

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES**  
**Ensino Médio Com Habilitação Profissional de Técnico em**  
**Recursos Humanos**

**Larissa Vitória Marcellino Pereira**  
**Luísa Fernandes Euzébio**  
**Stefany de Almeida Diniz**  
**Vitória Larissa Lossano de Sousa**

**A ATUAÇÃO DO SETOR DE RH PERANTE A EVOLUÇÃO DOS**  
**DIREITOS FEMININOS COM ÊNFASE NA MATERNIDADE.**

**ITAPETINGA**

**2024**

**Larissa Vitória Marcellino Pereira**

**Luísa Fernandes Euzébio**

**Stefany de Almeida Diniz**

**Vitória Larissa Lossano de Sousa**

**A ATUAÇÃO DO SETOR DE RH PERANTE A EVOLUÇÃO DOS  
DIREITOS FEMININOS COM ÊNFASE NA MATERNIDADE.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.

**ITAPETININGA**

**2024**

*“A todas as mulheres que mesmo diante das dificuldades enfrentadas perante a desigualdade de gênero, encaram os limites e inspiram o mundo com sua resiliência. Este trabalho é dedicado a vocês, que são exemplos de coragem e competência em todas as áreas de suas vidas. Que possamos continuar progredindo juntas, ultrapassando obstáculos e estruturando um futuro mais igualitário e justo para todas nós, não apenas no âmbito laboral, mas em face da sociedade no geral.”*

*“Agradecemos primeiramente à nossa professora e orientadora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda, que nos auxiliou nessa trajetória de estudos e pesquisas do nosso Trabalho de Conclusão de Curso. Aos nossos queridos pais por todo o apoio e amor recebidos ao longo desse processo, em especial às nossas mães que nos inspiram com a força e resistência que possuem para enfrentar as barreiras da desigualdade de gênero.*

*Expressamos nossa gratidão a vocês que fazem uma parte significativa dessa conquista, pois sem a assistência que recebemos não seria possível chegarmos até aqui com excelência nesse projeto tão importante para nosso crescimento pessoal e acadêmico.”*

*“Que pretendes, mulher?  
Independência, igualdade de condições...  
Empregos fora do lar?  
És superior àqueles  
Que procuras imitar.  
Tens o dom divino de ser mãe.  
Em ti está presente a humanidade!”*  
Cora Coralina

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: A Atuação do Setor de RH Perante a Evolução dos Direitos Femininos com Ênfase na Maternidade, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa e bibliográfica. O problema de pesquisa é apurar a desigualdade de gênero que transcorre no âmbito laboral, o qual se sobrepõem principalmente durante a circunstância da maternidade, analisando o objetivo que foi estabelecido, acerca da incitação a visibilidade a respeito das adversidades enfrentadas pelas mulheres dentro das corporações, em decorrência da desvalorização do trabalho feminino. Buscou-se então responder a este problema de pesquisa, através de um formulário elaborado no Google Forms, os quais foram enviados vias redes sociais. Os resultados de dados coletados, estão estruturados da seguinte forma: inicialmente é apresentado uma breve evolução do setor de RH, com enfoque na inserção da mulher no mercado de trabalho e alguns apontamentos teóricos, com base em: Chiavenato (2000), Beauvoir (2012), Carvalho (2013), Dessler (2003), Papadoulos (2015) entre outros, que se relacionam com a distinção de tratamento no que diz respeito a essas mães. As apurações obtidas apontam que as genitoras resistem a diversas dificuldades no período gestacional e após o mesmo, sendo eles a falta de apoio tanto vindo da presença parental, quanto das organizações em que elas se encontram.

**Palavras-Chave:** Desigualdade de Gênero. Maternidade. Trabalho. Recursos Humanos. Mulheres.

## **ABSTRACT**

This Course Conclusion Assignment, entitled *The Role of the HR Sector in the Face of the Evolution of Women's Rights with Emphasis on Maternity*, is about a qualitative-quantitative and bibliographical research. The research problem is to investigate the gender inequality that occurs in the workplace, which overlaps mainly during the circumstance of maternity, analyzing if the objective that was established, regarding the incitement of visibility about the adversities faced by women within the corporations, due to the devaluation of female work. We then sought to answer this research problem using a form created in Google Forms, which were sent via social networks. The results of the collected data are structured as follows: Initially, a brief evolution of the HR sector is presented, focusing on the insertion of women in the work market and some theoretical notes based on Chiavenato (2000), Beauvoir (2012), Carvalho (2013), Dessler (2003), Papadoulos (2015), among others, which relate to the distinction in treatment with regard to these mothers. The findings obtained indicate that mothers resist several difficulties during the gestational period and after it, including a lack of support both from the parental presence and from the organizations in which they are located

**Keywords:** Gender Inequality. Maternity. Work. Human Resources. Women.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
JUSTIFICATIVA .....	10
OBJETIVOS: .....	10
Objetivos Gerais: .....	10
Objetivos Específicos:.....	10
A EVOLUÇÃO DO SETOR DE RH .....	11
O INÍCIO DA INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO .....	12
DIREITO DA MULHER.....	15
MATERNIDADE .....	16
Mãe Solo.....	17
Maternidade no Âmbito Laboral.....	19
Relação Entre Carreira e Maternidade .....	20
A Maternidade e suas Dificuldades Perante o Mercado de Trabalho .....	21
O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DIANTE A MATERNIDADE ....	23
METODOLOGIA 1.....	26
METODOLOGIA 2.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	33
REFERÊNCIAS.....	34

## INTRODUÇÃO

O trabalho desenvolvido, cujo tema é a Atuação do Setor de RH Perante a Evolução dos Direitos Femininos com Ênfase na Maternidade, decorreu no âmbito do curso técnico em Recursos Humanos, realizado pelo Centro Paula Souza, na Etec Darcy Pereira de Moraes com o objetivo de estimular uma visão ampla acerca das dificuldades enfrentadas pelas mulheres, em decorrência da desigualdade de gênero, bem como explorar como a maternidade intensifica tais desafios diante do mercado de trabalho, quais medidas podem ser implementadas para amenizar esses problemas e proporcionar apoio as colaboradoras que se tornam mães.

Diante do contexto atual onde a busca pela igualdade de gênero tem ganhado cada vez mais notoriedade, as organizações enfrentam o desafio de alinhar suas práticas às normas e leis em evolução, garantindo que as mulheres recebam o suporte adequado durante a gestação e após o nascimento de seus filhos. A ausência de políticas eficazes pode levar a consequências psicologicamente desgastantes à mãe e ao bebê, afetando o processo maternal e o bem-estar de ambos. Portanto, a atuação do setor de Recursos Humanos é crucial para promover um ambiente mais inclusivo, equitativo e saudável.

A presente temática se deu através da duradoura falta de visibilidade feminina no ambiente laboral, o desejo de compreender a agravação desse cenário com a ocorrência da maternidade e a observação da conduta das empresas e suas respectivas políticas no que concerne a tais circunstâncias.

Este estudo é de suma importância, pois a maternidade tem um grande impacto em todas as áreas da vida de uma mulher e, principalmente no âmbito trabalhista, as mesmas carecem de amparo legislativo e sociocultural, o que recai ao setor de RH fornecer determinado apoio dentro do ambiente organizacional para possibilitar um maior destaque e dar voz à essas colaboradoras. A elaboração de regulamentos e a execução de práticas institucionais que objetivam facilitar todo o processo gestacional (e após) infere-se essencial porque somente dessa maneira as mães poderão equilibrar sua vida profissional com as atividades diárias sem o excesso de sobrecarga e pressão constante sobre seus ombros.

## **JUSTIFICATIVA**

A falta de visibilidade das mulheres dentro de uma organização é uma temática crucial, visto que as adversidades que encaram desde os primórdios perduram na sociedade atual, se agravando com a entrada feminina no mercado de trabalho, e em especial a ocorrência da maternidade.

## **OBJETIVOS:**

### **Objetivos Gerais:**

Incitar a visibilidade da pauta acerca dos desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente laboral, em consequência da desigualdade de gênero.

### **Objetivos Específicos:**

Relatar a forma com que a maternidade acarreta impedimentos na contratação das mulheres e a intensificação das dificuldades que enfrentam diariamente, como a falta de valorização do trabalho feminino.

## A EVOLUÇÃO DO SETOR DE RH

Ao longo da industrialização, num momento pós Primeira Guerra Mundial, um dos períodos mais importantes da história, em que houve a implantação dos maquinários no ambiente de trabalho, assim surgindo o capitalismo e o proletariado, sucedeu-se a necessidade de uma administração de pessoas, posteriormente denominado como departamento de relações industriais que era restringido a atividades burocráticas e operacionais, explorando o trabalhador apenas pela sua força física, ocultando suas necessidades fundamentais.

Com o início da Segunda Guerra Mundial em 1940, a administração de pessoal direcionou a sua preocupação com as circunstâncias de trabalho e com os benefícios proporcionados aos seus empregados (GIL, 2009). Diante desse cenário, foram realizados estudos focados nas Relações Humanas, o que culminou no experimento de Elton Mayo (1927), o qual conclui que o comportamento dos colaboradores é motivado através da percepção de que estão sendo reconhecidos dentro da instituição, e não por aspectos fisiológicos, destacando a relevância do aspecto pessoal no âmbito laboral.

Atualmente, a área de Recursos Humanos se encontra distinta das décadas anteriores, sendo bem estruturada e com uma visão ampla acerca do acolhimento dos funcionários. O seu regime passou por mudanças evolutivas, com a implementação de inovações tecnológicas e a valorização dos membros, fazendo com que a gerência passe a ver o trabalhador de forma humanizada e não apenas como um ato de estratégia para atingir os lucros almejados. Com isso, a concepção do mercado de trabalho foi modificada, uma vez que antes era vista exclusivamente como um gasto obrigatório para a empresa, porém hoje é contemplada como um método de priorização do contentamento dos colaboradores.

O papel do RH está se transformando de um foco tradicional em transações e processos para um foco mais estratégico em impulsionar o desempenho organizacional e a inovação, desenvolvendo talentos e cultivando uma cultura que promova o engajamento dos funcionários e o crescimento sustentável da empresa (DESSLER, 2003, p.7).

Segundo o autor acadêmico e gerente da área de Recursos Humanos Gary Dessler, o papel do setor citado no aprimoramento dos contratados é de extrema relevância, estabelecendo uma cultura organizacional que promova a relação da

equipe e auxilie no fortalecimento sustentável da corporação. Essa citação ressalta a forma que a instituição vem sendo reconhecida pela sua grandeza estratégica e como este sistema muda a medida que as organizações se pronunciam a respeito do gerenciamento de pessoas.

De acordo com Claro e Nickel (2002), há algum tempo a área de recurso humanos deixou de ser apenas um departamento de pessoal para um agente de transformação na instituição, provocando mudanças e permitindo sustentação na implantação delas. Resultando, assim, em um novo formato de gestão na organização, do qual juntamente auxilia para a modernização das empresas, pois através dessa nova perspectiva os empregadores passarão a ver as pessoas com capacidade de inteligência, habilidades e conhecimento para serem parte importante do funcionamento da organização (VILLAS *et al*, 2009).

[...] As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização (CHIAVENATO, 2000, p.2).

Diante disso, o setor de ARH passou a ter um olhar mais humanizado com os colaboradores, uma vez que o profissional precisa saber lidar com diferentes personalidades e realidades, é necessário que o próprio compreenda que as pessoas não podem ser vistas apenas como recursos. Conforme Coutinho (2006) a gestão de pessoas tem fundamento no fato de que o desempenho de uma instituição necessita da contribuição dos indivíduos que a integram e da maneira que estão organizadas, são estimuladas e capacitadas para determinada função.

## **O INÍCIO DA INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO**

No decorrer da Segunda Guerra Mundial no ano de 1939, houve-se uma inclusão feminina mais perceptível no ambiente de trabalho, isso se deu por conta da participação masculina no cenário de combate (FERREIRA, 2011). Na década de 40 ocorreu uma contribuição mais significativa da inserção da mulher no mercado de trabalho, por causa do processo de industrialização.

A expansão da sociedade industrial e os movimentos de emancipação política e profissional não apenas reafirmaram o processo de inserção feminina no mercado de trabalho, mas também acentuaram a divisão social e sexual do trabalho, atuando diretamente na estrutura do emprego (PINTO, 2007, p.21).

A partir das grandes evoluções econômicas da sociedade durante o período industrial, houve uma intensa mudança no cenário social em construção em que o homem era tratado como o único provedor da família, dando local para a entrada feminina no mercado. Apesar de uma presença ativa as mulheres eram levadas como inferiores aos olhos de uma sociedade ainda dita machista, tendo os seus primeiros contatos com o mercado de trabalho apenas com o intuito de obter lucro, uma vez que eram vistas com um melhor custo-benefício por ofertar salários mais baixos e incondizentes com as funções exercidas.

Conforme, Luz e Fuchina (2009), a profissionalização e a introdução da mulher como mão de obra no mercado de trabalho favoreceram a idealização de busca pela liberdade das mesmas, o que deu início aos movimentos feministas. Entretanto a suposta concepção de liberdade não foi amplificada ao ambiente doméstico, ainda existindo um ideal historicamente construído que as colocam num papel de afazeres apenas domésticos.

Encontra-se esse círculo vicioso em todas as circunstâncias análogas: quando um indivíduo ou um grupo de indivíduos é mantido numa situação de inferioridade, ele é de fato inferior; mas é sobre o alcance da palavra ser que precisamos entender-nos; a má-fé consiste em dar-lhe um valor substancial quando tem o sentido dinâmico hegeliano: ser é ter-se tornado, é ter sido feito tal qual se manifesta. Sim, as mulheres, em seu conjunto, são hoje inferiores aos homens, isto é, sua situação oferece-lhes possibilidades menores: o problema consiste em saber se esse estado de coisas deve perpetuar-se (BEAUVOIR, 1949, p.18).

Em virtude ao raciocínio da autora, é notório que a inferioridade feminina se mantém vigente no mundo contemporâneo visto que a sociedade, majoritariamente os homens, permanece com os mesmos ideais enraizados desde os primórdios, submetendo as mulheres a um molde que lhes convém. Contraditoriamente, a insatisfação de serem encapsuladas diante de tal perspectiva em conjunto com a luta por respeito e igualdade, ocasionou-se em uma maior propagação dos movimentos feministas. Mediante a isso, intensas modificações culturais relacionadas ao papel da mulher em sociedade, que vêm ocorrendo nas últimas

décadas, aos ambientes de cunho político se dão pelas mobilizações feministas [...] (ABRAMO, Laís, 2007).

Ainda que as mulheres estejam ganhando mais espaço no ambiente laboral, todavia não é o suficiente pois persistem anexados as mesmas os estigmas do passado. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizou um estudo sobre a taxa de participação, que tem o propósito de calcular a parte da população com idade para trabalhar (PIT) o qual ilustrou o cenário difícil da mulher no âmbito trabalhista representado no gráfico abaixo:



**Figura 1:** Índice de participação da força de trabalho.

Em 2019, as mulheres com 15 anos ou mais tiveram uma participação no mercado de trabalho de 54,5% enquanto os homens obtiveram 73,7%, uma diferença de 19,2 pontos percentuais. Isso demonstra desigualdades expressivas entre gêneros e afirma que a maior contribuição do sexo feminino no mercado de trabalho é causada por dois fatores: ter filhos pequenos e ter um emprego não remunerado (IBGE, 2019).

Essa disparidade também é refletida no quesito remuneratório, segundo a Organização Mundial do Trabalho o déficit percentual dos salários femininos comparados as remunerações direcionadas aos homens vêm sendo reduzido gradativamente, porém permanece presente. Essa discrepância salarial em função do gênero alcança, em alguns países, quase 45%. (OIT, 2016).

## DIREITO DA MULHER

O serviço feminino já era fundamentado no ambiente doméstico, e em mínimos casos externos, sem qualquer tutela legítima a sua pessoa. O primeiro direito profissional da mulher efetuou-se através da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), no qual diz respeito a proteção do emprego das mesmas no mercado de atividades, como exemplo: Art. 5º da CLT de 01 de maio de 1943 - A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo. Perante este artigo, é notório a sua ausência na execução do próprio, pois, há falhas na concretização da igualdade salarial, por virtude do machismo estrutural instaurado na sociedade, estando o mesmo enraizado nos formatos sociais, políticos e econômicos. Esta discriminação de gênero acarreta diversas consequências, além das apontadas, é evidente ressaltar a falta de oportunidades de avanços no âmbito laboral e o assédio sexual correlacionado a injustiça feminina.

Segundo Bertha Lutz (1964) rejeitar as mulheres a isonomia de direitos em virtude de gênero é indeferir justiça a metade da sociedade, uma vez que a população feminina representa 51,5% da nação brasileira (IBGE, 2022) perante isso conclui-se que a injustiça sobre o sexo feminino, causada pelo pensamento machista e retrógrado que permanece enraizado no âmago do país, ocasiona em uma perspectiva extremamente desigual, sobretudo, no ambiente de trabalho. Com isto, a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) se preocupou em garantir uma maior assistência às cidadãs, estabelecendo normas, leis, artigos e cláusulas para tutela delas, tais como:

Art. 7, inciso XX – proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos, nos termos da lei;

Art. 373-A. Ressalvadas as disposições legais destinadas a corrigir as distorções que afetam o acesso da mulher ao mercado de trabalho e certas especificidades estabelecidas nos acordos trabalhistas, é vedado:

I – publicar ou fazer publicar anúncio de emprego no qual haja referência ao sexo à idade, à cor ou situação familiar, salvo quando a natureza da atividade a ser exercida, pública e notoriamente, assim o exigir;

Art. 389. Toda empresa é obrigada:

III – instalar vestiários com armários individuais privativos das mulheres, exceto os estabelecimentos comerciais, escritórios, bancos e atividades afins, em que não seja exigida a troca de roupa, e outros, a critério da autoridade competente em matéria de segurança e higiene do trabalho, admitindo-se como suficientes as gavetas ou escaninhos, onde possam as empregadas guardar seus pertences;

Art. 390. Ao empregador é vedado empregar a mulher em serviço que demande o emprego de força muscular superior a 20 (vinte) quilos para o trabalho contínuo, ou 25 (vinte e cinco) quilos para o trabalho ocasional.

Art. 392. A empregada gestante tem direito à licença-maternidade de 120 (cento e vinte) dias, sem prejuízo do emprego e do salário.

Em relação ao artigo anterior, a Lei nº11.770/08 instituiu a criação do Programa Empresa Cidadã o qual propõe, as organizações participantes, a extensão do período da licença-maternidade para 180 dias. Com base nisso, em 2023, foi desenvolvido o Projeto de Lei nº 6136 (ainda em análise) que busca alterar o artigo 392 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para conceder o aumento do prazo do afastamento em função ao cuidado familiar.

## **MATERNIDADE**

Quando a mulher passa a ser mãe encontra em si uma maneira de lidar com esse novo cenário, como se imediatamente uma força, que ansiava fazer tal tarefa, fosse despertada. Uma vez que a gestação tem origem biológica, acredita-se que este processo maternal, de algum modo, esteja ligado a esse desenvolvimento natural. Esse raciocínio acaba por trazer uma indagação acerca da utilização ambígua do conceito de maternidade, pois é usado para referenciar o período de gravidez e concomitantemente a uma ocupação duradoura (BADINTER, 1985).

De acordo com Azevedo e Arrais (2006) essa visão romantizada da maternidade é semeada desde a infância na cabeça das meninas, onde são ensinadas que devem efetuar com excelência a tarefa de ser mãe, isso inclui desistir de muitas oportunidades e fazer inúmeros sacrifícios ao longo de suas vidas.

A pressão cultural e social que é exercida sobre as mulheres acaba por afetá-las psicologicamente de maneira que não se sintam capazes de expressar seus

verdadeiros sentimentos e pensamentos de frustração, preocupações, tristeza, entre outros.

Kalil e Costa (2013); Carvalho *et al* (2013) apontam que a idealização do amor materno como propenso a algo internalizado nas mulheres e a crença de ser um instinto começou a se desestruturar a partir da publicação da obra “Um Amor Conquistado: O Mito do Amor Materno” (1985) da filósofa Elisabeth Badinter, a qual enfatiza que tais idealizações passam por diversas mudanças de acordo com variadas épocas e costumes.

Corroborando com o raciocínio de Martinez e Barbieri (2011) essa mudança no conceito de maternidade, alterando-se de um modelo tradicional a um modelo mais contemporâneo centrado em opções e poucas proles, foi causada pela consolidação da sociedade industrial, com o ingresso das mulheres no mercado trabalhista, o divórcio e o desenvolvimento de métodos contraceptivos.

A maternidade não deve ser compreendida com uma identidade feminina e sim como uma parcela do processo feminino, algo que pode se escolher ao invés de uma etapa obrigatória (ARAÚJO, 2014).

Uma gestante em seu relato, quando questionada sobre os motivos por querer ter um filho verbalizou, agora vou ter responsabilidades, vou cuidar da casa, vou fazer tudo que eu não fazia. Outras se mostravam confusas com o questionamento de o porquê quererem ter filhos, mostrando-se resistentes a pensar na maternidade como uma opção e não como uma obrigatoriedade feminina. Esse pensamento de que somente a maternidade é capaz de afirmar a posição de mulher era recorrente, e estava sempre acompanhada de discursos sobre a completude, sobre a realização pessoal e sobre o instinto materno (Carvalho et al. 2013, p. 3).

Essa perspectiva profundamente arraigada na sociedade de que a maternidade não é uma escolha pessoal, mas sim uma obrigação e um rito de passagem essencial para afirmar a posição da mulher é um reflexo das expectativas culturais e sociais que historicamente têm sido impostas as mesmas. No entanto, é crucial reconhecer que a decisão de ter filhos deve ser uma opção e não um imperativo social. O ato de ser mãe não define a feminilidade nem completa as mulheres de maneira exclusiva.

### **Mãe Solo**

O termo “mãe solo” se refere as mulheres que executam o papel integral da criação e educação dos filhos; sem suporte paterno. Elas enfrentam múltiplas

jornadas de trabalho e a imensa sobrecarga decorrente da tutela das crianças acumulada com as responsabilidades profissionais.

A Monoparentalidade é uma forma diferente de parentela. Pode ter origem no abandono familiar, viuvez, divórcio, adoção e outros. É formada pela configuração de um dos pais e seu filho. Uma família monoparental feminina é representada por uma única mulher a qual é responsável por a criação e desenvolvimento de suas crianças sem a ajuda de uma figura paterna, além de ter que desempenhar papéis domésticos, a função de provedora financeira e educadora. É pertinente ressaltar que esses casos podem ser diversificados em relação a termos de assistência e procedimentos diante da situação, algumas mães solteiras dispõem de suporte de familiares, amigos e instituições de assistência social, em oposição a outras que acabam por enfrentar essas adversidades desamparadas.

Muitas vezes as mães cumprem o papel duplo, ou seja, também são “pais” e chefes de família, trabalham e se ausentam diariamente, ficando ausentes da vida cotidiana de seus filhos, retornando apenas à noite aos lares. De igual sorte, a família monoparental feminina constrói-se sobre esta denominação, muitas vezes, devido ao divórcio e, nesses casos, comumente não há intervenção financeira do ex-marido, competindo-as com a grande responsabilidade de lidarem com os obstáculos da vida (LEONARDO; MORAIS, 2017, p.15).

O papel multifacetado das mães que, além de desempenharem as funções tradicionais atribuídas a maternidade, assumem também a função de provedoras principais da família acarreta, muitas vezes, na ausência materna, onde a mulher retorna ao lar apenas à noite e acaba por perder parte da vida cotidiana de seus filhos.

Uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas relatou que o número de mães solo aumentou de 9,6 milhões em 2012 para 11,3 no ano de 2022. Feijó (2023) ressalta que esses índices refletem em menor nível de instrução dessas mulheres e em dificuldades para se equiparar aos homens no mercado de trabalho. A situação é ainda mais crítica para as negras, com 58%, tendo no máximo o ensino fundamental completo e apenas 8,9% com nível superior (FGV, 2023). Esse crescimento significativo é um panorama alarmante que representa a realidade de desigualdade e uma sociedade, todavia idealizada de forma machista. Tais dados sublinham a necessidade urgente de políticas públicas que promovam uma

equidade de acesso à oportunidades e educação, principalmente para aquelas que enfrentam os desafios adicionais de criar seus filhos sozinhas.

### **Maternidade no Âmbito Laboral**

De acordo com Troiano (2007) com a ampliação do papel feminino no mercado de trabalho, o conceito antigo limitado a ser apenas esposa e dona de casa começa a ser definido, com isso o tema de atraso da maternidade passa a existir e ser debatido, uma vez que a medicina deu início a contribuição, através das pílulas contraceptivas, para que a gravidez fosse uma opção e não uma obrigação. Diante desse cenário houve a propagação de um estigma relacionado a escolha de ter ou não filhos que persiste por décadas, de um lado há o discurso de que a mulher só se sente completamente realizada quando se torna mãe e de outro tem-se o preconceito direcionado a capacidade de qualificação profissional daquelas que optam por engravidar.

A mulher se vê dividida dentre as diversas opções que lhe são impostas. Essas escolhas a levam por trajetórias nem sempre fáceis de serem trilhadas, algumas vezes, até entrecruzadas. A sociedade, ao mesmo tempo em que a cobra para que seja uma profissional competente, parece exigir que a mulher somente se sinta completa ao ser mãe (NUNES, 2014, p.925).

Ao ser delimitada a paradigmas acerca da maternidade, a mulher encara uma série de desafios presentes não apenas no ambiente de trabalho, mas também em seu cotidiano. Para Pinsky e Pedro (2013) o maior impasse enfrentado pelas mulheres que querem ter filhos é escolher qual o momento certo, porque além da necessidade em se dedicar na sua formação acadêmica e na vida profissional, existe o quesito da idade avançada (que pode acarretar dificuldades na gestação) dessa maneira, ocorre o adiamento da gravidez.

Para as mulheres que optam pela maternidade os obstáculos se iniciam dentro da organização, na forma de preceitos e ideias errôneas de colegas, e quando conseguem permanecer no mercado de trabalho, esses empecilhos as acompanham até mesmo após todo o processo, se apresentando em esforços como: adaptar a rotina laboral, as tarefas domésticas, os cuidados para com os filhos, prosseguir com a amamentação e continuar a lidar com os preconceitos e cobranças sociais (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Dentre os obstáculos enfrentados, é notório que existe um problema extremamente desvalorizado pelas organizações que é a amamentação. A OMS (Organização Mundial de Saúde) aconselha o alactamento materno até os dois anos ou mais, sendo imprescindível nos primeiros seis meses de vida da criança, todavia a licença-maternidade padrão concede apenas quatro meses de afastamento para a mulher, perante isso nota-se que o desmame precoce tem sido um estorvo frequente na sociedade.

Uma pesquisa feita por uma comunidade virtual, dirigida por Renato Grinberg (2011) indica que 57% das trabalhadoras têm dificuldade em conciliar as duas rotinas, isso ocorre pelo impasse de adequar os cuidados com os filhos, as demandas de serviço e a falta de flexibilidade na empresa. Nesse contexto, por diversas vezes, as mulheres são menosprezadas durante a sua dupla jornada de trabalho devido ao acúmulo de funções e sobrecarga emocional. Uma análise efetuada pela FGV (Fundação Getúlio Vargas; 2016) relatou que as mães são mais discriminadas no ambiente laboral, expondo que metade das empregadas foram desligadas das organizações depois do tempo de proteção de quatro meses (MACHADO; PINHO NETO, 2016).

Perante esta análise, é perceptível que as empresas não são nenhum pouco compreensíveis com a mulher ao longo de sua gestação e no cotidiano com a criança. Percebe-se também que a maioria das organizações têm uma perspectiva totalmente equivocada sobre as trabalhadoras, pois acham que as mulheres, após terem um filho, se tornam inúteis e incapazes de se comprometer com a sua vida profissional. Esses preconceitos enraizados na sociedade apenas demonstram o quanto a população tem que melhorar.

### **Relação Entre Carreira e Maternidade**

Como abordado anteriormente, é notório que optar por ser mãe ou não, assim como a jornada dupla de trabalho é algo que afeta a vida da mulher de forma, majoritariamente, negativa no ambiente profissional. A partir disso pode-se complementar esse cenário efetuando um paralelo entre as consequências que a carreira tem na maternidade e vice-versa.

Ao voltar para a empresa, após os quatro meses de licença, se torna muito difícil encontrar um equilíbrio nessa “vida dupla”. Por inúmeras vezes, ao retornar para a corporação, a mulher não é capaz de se desatar do dever de mãe super

dedicada, o que culmina em problemas psicológicos e excesso de carga emocional que provocam instantaneamente o esgotamento físico e mental e, a longo prazo, variadas doenças (CASTRO, 2006).

A dificuldade em conciliar a vida materna e a profissional pode culminar em um sacrifício, esse sendo por diversas vezes a escolha por uma carreira que seja menos exigente ou até mesmo pouco condecorada. Um dos fatores que influenciam essa decisão é o tempo inflexível de trabalho que sobrecarrega as mulheres, deixando-as aflitas em relação ao cuidado e zelo de seus filhos, causando um baixo nível de produção e qualidade em seu serviço. No entanto, essa alternativa quase sempre vem seguida de uma possível progressão laboral e/ou uma diminuição remuneratória.

Considerando esse cenário e as várias tarefas realizadas pelos indivíduos, no âmbito profissional, social e familiar, as organizações começaram a desenvolver propostas que visam aprimorar a saúde dos colaboradores e a qualidade de seus vínculos sociais, possibilitando que eles ponderem de modo mais assertivo as demandas laborais e aquelas derivadas de outros aspectos de sua vida (GOULART JÚNIOR et al., 2013).

Nesse viés, a Consultoria Filhos no Currículo foi criada em 2018 pela especialista em Marketing e atual Diretora Executiva (CEO), Michelle Terni e a profissional em pedagogia, Camila Antunes com o intuito de ajudar as organizações a proporcionar um espaço acolhedor e que promova o bem-estar familiar. O trabalho exercido por essa empresa tem um impacto direto e positivo na vida da mulher, como trabalhadora e, principalmente, no papel de mãe, portanto, atitudes como essas devem ser propagadas nos setores de Recursos Humanos afim de contribuir de forma positiva com essa problemática e auxiliar para que os estigmas relacionados a maternidade sejam combatidos.

### **A Maternidade e suas Dificuldades Perante o Mercado de Trabalho**

Em alguns dos casos, a mulher busca se adaptar a construção e preservação de sua profissão juntamente com o período da maternidade, percorrendo uma série de conflitos que afetam a sua saúde mental e física, sendo a pressão social a maior causa desse infortúnio, a qual enfrenta principalmente por conta da opressão sofrida para retomar ao cargo o mais rápido possível, invalidando os pressupostos obstáculos que a mãe encara ao longo de sua gestação (BELTRAME; DONELLI,

2012). Em razão disso, a maioria das mulheres que passaram por essa adversidade já cogitaram pelo menos uma vez abandonar a sua função, devido ao desgaste psicológico atribuído pelo estresse e tensão que esse ocorrido acarreta. Porém algumas trabalhadoras optam por não se abster do trabalho por intermédio de serem as únicas provedoras dentro de suas casas.

Como dito anteriormente, esse desgaste psicológico e físico das mães que vivenciam essa falta de empatia, de apoio para conciliar a sua vida profissional e pessoal, além disso, a discriminação das instituições sobre as trabalhadoras acarretam diversas dificuldades, que podem resultar em ansiedade, estresse, cansaço, entre outros.

O mundo corporativo é ainda muito cruel com a mulher que se torna mãe. São ainda poucas as empresas que possibilitam que as mulheres consigam equilibrar carreira e maternidade, principalmente para aquelas que querem ter um envolvimento intenso com a maternidade (ALMEIDA; MOTA-SANTOS, 2018, p. 589).

Muitas mulheres enfrentam desafios para equilibrar a carreira e a vida familiar no âmbito corporativo moderno, pois são limitadas por políticas que não são flexíveis, como licenças maternidade estendidas e creches no local de trabalho. Ao implementar essas mudanças circunstanciais, significativas e inclusivas que valorizam o equilíbrio entre os espaços pessoais e profissionais, as empresas que apoiam mães melhoram a saúde e a produtividade dessas colaboradoras.

Gutman (2016) reflete que comumente há uma demanda para que a mulher puérpera tenha uma boa produção laboral e se aplique a tal tarefa por muito tempo, de maneira similar ao período anterior a gravidez, tentando ocultar a inegável mudança. Assim, as mulheres são forçadas, quase que instantaneamente, a interagir ativamente com o mundo exterior. Para atingir essa expectativa, elas necessitam preterir o contexto de agregação emocional em que se encontram. Uma notória constatação é que a mulher durante a gestação se difere daquela que já tem o seu bebê. Nessa nova conjuntura existe alguém com uma outra perspectiva sobre a vida e emoções desconhecidas, que tendem a serem sufocadas pelo receio de expor seus sentimentos aqueles que não compreendem sua recém-adquirida realidade.

De acordo com a psicologia de Papadoulos (2015) o sexo feminino apresenta uma propensão a crer que possuem o dever de executar suas funções e

incumbências de maneira perfeita, em todas as áreas de suas vidas e, preferencialmente, sem auxílio. Essa mentalidade causa frequentemente a presença de sentimento de culpa e incapacidade quando o nível de perfeição pretendido não é alcançado.

O maior efeito dessa "caça" a perfeição, segundo a mesma autora supracitada, é a recorrente busca das mulheres a consultórios profissionais, onde elas lamuriam sua suposta derrota em equilibrar todos os âmbitos da vida e atingir a perfeição almejada.

Ainda sofremos as antigas pressões para sermos namoradas e esposas perfeitas, assim como as demandas mais modernas para que sejamos fisicamente bonitas, sensuais e não aparentar nossa idade, tenhamos uma mente brilhante, mente empreendedora, além de nos mostrarmos criativas e ambiciosas. E o resultado? Estamos sempre ansiosas, com medo de não fazermos ou sermos suficientes e sentimo-nos, com frequência, menos que perfeitas e culpadas pela incapacidade de ter tudo (PAPADOPOULOS, 2015, p. 27).

Todos os papéis na sociedade que são normalmente designados às mulheres contêm uma imensa carga negativa, uma vez que a mulher acredita ter falhado em exercer determinada função, devido ao acúmulo de cobranças e tarefas, passam a haver variados conflitos, majoritariamente, internos que causam danos nocivos ao seu psicológico, o que irá interferir diretamente na qualidade e produtividade na área laboral.

## **O PAPEL DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DIANTE A MATERNIDADE**

As mulheres não só experienciam a maternidade no ambiente domiciliar, mas também na atividade laboral, a necessidade de ter amparo durante esse processo (e após), não recai apenas sobre a família, mas também se torna uma função do setor de Recursos Humanos. O envolvimento da mãe com a criança é um vínculo de extrema importância, segundo a Sociedade Brasileira de Pediatria (SBP, 2010) apud Beltrami e Donelli (2012) há estudos internacionais os quais alegam que a relação da progenitora e o bebê é fortalecida no convívio acarretando uma maior possibilidade de saúde mental ao filho, desta maneira, o afastamento é um momento

significativo para ambos. Partindo dessa perspectiva se torna encargo do RH contribuir para um período de retorno da colaboradora que seja flexível e saudável tanto para a organização quanto para a rotina da mulher.

A implementação de regulamentos podem auxiliar nesse momento conturbado e sensível, de acordo com a monografia de Marques (2017) a sua observação refletiu a necessidade de desenvolver normas corporativas que tenham capacidade de dar respaldo as mães na volta ao trabalho, utilizando recursos como a flexibilização da jornada, o trabalho em home office ou híbrido, criação de creches internas ou o oferecimento de auxílio creche, com o intuito de diminuir os impactos psicossociais nesse período de adequação. Deste modo, o fator da maternidade não consistiria como um entrave no crescimento profissional, uma vez que o regresso a empresa seria efetuado de uma maneira mais produtiva e diligente (MOREIRA et al., 2021).

No que se refere ao trabalho de forma remota ou híbrido, ambos dispõem como objetivo um expediente flexível e conseqüentemente promovem um maior apoio para as mulheres que convivem com a maternidade no ambiente doméstico. O home office é um termo da língua inglesa cujo significado é “trabalho em casa”, consistindo na execução da ocupação profissional fora do espaço organizacional compondo a modalidade chamada de “teletrabalho” que engloba outros atributos, em congruência com Tremblay (2002), o mesmo pontua que esse modo de função representa um peso positivo entre o equilíbrio da vida profissional e familiar partindo que o tempo economizado com o deslocamento juntamente a flexibilidade de horário concedida possibilita a realização das demandas familiares.

Seguindo nesse mesmo contexto, concerne a “criação de creches internas ou o oferecimento ao auxílio creche” uma responsabilidade social corporativa, para Snider & Hill et al (2003) a sentença corresponde a relação entre a corporação e a sociedade, segundo o Livro Verde para a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) publicado pela Comissão Europeia em 2001, apresenta o conceito referindo-se a integração voluntaria de preocupações sociais e ambientais. Por conseguinte, internamente, passa por adequações de políticas de recrutamento não-discriminatório, acesso a formação, equilíbrio família-trabalho, higiene e segurança. O que diz respeito a estabilidade familiar e laboral, a maternidade entra como principal recurso para a implementação dessa assistência na organização, a Consolidação das Leis Trabalhistas estabelece que: toda empresa que possui mais

de 30 funcionários com idade acima de 16 anos deverá fornecer um local para que as funcionárias possam cuidar dos filhos durante o período de amamentação, caso a instituição não tenha esse espaço disponível, deve ser disponibilizado o pagamento do auxílio-creche.

Conforme a locução de Oliveira (1992, p. 9), “Com a conquista que obtivemos na Constituição brasileira de 1988, a creche passou a ser definida como um direito da criança, um dever do Estado e uma opção da família”, a criação de creches não exclusivamente no âmbito laboral mas paralelamente social, envolve mudanças em especial nas crianças como sujeitos íntegros, a partir do momento em que o ambiente passou de ser apenas uma configuração de assistencialismo para um local de estímulos para a desenvoltura e ensinamentos que contribuem para a construção da cognição infantil. Uma grande referência nesse quesito pode ser exemplificada pela empresa brasileira de cosméticos "Natura" que oferece não apenas creches corporativas como também participou da elaboração do projeto CEDUC (Centro de Formação Profissional e Educacional) que é uma organização especializada na criação, desenvolvimento e gestão de infantários dentro e fora do ambiente corporativo desde 2018.

Uma alternativa mais palpável que concerne apenas ao departamento de recursos humanos seria a extensão do período de licença-maternidade, onde atualmente são estipulados quatro meses, porém, algumas empresas já ofertam um espaço de seis meses para que a mãe tenha mais tempo com o bebê, um exemplo disso é a própria instituição em que efetuamos essa pesquisa. O Centro Paula Souza é uma instituição que oferece a maior duração dessa fase no processo maternal, visando o bem-estar familiar.

Dessa maneira, o papel do setor de Recursos Humanos na gestão do retorno das mães ao ambiente de trabalho é fundamental para garantir uma transição suave e positiva. As políticas corporativas que permitem a flexibilidade, como o home office e a criação de creches internas, ajudam as mães e fortalecem a relação das mesmas com seus filhos, melhorando o bem-estar de ambos. As empresas não só melhoram a saúde mental e o desenvolvimento infantil ao adotar medidas que conciliem a vida profissional e familiar, mas também criam locais de trabalho mais inclusivos e produtivos.

## **METODOLOGIA 1**

No dia 12 de junho de 2024, na cidade de Itapetininga-SP, realizamos a seguinte entrevista com uma mãe solo que trabalha como operadora de caixa em um supermercado, onde efetuamos as perguntas subsequentes:

### **Pergunta 1: Quantos filhos você tem?**

R: Um filho.

### **Pergunta 2: Quais foram as principais mudanças e desafios que ocorreram durante a gestação e após o retorno ao trabalho?**

R: Durante a minha gestação o pior desafio enfrentado foi não ter o apoio do pai e após a gestação foi o medo e a insegurança de deixar o meu filho para ir trabalhar.

### **Pergunta 3: Você teve acesso a algum tipo de suporte ou rede de apoio sendo mãe solo? Se sim, como isso impactou a sua experiência?**

R: Sim, eu tive o apoio da minha família que foi extremamente crucial para auxiliar e cuidar do meu filho, sem eles eu nunca teria conseguido.

### **Pergunta 4: Como você equilibra as responsabilidades de criar o seu filho sozinha com as demandas do trabalho e outras áreas da vida?**

R: Eu consegui equilibrar com a ajuda da minha mãe, que cuidou do meu filho durante o meu período de trabalho, pois nunca tive o apoio do pai, então esse apoio familiar foi essencial nas nossas vidas.

### **Pergunta 5: Como você aborda questões financeiras e logísticas, como creches e cuidados médicos, como uma mãe solo?**

R: No começo da gestação eu não recebia nenhum tipo de ajuda financeira do pai do meu filho. Para pagar uma consulta médica, em casos de urgência, eu precisava me virar e dar um jeito, após esse longo período, o pai começou a ajudar com um valor baixíssimo de pensão.

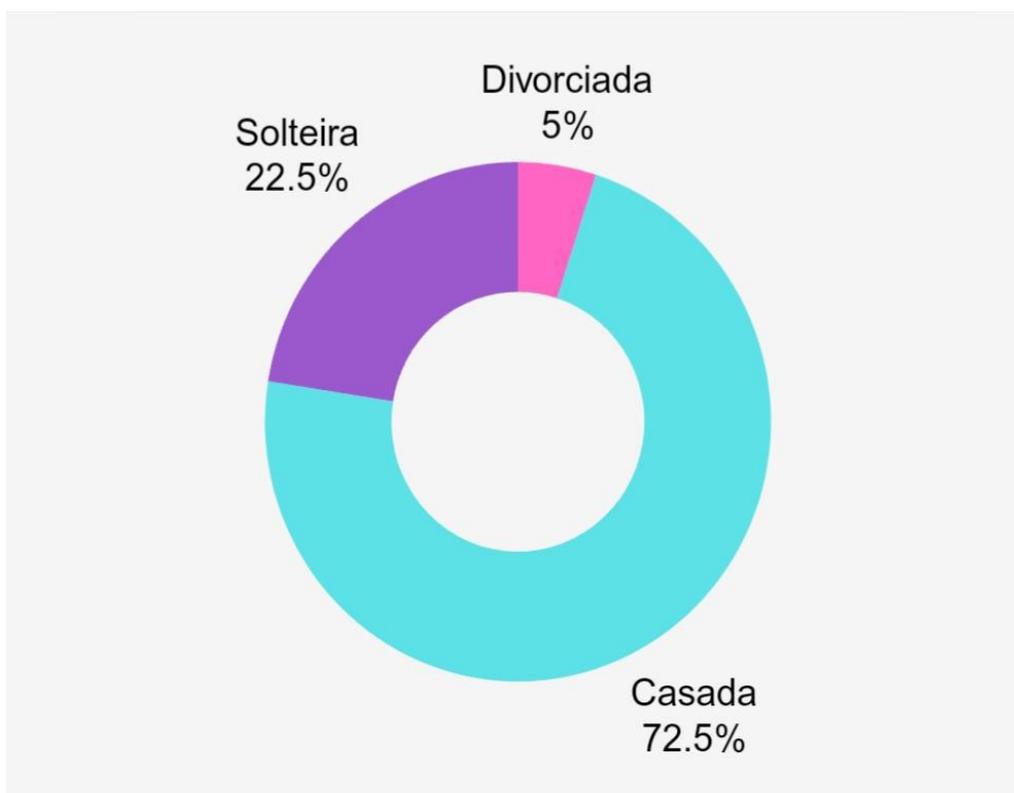
**Pergunta 6: Qual é a sua opinião sobre as políticas públicas relacionadas a maternidade, como a licença-maternidade e as creches?**

R: A licença-maternidade deveria aumentar para as mães passarem mais tempo com os seus filhos e terem tempo para aprender a conciliar a maternidade com o seu trabalho e a vida pessoal. Sobre o salário que as mães recebem, ele necessita mudar, ainda mais para as mães solas que não recebem o apoio do pai da criança. Já sobre a questão das creches, eu não acredito que seja um lugar totalmente seguro para as crianças, eu penso que deveriam melhorar o quesito da segurança nesses locais.

## METODOLOGIA 2

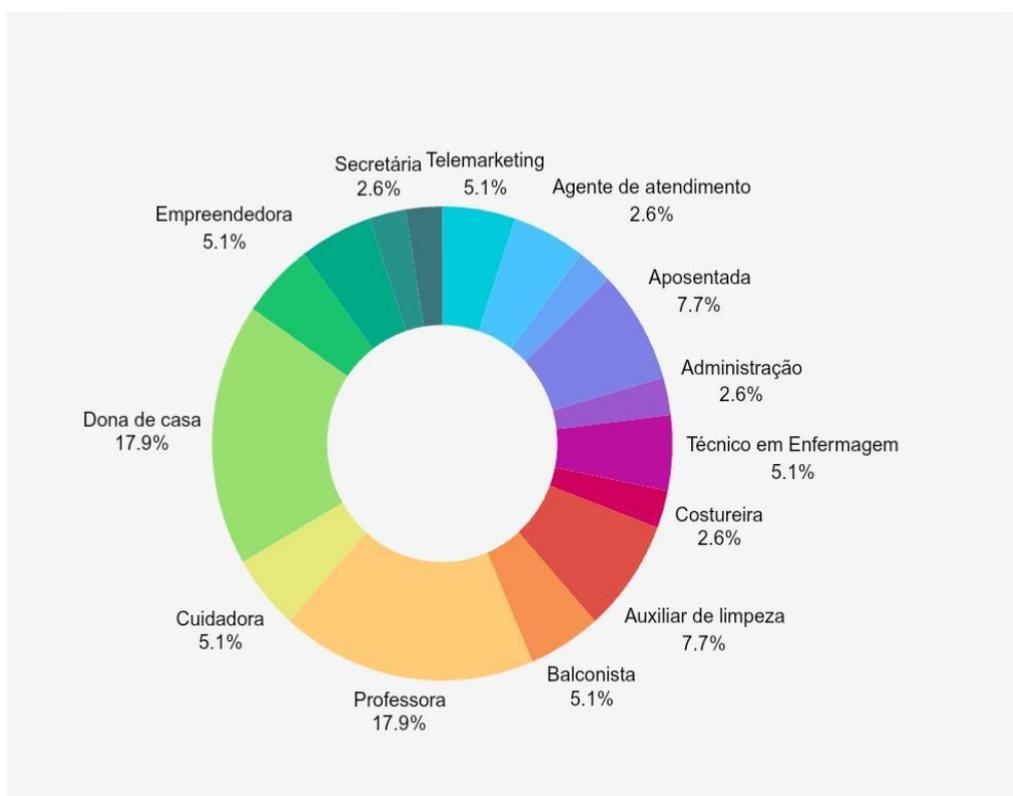
Do dia 06 de junho de 2024 ao dia 20 do mesmo mês, realizamos um questionário via Google Forms, onde 40 pessoas responderam as seguintes perguntas:

### Pergunta 1: Qual o seu estado civil?

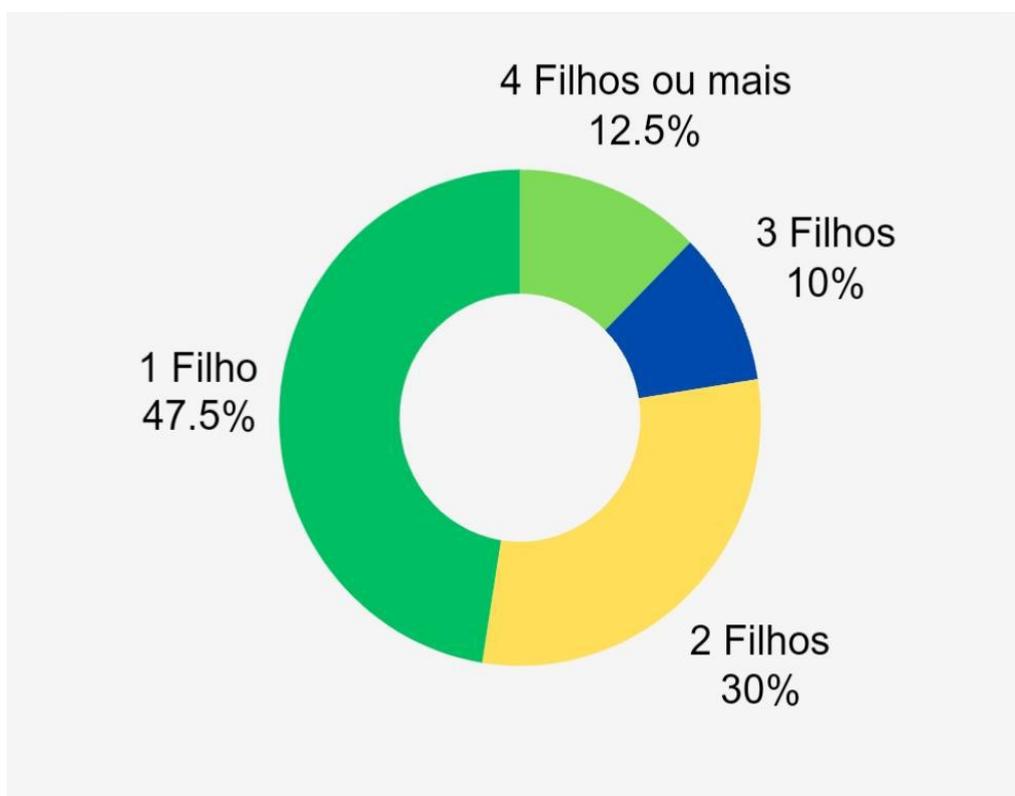


Das 40 mulheres que responderem o nosso questionamento a respeito do estado civil das mesmas, onde 5% dessas entrevistadas disseram que são divorciadas, sendo que 22.5% das entrevistadas afirmaram que são solteiras e 72.5% das respectivas mulheres entrevistadas relataram que são casadas.

## Pergunta 2: Qual a sua profissão?

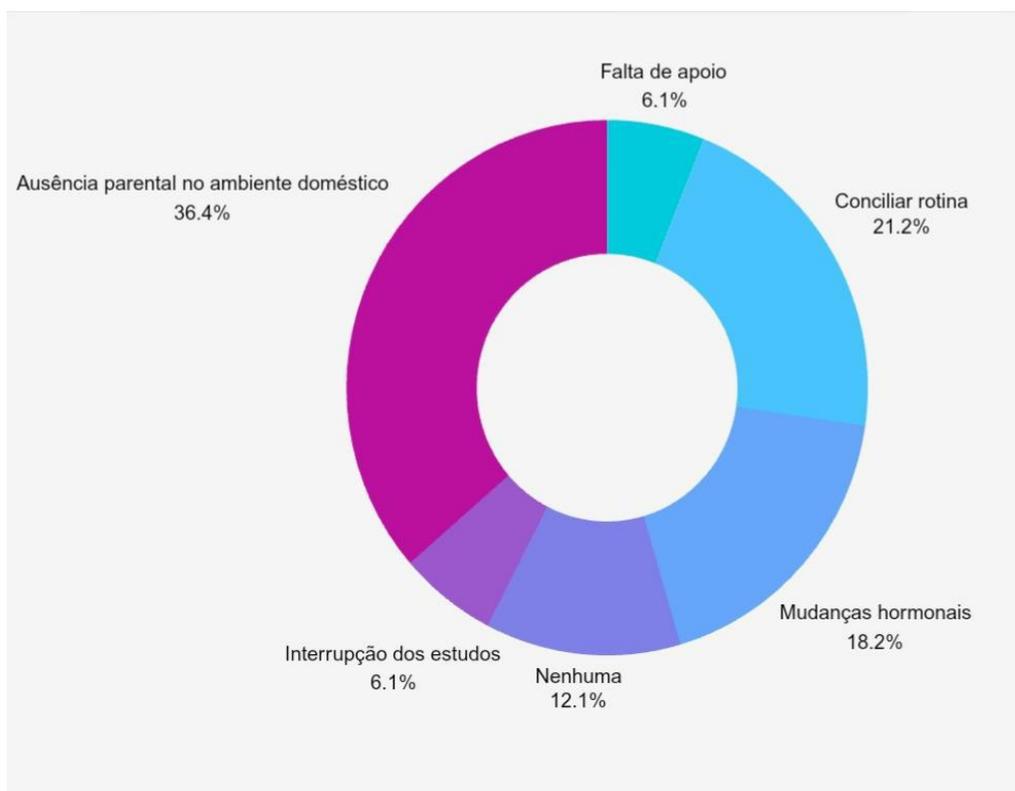


Em nossa segunda pergunta foi abordado a profissão exercida pelas 40 pessoas que responderam, onde 2.6% se declaram são costureiras, 2.6% secretárias, 2.6% administradoras, 2.6% agentes de atendimento, 5.1% empreendedoras, 5.1 assistentes de telemarketing, 5.1% cuidadoras, 5.1% balconistas, 5.1% técnicas em enfermagem, 7.7% aposentadas, 7.7% auxiliares de limpeza, 17.9% donas de casa e 17.9% professoras.

**Pergunta 3: Quantos filhos você tem?**

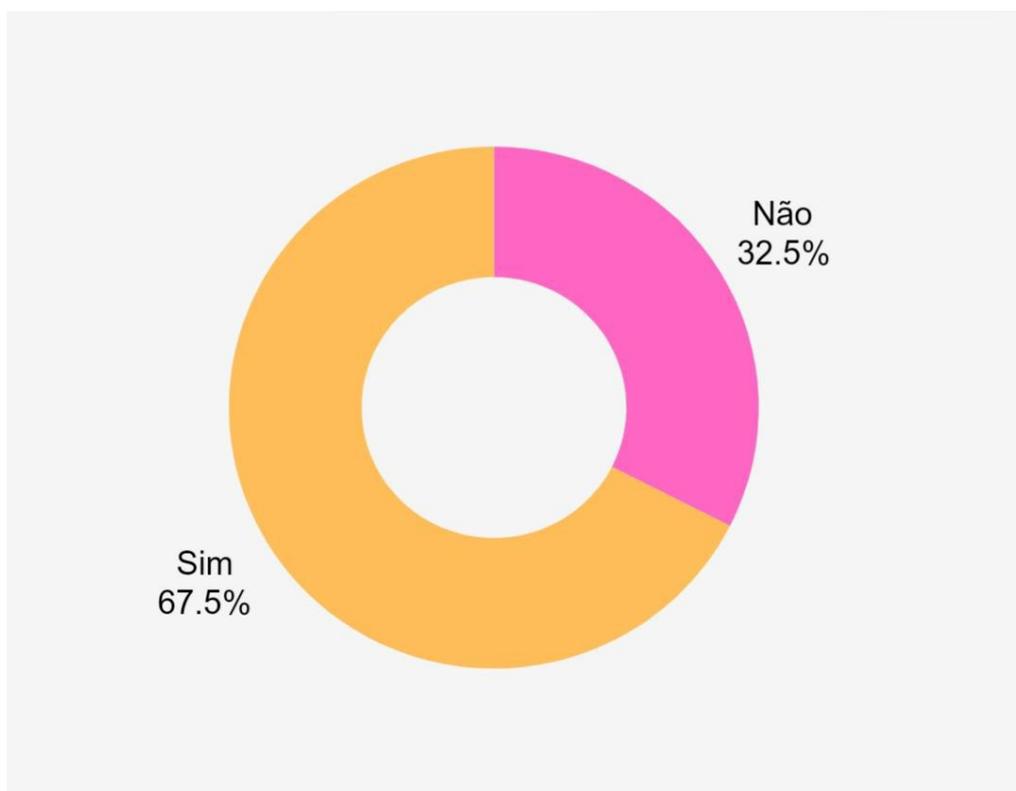
Em relação a terceira pergunta feita, que se refere a quantidade de filhos das quarenta mulheres entrevistadas, 10% das mães informaram que possuem apenas três filhos, sendo que 12.5% apresentam quatro filhos ou mais, onde 30% dessas entrevistadas contam com dois filhos e 47.5% dessas mães mencionaram que tem apenas um filho.

**Pergunta 4: Quais foram as principais mudanças e desafios que ocorreram durante a gestação e após o retorno ao trabalho?**



A respeito da quarta pergunta, estando relacionada as mudanças e os desafios que as mulheres entrevistadas enfrentaram no período da gestação e após o retorno ao trabalho, 6.1% relataram que encararam um lamentável cenário de falta de apoio, 6.1% interromperam os estudos, 12.1% retrataram que não houve nenhuma dificuldade, 18.2% vivenciaram diversas mudanças hormonais, 21.2% sofreram a conciliação de suas rotinas e 36.4% asseguraram a ausência paterna.

**Pergunta 5: Você teve acesso a algum tipo de suporte ou rede de apoio como mãe?**



Quanto a quinta pergunta, que se refere ao questionamento que indaga se houve acesso a algum tipo de suporte ou apoio ao longo de sua trajetória como mãe, onde 32.5% das mães responderam que não dispuseram de nenhum tipo de apoio ou suporte, já 67.5% das entrevistadas atestaram que obtiveram sim essa assistência nesse período.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos que o setor de Recursos Humanos exerce um papel fundamental na questão dos direitos femininos, principalmente no que tange à maternidade, de acordo com Silva e Franco (2022) uma empresa que multiplica o fator inclusão no cenário amplo das diversidades, e vai além de uma singela inserção minoritária, se transforma em um grande diferencial diante da sociedade. Dessa forma, ao implementar políticas e práticas adaptativas para com as mães, o RH reflete um comprometimento com o bem-estar das colaboradoras e com a idealização de um ambiente laboral mais íntegro e igualitário.

O sexo feminino já é um frequente alvo de preconceito no âmbito trabalhista e com a ocorrência da maternidade, essas ações se tornam mais ativas, uma vez que afirmam a ineficácia das trabalhadoras após esse período. Por outro lado, esses mesmos dizeres se contradizem com a obsoleta ideia de que a mulher só se realiza quando se torna mãe. Todavia, essa perspectiva perdura atualmente, sendo retratada nos constantes desafios relacionados a carreira feminina (ARTEIRO, 2017).

Essa discriminação direcionada as mulheres acarreta em consequências e sacrifícios prejudiciais tanto à mãe quanto ao bebê, já que as genitoras acabam sobrecarregadas com a vida dupla e a pressão psicológica exercida na organização.

No momento da segunda metade do século XX, com a inserção da mulher no âmbito trabalhista, a maternidade foi deixando de ser uma idealização obrigatória para se tornar uma escolha pessoal, com isso o departamento de Recursos Humanos continua se adaptando a essa realidade de forma a buscar trazer um equilíbrio para a relação e o convívio feminino na área laboral e particular através da aplicação de políticas e normas equitativas.

Diante disso, a área de Recursos Humanos deve implementar mudanças que criem um espaço onde as mulheres possam equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais sem comprometer sua carreira. Medidas como licença-maternidade estendida, suporte psicológico e creches corporativas são exemplos de como o setor pode impactar positivamente a vida das colaboradoras. É imprescindível que as organizações invistam na implementação de diretrizes que promovam melhorias e o bem-estar das mães.

## REFERÊNCIAS

### Livros:

ALMEIDA, Viviane; MOTA-SANTOS, Carolina. **Trabalho, Carreira e Maternidade: perspectivas e dilemas de mulheres profissionais contemporâneas. Administração: ensino e pesquisa**, [S.l.], v. 19, n. 3, p. 583-605, 2018.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo**. Editora Nova Fronteira 2012.

BANDITER, Elisabeth. **Um amor conquistado: o mito do amor materno**. Editora Nova Fronteira 2009.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. Editora Pearson Universidades 2003.

PINTO, Antonio Luiz de Toledo; WINDT, Márcia Cristina Vaz dos Santos; CÉSPEDES, Livia. **CLT Acadêmica**. Editora Saraiva 2005.

### Artigos da Internet:

ABRAMO, Laís Wendel. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?**. Disponível em: <file:///C:/Users/lab01/Downloads/TESE LAIS WENDEL ABRAMO.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2024, 12h36.

ALMEIDA, Francisca Edmara dos Santos. **Maternidade X Carreira: As dificuldades encontradas por mulheres na conciliação entre vida pessoal e profissional**. Disponível em: <http://repositorio.unifametro.edu.br/bitstream/123456789/167/1/FRANCISCA%20EDMARA%20DOS%20SANTOS%20ALMEIDA%20TCC.pdf>. Acesso em: 01 jun. 2024, 21h40.

ASSIS, Elizabeth Silva de; HENRIQUE, Aline Maciel; PIMENTELLI, Dayane dos Santos; ROBERTO, José Carlos de Alves e SOUTO, Sístina Pereira. **A importância do RH na transformação de um ambiente de trabalho plural, incluso a equânime**. Disponível em: [file:///C:/Users/labnote23.CPS/Downloads/014+CUADERNOS%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/labnote23.CPS/Downloads/014+CUADERNOS%20(3).pdf). Acesso em: 02 set. 2024, 16h27.

CAPELAS, Bruno. **Creches no local de trabalho são diferencial para empresas, famílias e crianças.** Disponível em: <https://cajuina.org/principais/mergulho/creches-sao-diferencial-para-empresas-maes-e-criancas/>. Acesso em: 15 ago. 2024, 21h35.

**Experiência de Hawthorne.** Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao/experiencia-de-hawthorne/>. Acesso em: 20 mar. 2024, 12h08.

**Experiência de Hawthorne: a importância de ser reconhecido no trabalho.** Associação para o Progresso da Direção de Empresas. Disponível em: <https://www.apd.pt/experiencia-de-hawthorne-ser-reconhecido-no-trabalho/>. Acesso em: 18 ago. 2024, 15h57.

**Fundação Getulio Vargas.** Disponível em: <https://portal.fgv.br/>. Acesso em: 02 set. 2024, 14h21.

GONZALEZ, Marina. **‘Entre ser mãe e executiva, escolhi as duas coisas’:** filhos são mesmo bem-vindos no currículo de uma mulher?. Disponível em: <https://revistamarieclaire.globo.com/carreira/noticia/2023/06/entre-ser-mae-e-executiva-escolhi-as-duas-coisas-filhos-sao-mesmo-bem-vindos-no-curriculo-de-uma-mulher.ghtml>. Acesso em: 08 maio. 2024, 14h40.

GUILHARD, Maria Maynard Lucas. **Os Desafios da Maternidade no Mercado de Trabalho.** Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1920/1/TCC%20DA%20MARIA%20MAYNARD%20FINALIZADO%20E%20COM%20O%20RAG%202021-1.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2024, 15h28.

HILL, Ronald Paul; MARTIN, Diane M.; SNIDER, Jamie. **Corporate Social Responsibility in the 21st Century: A View from the World’s Most Successful Firms.** Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/240216145\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_the\\_21st\\_Century\\_A\\_View\\_from\\_the\\_World's\\_Most\\_Successful\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/240216145_Corporate_Social_Responsibility_in_the_21st_Century_A_View_from_the_World's_Most_Successful_Firms). Acesso em: 07 ago. 2024, 12h15.

**IBGE 2022.** Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/criancas/brasil/nosso-povo/19625-numero-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 15 abr. 2024, 13h22.

LIMA, Everton. **Mulheres no mercado de trabalho: avanços e desafios.** Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/noticia/mulheres-no-mercado-de-trabalho-avancos-e-desafios>. Acesso em: 13 jun. 2024, 19h27.

LIMA, Karolayne Marques de. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais.** Disponível em:

[https://www2.ufrb.edu.br/bcet/components/com\\_chronoforms5/chronofoms/uploads/tcc/20190604225229\\_2018.1\\_TCC\\_Karolayne\\_Marques\\_-\\_Os\\_Impactos\\_Da\\_Gesto\\_De\\_Rh\\_Nos\\_Resultados\\_Globais\\_Das\\_Empresas.pdf](https://www2.ufrb.edu.br/bcet/components/com_chronoforms5/chronofoms/uploads/tcc/20190604225229_2018.1_TCC_Karolayne_Marques_-_Os_Impactos_Da_Gesto_De_Rh_Nos_Resultados_Globais_Das_Empresas.pdf)

[\\_Os\\_Impactos\\_Da\\_Gesto\\_De\\_Rh\\_Nos\\_Resultados\\_Globais\\_Das\\_Empresas.pdf](#).

**Acesso em:** 07 mar. 2024, 15h00.

MACHADO, João Paulo Lopes. **Bertha Lutz é a inspiração no mês das mulheres.** Disponível em: <https://goias.ufg.br/n/124637-juntas-serao-uma-forca-bertha-lutz-e-inspiracao-no-mes-das-mulheres>. **Acesso em:** 28 mar. 2024, 14h39.

MENDONÇA, Camila. **Mãe e profissional: elas têm dificuldades de lidar com a rotina, mas se dão bem.** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/mae-e-profissional-elas-tem-dificuldades-de- lidar-com-a-rotina-mas-se-dao-bem/>. **Acesso em:** 06 maio 2024, 15h43.

**OIT 2016.** Disponível em: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mteyss\\_genero-y-diversidad-sexual-las-mujeres-en-el-mundo-del-trabajo\\_2017.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mteyss_genero-y-diversidad-sexual-las-mujeres-en-el-mundo-del-trabajo_2017.pdf). **Acesso em:** 10 jun. 2024, 14h32.

OLIVEIRA, Márcia Moraes de. **Além da Maternidade: Os desafios das mães solo no mercado de trabalho.** Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/6470>. **Acesso em:** 24 jul. 2024, 20:42.

**OMS 2022.** Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/ultimas-noticias-cns/2584-campanha-nacional-busca-estimular-aleitamento-materno#:~:text=A%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Mundial%20da%20Sa%C3%BAde,os%20%20anos%20de%20idade>. **Acesso em:** 18 abr. 2024, 17h09.

RIBEIRO, Regina Martins e JESUS, Rosilene Soares de. **Mulher e o mercado de trabalho: uma revisão sobre os percursos da mulher no mercado do trabalho.** Disponível em: [file:///C:/Users/Stefany/Downloads/odemirbaeta,+A+Inserção+da+Mulher+no+Mercado+de+Trabalho+no+Brasil%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Stefany/Downloads/odemirbaeta,+A+Inserção+da+Mulher+no+Mercado+de+Trabalho+no+Brasil%20(3).pdf). **Acesso em:** 24 mar. 2024, 19h03.

SANTOS, Cátia Alexandra Rodrigues Marques dos. **Responsabilidade Social Interna: “Creche e Jardim-de-Infância para filhos de colaboradores”.** Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3040/1/Projecto-empresa-RSI\\_C%C3%A1tia%20Santos.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3040/1/Projecto-empresa-RSI_C%C3%A1tia%20Santos.pdf). **Acesso em:** 05 set. 2024, 21h43.

SANTOS, Márcia Nascimento dos. **Mãe Solo... Por que não família monoparental?**. Disponível em: <https://oabniteroi.org/mae-solo-por-que-nao-familia-monoparental-2/>. **Acesso em:** 08 jun. 2024, 14h48.

SERPA, Isabela Lovatto; NUNES, Thiago Soares; RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; SILVA, Wagner Luiz. **Maternidade no Trabalho: Os obstáculos enfrentados pelas mulheres nas organizações.** Disponível em: <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1920/1/TCC%20DA%20OMARIA%20MAYNARD%20FINALIZADO%20E%20COM%20O%20RAG%202021-1.pdf>. **Acesso em:** 05 abr. 2024, 12h20.

SEVERINO, Natália Pereira. **A sobrecarga da maternidade solo: Mães que caminham sozinhas.** Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/5445/2/relatorio-natalia.pdf>. **Acesso em:** 12 jun. 2024, 15h43.

SILVA, Ed'lane Regis da. **Maternidade e Interrupção de Carreira.** Disponível em: <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/941>. **Acesso em:** 05 maio 2024, 16h07.

SILVA, Flaviana Ferreira da. **Romantização da Maternidade e a Saúde Psíquica da Mãe.** Disponível em: [http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/ROMANTIZACAO DA MATERNIDADE E A SAUDE PSIQUICA DA MAE.pdf](http://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/ROMANTIZACAO_DA_Maternidade_e_a_saude_psiquica_da_mae.pdf). **Acesso em:** 14 jun. 2024, 15h23.