada.

Quadro 18 – Equidade no Suporte às Mães em Diferentes Níveis Hierárquicos

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
13	Não existe forma de auxílio as mães	4	"Não possui auxílios de maneira geral ". (E9); "Não existe. " (E7)
	Benefícios para as mães de todas as hierarquias	5	"Sim, a todas as mães ". (E6); "Todas ". (E8)
	benefícios obrigatórios na Lei (amamentação e auxílio creche)	1	"Auxílio creche a todas as mães e pais (no caso dos homens da empresa que tiverem filhos) o auxílio vai até os dois anos do filho". (E1)

Fonte: Elaboração Própria

Meluso (2023) destaca que uma cultura organizacional inclusiva é essencial para a retenção de talentos, pois promove um ambiente onde todos os colaboradores se sentem valorizados e engajados. Essa perspectiva é corroborada pelos dados do Quadro 19, que revelam que 6 entrevistadas sentiram-se incluídas nas decisões de equipe após retornarem da licença-maternidade.

Quadro 19 - Integração das Mães nas Decisões de Equipe após o Retorno da Licença

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
17	Houve inclusão nas decisões	6	"Acredito que sim, aos poucos fui me reiterando dos temas". (E6)
	Falta de inclusão nas decisões	2	"Não me senti. Como disse acima, algumas mudanças que me impactaram diretamente não tiveram meu consentimento." (E2)
	Não houve mudanças	1	"Não houve mudanças nesse sentido. " (E7)
	Não se aplica	1	"N/A". (E1)

Fonte: Elaboração Própria

Essa inclusão não apenas facilita a reintegração das profissionais ao ambiente de trabalho, mas também reforça seu compromisso e satisfação, fatores cruciais para a retenção de talentos. Isso indica que, na maioria dos casos, as mães foram ativamente envolvidas no processo de tomada de decisões ao retornarem ao trabalho, demonstrando uma cultura inclusiva

que valoriza sua participação e contribui tanto para seu engajamento quanto para o fortalecimento da organização.

Caetano e Vala (2007), destacam que a adaptação da carga de trabalho no retorno de um colaborador após um período de afastamento, como a licença-maternidade, é essencial para garantir sua reintegração eficaz e produtiva. Os autores enfatizam que uma gestão de recursos humanos eficiente deve considerar não apenas a redistribuição de tarefas, mas também o suporte emocional e organizacional necessário para que o profissional retome suas atividades sem prejuízos à sua saúde ou desempenho. Além disso, eles ressaltam que a falta de preocupação com esse ajuste pode resultar em desmotivação, aumento do estresse e até mesmo impacto negativo na retenção de talentos. Assim, políticas estruturadas que flexibilizem a carga de trabalho no retorno são fundamentais para promover um ambiente de trabalho mais equilibrado e inclusivo.

Quadro 20 – Ajuste da Carga de Trabalho no Retorno da Licença-Maternidade

QUESTÕES	CONTEÚDO	INCIDÊNCIA	TRECHOS DAS RESPOSTAS
25	Não houve ajuste na carga horária e nem preocupação quanto a isso	5	"Não, eu que precisei me esforçar pra conciliar". (E5); "Não" (E9)
	Aumento da carga horário de trabalho e demandas	2	"Não. Continuei com a mesma demanda, até mais. " (E7); "... As vezes preciso viajar, entrar mais cedo ou chegar mais tarde. E minha impressão é de que se eu não me esforçar pra isso eu vou sendo deixada de lado aos poucos por ser "limitada" (E6)
	Permaneceu tranquilo, normal	1	"Tudo super tranquilo ". (E8)
	Não se aplica	1	"N/A". (E1)
	Ajustada adequadamente	1	"Ajustada adequadamente. " (E3)

Fonte: Elaboração Própria

A análise do Quadro 20 confirma a relevância das observações de Caetano e Vala (2007) ao revelar que, para a maioria das entrevistadas, não houve qualquer ajuste na carga horária ou preocupação da empresa em facilitar sua reintegração após a licença-maternidade. Sendo que, 6 respostas na categorização das entrevistadas relataram que retornaram diretamente à mesma carga de trabalho sem qualquer flexibilização ou suporte específico, o que pode gerar impactos negativos, como aumento do estresse e dificuldades na adaptação. Esses dados reforçam a

importância de políticas organizacionais que contemplem um retorno gradual ou medidas de apoio para garantir que as mães consigam equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais de forma mais saudável e produtiva.

O debate sobre ambiente inclusivo e políticas de igualdade de gênero evidencia que, apesar dos avanços institucionais, ainda existem desafios significativos na promoção de equidade no ambiente corporativo. Os dados analisados demonstram que, embora algumas empresas contem com programas de diversidade e inclusão, muitas ainda falham na implementação de políticas efetivas que assegurem o suporte necessário às mães em diferentes níveis hierárquicos. Conforme destacam Robbins e Judge (2020), o investimento em inclusão fortalece a cultura organizacional e aumenta o engajamento, mas, como apontam Bennamate e El Bouazzaoui (2023), esse esforço precisa ser acompanhado por políticas consistentes que assegurem oportunidades e benefícios equitativos para todas as colaboradoras, independentemente de sua posição.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender as experiências de mulheres no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, com foco no apoio organizacional, nas dificuldades enfrentadas e nas condições para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A análise qualitativa das entrevistas revelou um cenário ainda desafiador, no qual, apesar de avanços pontuais, o apoio efetivo das organizações permanece limitado e, muitas vezes, restrito ao cumprimento das exigências legais.

Em relação ao suporte institucional, observou-se que a maioria das empresas oferece apenas os benefícios previstos por lei, como o auxílio-creche e os períodos de amamentação. A ausência de ações adicionais, como flexibilidade de horário, programas de reintegração ou acompanhamento individualizado, indica uma lacuna significativa entre o discurso da inclusão e a prática cotidiana. Um dado particularmente revelador foi a percepção de algumas mães, que interpretam esse apoio mínimo como um grande gesto das empresas — o que pode refletir expectativas reduzidas e uma cultura corporativa ainda insensível às necessidades das mulheres nesse momento de transição.

Além disso, a conciliação entre maternidade e carreira continua sendo um dos principais desafios enfrentados. Muitas entrevistadas relataram sobrecarga de trabalho, falta de adaptações e ausência de compreensão por parte das lideranças, o que resultou em desgaste emocional e sensação de invisibilidade. Esses relatos reforçam o que Caetano e Vala (2007) afirmam sobre

a importância da gestão de pessoas considerar não apenas a produtividade, mas também o bem-estar e a adaptação progressiva dos colaboradores após períodos de afastamento.

No que diz respeito à igualdade de tratamento, embora não tenha sido relatada discriminação explícita, foram identificados preconceitos sutis e cobranças desproporcionais em relação ao desempenho das mães. Soma-se a isso a percepção de estagnação profissional, especialmente entre aquelas que estavam em ascensão de carreira antes da licença. Tal cenário evidencia a urgência de se revisar critérios de promoção e desenvolvimento profissional, a fim de que a maternidade não represente um obstáculo na trajetória de crescimento das colaboradoras.

Ainda que algumas empresas possuam programas de diversidade e igualdade de gênero, os dados demonstram que essas políticas nem sempre se traduzem em práticas concretas e equitativas. Conforme destacam Robbins e Judge (2020), o investimento em inclusão pode fortalecer a cultura organizacional e aumentar o engajamento. No entanto, como apontam Bennamate e El Bouazzaoui (2023), tais iniciativas só são efetivas quando acompanhadas por diretrizes claras e ações que garantam suporte igualitário a todas as colaboradoras, independentemente do nível hierárquico que ocupam.

Assim, este estudo contribui ao evidenciar a necessidade de uma mudança cultural nas organizações, que vá além do cumprimento legal e incorpore práticas verdadeiramente inclusivas, capazes de acolher as mães no retorno ao trabalho. O apoio organizacional não deve ser opcional ou simbólico, mas parte de uma responsabilidade ética e estratégica das empresas. É essencial que esse suporte seja traduzido em ações concretas e consistentes, promovidas por líderes preparados, que compreendam as transformações enfrentadas pelas mulheres nesse momento e se comprometam com sua plena reintegração profissional.

Como limitação, este estudo concentrou-se em um número restrito de participantes, o que pode limitar a generalização dos resultados. Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra, incluir diferentes setores e regiões e aprofundar a análise sobre o papel da liderança na construção de um ambiente mais equitativo. Dessa forma, será possível avançar na formulação de políticas que tornem o ambiente corporativo mais justo, humano e alinhado às reais necessidades das mulheres em sua trajetória profissional.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. **Gender & society**, v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>.
- ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Performance Leadership**. Kogan Page Publishers, 2022.
- ARMSTRONG, M., & TAYLOR, S.. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice**. Kogan Page Limited. 13º Ed. 2014.
- ASHFORTH, B. E., & SAKS, A. M. Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 149-178. 1996. <https://doi.org/10.5465/256634>.
- ASHFORTH, B. E., & MAEL, F. A. Social Identity Theory and the Organization. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 20-39, 1989.
- ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas Meanings attributed to labor and their implications in contemporary organizations. **REGE. Revista de Gestão**, v. 14, n. 1, p. 53, 2007.
- BANDURA, A. Social learning theory. **Englewood Cliffs**, 1977.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Edições 70. **Lisboa. Portugal**, 2011.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. Administração. **AMGH Editora**, 2013.
- BAUER, T. N. **The oxford handbook of organizational socialization**. Oxford University Press, Inc. 2016.
- BAUER, T. N.; ERDOGAN, B. **Organizational socialization: The effective onboarding of new employees**. 2011.
- BELTRAME, G. R.; DONELLI, T. M. S. Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. **Aletheia**, n. 38-39, 2012.
- BENNAMATE, N.; EL BOUAZZAOUI, A. A importância da inclusão de gênero no ambiente corporativo. **Revista de Administração e Inovação**, v. 20, n. 4, p. 290-305, 2023.
- BERGER, P. L., & LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge**. New York: Anchor Books. 1966.
- BIRON, L.; MACHADO, D. C. Maternidade, empreendedorismo e transições no mercado de trabalho no Brasil. **50º Encontro Nacional de Economia–ANPEC, Fortaleza/CE**, 2022.
- BOCKORNI, C.; GOMES, A. A amostragem por bola de neve em pesquisas qualitativas. **Revista de Pesquisa em Administração**, v. 12, n. 2, p. 151-167, 2021.
- BOURDIEU P. **Outline of a Theory of Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 1977.

BRANCO, T. C. **Gravidez precoce e os impactos na inserção da mulher no mercado de trabalho.** 2022.

BRASIL. Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). **Relatório Anual 2023.** Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br>. Acesso em: 31 out. 2023.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2023.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 31 out. 2023.

BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). **Estudos sobre o impacto da licença maternidade no mercado de trabalho.** Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 31 out. 2023. BUTLER, J; TROUBLE, G. Feminism and the Subversion of Identity. **Gender trouble**, v. 3, n. 1, p. 3-17, 1990.

CAETANO, A., & VALA, J. **Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas.** 3ª Edição. Editora RH, Lisboa, 2007.

CASTAÑO-ECHEVERRI, A. Gender, Parenthood, and the Work Environment: Challenges for Equality and Inclusion. Equality, Diversity and Inclusion: **An International Journal**, v. 40, n. 5, p. 689-705, 2021.

CASTEL, B. D., & LIMA, V. Z. O Processo de Socialização e Adaptação do Colaborador da Organização. In: **I Simpósio de Ciência e Desenvolvimento: Inovação e Humanização**. Bento Gonçalves, v. 10, n. 2, p. 156-180, 2021.

CAVALCANTI, N. C. S. B.; BAÍA, D. C. P. Ser mãe no mundo do trabalho: notas sobre os desafios da reinserção de mulheres no mercado de trabalho após a experiência de maternidade. **13º Mundo de Mulheres, 11º Fazendo Gênero: transformações, conexões, deslocamentos**, 2017.

COOPER-THOMAS, H. D., e ANDERSON, N. Organizational socialization: A field review and future research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 8, p. 417-439, 2006.

CRESWELL, J. W. **Pesquisa qualitativa: planejamento e design.** 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CUNHA, M. **O processo de socialização na construção da identidade dos bibliotecários em Santa Catarina.** Em Questão, Porto Alegre, v. 22, n. 3, p. 56-83, 2016.

DANIEL, C. O trabalho e a questão de gênero: a participação de mulheres na dinâmica do trabalho. **O social em questão**, n. 25/26, p. 323-344, 2011.

DAVEL, E., & VERGARA, S. C. **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DE CAMPOS, E. A. R.; STEFANO, S. R.; DE ANDRADE, S. M. Cultura organizacional no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Revista Reuna**, v. 20, n. 3, p. 65-82, 2015.

- DE MELO SANTOS, N. *et al.* Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.
- DE PAIVA ABREU, A. R.; HIRATA, H.; LOMBARDI, M. R. **Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais**. Boitempo Editorial, 2017.
- DA SILVA, L. M. T.; DE ALBUQUERQUE, L. G.; COSTA, B. K. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 8, n. 2, p. 159-173, 2009. <https://doi.org/10.5329/RECADM.20090802004>.
- DIAS, G. M. R. S. *et al.* Socialização organizacional: A integração de novos funcionários nas organizações. **Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**, 2014.
- DUBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- EMIDIO, T. S.; CASTRO, M. F. Entre voltas e (re) voltas: um estudo sobre mães que abandonam a carreira profissional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, p. e221744, 2021. <https://doi.org/10.1590/1982-3703003221744>.
- FALEIROS, F. *et al.* Uso de questionário online e divulgação virtual como estratégia de coleta de dados em estudos científicos. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 25, n.4, p. e3880014, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/Hjf6ghPvk7LT78W3JBTdpjf/?lang=pt#>. Acesso em: 20 dez. 2024.
- FIUZA, G. D. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, p. 55-81, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>.
- FLICK, U. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.
- FUJII, F. T. *et al.* Fatores que afetam a Permanência de Mulheres Mães no Mercado de Trabalho: Revisão da Literatura Brasileira. **TCC-Psicologia**, 2022.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Pesquisa sobre Maternidade e Trabalho 2023**. Disponível em: <https://www.fgv.br>. Acesso em: 31 out. 2023.
- GARCIA, A. **Cultura Organizacional e suas Implicações**. São Paulo: Editora Atlas. 2012.
- GUIMARÃES, N. A.; BARONE, L. S. e BRITO, M. M. A. **Mercantilização no feminino: a visibilidade do trabalho das mulheres no Brasil através dos censos**. 2014, Anais. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 2014. Acesso em: 21 ago. 2024.
- GOFFMAN, E. *et al.* The presentation of self in everyday life. 1959. **Garden City, NY**, v. 259, 2002.
- GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Human resource management review**, v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011.

- GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M.; ZWEIG, D. I. Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. **Journal of vocational behavior**, v. 69, n. 1, p. 90-104, 2006.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**. Thousand Oaks: Sage Publications. 2001.
- HOUSTON III, L.; KLOTZ, A. New to the watercooler: Differential effects of relationship building for female versus male newcomers. **Journal of Management Scientific Reports**, v. 1, n. 3-4, p. 301-324, 2023.
- LEGGE, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**. London: Macmillan. 1995.
- KLEIN, H. J.; POLIN, B.; SUTTON, K. L. Specific onboarding practices for the socialization of new employees. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 23, n. 3, p. 263-283, 2015.
- MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. **Designing qualitative research**. Sage publications, 2014.
- MARRA, G. A importância dos ODS para a promoção da igualdade de gênero no ambiente corporativo. **Sustentabilidade e Negócios**, v. 14, n. 1, p. 73-86, 2021.
- MIRANDA, A. R. A. *et al.* Trabalho, socialização e identidade: um estudo com professoras gerentes de uma universidade pública. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 20, p. 353-375, 2015.
- MELUSO, G. Cultura inclusiva e sua relação com a retenção de talentos. **Cadernos de Administração**, v. 15, n. 3, p. 177-192, 2023.
- MENDONÇA, T. F. R. *et al.* **Mulher, família e trabalho: representações e identidades construídas por casadas e solteiras**. 2014.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2019.
- MOTTA, F. C. P., & VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thompson Learning. 2008.
- MOTTA, F. C. P., & VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Cengage Learning; 4^a ed 2021.
- MORRISON, E. W. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. **Journal of applied psychology**, v. 78, n. 2, p. 173, 1993.
- NEVES, L. M. R. **Acolhimento e Integração dos funcionários no Hospital de Faro, EPE: elaboração do manual de acolhimento**. 2012. Tese de Doutorado.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso nas Organizações**. São Paulo: McGraw-Hill, 2014.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Relatório sobre Igualdade de Gênero no Mercado Trabalho 2023.** Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 31 out. 2023.

PARSONS, T. **The Social System.** Glencoe, IL: Free Press, 1951.

QUEIROZ, H. MG et al. Diversidade nas organizações: construindo um olhar sobre a evolução da mulher no contexto organizacional. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 34, 2010.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Essentials of organizational behavior.** Pearson, 2018.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**, v. 14, 2005.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., & SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson, Ed. 14, 2011.

SANDBERG, S. Lean in - Women, Work and the Will to Lead. **NHRD Network Journal**, v. 8, n. 2, p. 137-139. 2015. <https://doi.org/10.1177/0974173920150225>.

SANTOS, A. F.; ARAÚJO, L. R.; MARQUES, A. P. The importance of selection processes in organizational culture. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 15, n. 2, p. 78-95, 2020.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco, CA: Jossey-Bass. 5th ed. 2017.

SHINYASHIKI, G. T. **A Nova lógica do Sucesso: Competência, Habilidade e Atitude no Mundo Globalizado.** São Paulo: Gente. 2002.

SHINYASHIKI, G. T. O processo de socialização organizacional. **As pessoas na organização.** Tradução. São Paulo: Gente, 2002. Acesso em: 21 ago. 2024.

SILVA, M. G.; FOSSÁ, S. Socialização organizacional: práticas e impactos nas culturas organizacionais. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 312-325, 2013.

SLUSS, D. M.; VAN DICK, R.; THOMPSON, B. S. **Role theory in organizations: A relational perspective.** 2011.

SILVEIRA, J. A. G. **Cultura e Socialização Organizacional: Modelos, Processos e Práticas.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

UNITED NATIONS. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development.** 2015. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda>. Acesso em: 31 out. 2024.

VAN MAANEN, J. Breaking in: Socialization to Work, In Robert Dubin. **Handbook of Work, Organization and Society**, Rand McNally, Chicago, 1979.

VAN MAANEN, J. e SCHEIN, E. H. Toward a theory of organizational socialization. **Research in Organizational Behavior**, n. 1, p. 209-264. 1979.

YANNOULAS, S. C. **Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Centro Feminista de Estudos e Assessoria; Fundo para Igualdade de Gênero/Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Informações Demográficas

- 1- Qual a sua Idade? (Em anos completos)
- 2- Qual o nível de escolaridade?
- 3- Você se graduou? Se sim, em qual área?
- 4- Quantos filhos você tem?
- 5- Qual a faixa de renda salarial da família?

Tabela 1 – Faixa de Renda Salarial

CLASSE ECONÔMICAS	LIMITE INFERIOR	LIMITE SUPERIOR
Classe E	0	R\$ 1.254
Classe D	R\$ 1.255	R\$ 2.004
Classe C	R\$ 2.005	R\$ 8.640
Classe B	R\$ 8.641	R\$ 11.261
Classe A	R\$ 11.262	-

Fonte: <https://cps.fgv.br/qual-faixa-de-renda-familiar-das-classes>

Experiência Profissional

- 6- Qual é o ramo de atividades da empresa em que trabalha?
- 7- Quanto tempo você trabalha na empresa?
- 8- Qual o tempo de afastamento para licença-maternidade?

Expectativas e Retorno

- 9- Quais eram suas expectativas ao retornar ao trabalho após a licença-maternidade? Essas expectativas foram atendidas? Se sim, de que forma?
- 10- Como você acha que a sua empresa trata a maternidade? É fácil ou difícil para as mães voltarem ao trabalho depois da licença?

Políticas e Inclusão

- 11- A empresa apoia a diversidade e trata homens e mulheres de forma igual? Existem regras que ajudam todos a crescer na carreira, independente se for homem ou mulher?
- 12- A empresa tem alguma forma distinta de acolher as mães (ex: horário flexível, creche, etc.). Se sim, qual?

13- Caso exista alguma forma de auxílio às mães – é válida a todas as mães de todos os cargos? Ou apenas de alguns cargos específicos?

Acolhimento e Socialização

14- Como você descreveria o acolhimento que recebeu de sua equipe e liderança ao retornar? Quais ações tiveram maior significado para você?

15- Houve empatia por parte dos colegas de trabalho e da liderança? Você enfrentou algum tipo de preconceito?

16- Ao retornar da licença-maternidade, você percebeu um processo de socialização? Houve uma rede de apoio (colegas, líderes, políticas da empresa) disponível para você durante esse período?

Inclusão e Tratamento

17- Você se sentiu incluída nas atividades e decisões da equipe após o seu retorno? Quais fatores contribuíram para esse sentimento?

18- Você percebeu mudanças na forma como os colegas te trataram antes e depois da licença?

19- O que a empresa fez que mais ajudou a facilitar sua transição de volta ao trabalho?

Desempenho e Desafios

20- Em algum momento, sentiu que sua competência foi colocada à prova? Os prazos das demandas solicitadas a vocês eram compatíveis com sua execução?

21- Como você tem gerido o equilíbrio entre a vida profissional e as novas demandas de ser mãe? A empresa tem ajudado nesse processo?

22- Quais barreiras (dificuldades) você enfrentou ao retornar ao trabalho?

23- Quais foram os maiores desafios para conciliar os papéis pessoais e profissionais?

24- Você acredita que a sua carreira foi prejudicada pela maternidade? (ex: não ser promovida, não participar mais de projetos...?). Se sim, explique .

25- Você sente que sua carga de trabalho foi ajustada adequadamente ao retornar? Houve alguma preocupação em relação a isso?

Feedback e Motivação

26- Após seu retorno, você recebeu feedback sobre seu desempenho? Como isso influenciou sua motivação?

27- Você tem intenção de permanecer trabalhando na empresa ? Se não, descreva quais os fatores levam a isso e se já saiu da empresa quanto tempo trabalhou após a licença até a sua saída?

Link com formulário no Microsoft Forms

<https://forms.office.com/r/CLArpgHhVv>

APÊNDICE B – GLOSSÁRIO DOS TERMOS DA PESQUISA

Tabela 2 – Termos da Pesquisa

TERMO	SIGNIFICADO
<i>Cultura Organizacional</i>	A cultura organizacional é fundamental para o ambiente de trabalho, definindo valores, crenças e normas que guiam o comportamento dos colaboradores. Ela influencia tanto a execução das tarefas quanto as interações internas e externas, impactando o clima organizacional
<i>Política de Gestão</i>	É um conjunto de processos e regras que define as relações entre funcionários e a organização, abrangendo direitos, deveres e expectativas comportamentais “regras do jogo”.
<i>Diversidade organizacional</i>	Os colaboradores da organização são formado por pessoas de diferentes grupos (raça, gênero, idade, religião, orientação sexual, personalidades e habilidades)
<i>Clima organizacional</i>	É a forma como os colaboradores se sentem no ambiente de trabalho, ou seja, sua percepção sobre a organização.
<i>Socialização organizacional</i>	É o processo pelo qual os indivíduos assimilam os conhecimentos, habilidades e valores essenciais para exercer seus papéis de maneira eficaz dentro da organização.

Fonte: Elaboração Própria