



FACULDADE DE GOIANA – FAG
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**BEATRIZ SILVA NASCIMENTO
EVELLY EMANUELLY MOURA DE ABREU**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE UMA INDÚSTRIAS AUTOMOTIVA DE GOIANA-PE
PARA O RETORNO DE MULHERES AO TRABALHO APÓS A MATERNIDADE:
desafios e estratégias**

GOIANA

2025

BEATRIZ SILVA NASCIMENTO
EVELLY EMANUELLY MOURA DE ABREU

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE UMA INDÚSTRIAS AUTOMOTIVA DE GOIANA-PE
PARA O RETORNO DE MULHERES AO TRABALHO APÓS A MATERNIDADE:
desafios e estratégias**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Marcelo Henrique Guedes Chaves.

GOIANA
2025

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

N244p

Nascimento, Beatriz Silva

Políticas e práticas de uma indústria automotiva de Goiana-PE para o retorno de mulheres ao trabalho após a maternidade: desafios e estratégias. / Beatriz Silva Nascimento; Evely Emanuelly Moura de Abreu. – Goiana, 2025.

39f. il.:

Orientador: Prof. Esp. Marcelo Henrique Guedes Chaves.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.

1. Maternidade. 2. Trabalho feminino. 3. Indústria. 4. Reinserção profissional. I. Título. II. Abreu, Evely Emanuelly Moura de.

BC/FAG

CDU: 658:616-055.2

BEATRIZ SILVA NASCIMENTO
EVELLY EMANUELLY MOURA DE ABREU

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DAS INDÚSTRIAS DE GOIANA-PE PARA O RETORNO
AO TRABALHO DE MULHERES APÓS A MATERNIDADE: desafios e estratégias**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG,
como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Goiana, _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Marcelo Henrique Guedes Chaves (orientador)
Faculdade de Goiana – FAG

Profa. Esp. Isadora Alves de Pontes (examinadora)
Faculdade de Goiana – FAG

Prof. Esp. Mario Eduardo Bandeira de Souza (examinador)
Faculdade de Goiana – FAG

Dedicamos este trabalho a todos que nos ajudaram de alguma forma, à nossa família e aos amigos, por todo amor e apoio nessa jornada e em especial a nós mesmas por toda dedicação e resiliência.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos conceder força, sabedoria e serenidade durante toda a nossa caminhada acadêmica e, especialmente, na realização deste trabalho, a nossa família, por estar presente em cada etapa desta jornada, oferecendo suporte emocional e encorajamento, por todo amor, apoio incondicional e por sempre acreditarem em nosso potencial, mesmo nos momentos mais difíceis, aos nossos amigos, por compartilharem palavras de incentivo nos momentos de incerteza e celebrarem conosco cada pequena conquista ao longo desse processo, nosso agradecimento especial ao nosso orientador, Marcelo Henrique, pela dedicação, paciência, disponibilidade e pelas valiosas contribuições ao longo de todo o processo, seu apoio foi essencial para que este trabalho se concretizasse com qualidade e significado, e a todos que direta ou indiretamente, contribuíram para esta conquista, o nosso mais sincero agradecimento.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADCT	Ato das Disposições Constitucionais Transitórias
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFM	Conselho Federal de Medicina
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
OIT	Organização Internacional do Trabalho
SciELO	Scientific Electronic Library Online
STF	Tribunal Federal
SUS	Sistema Único de Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1	Evolução histórica dos direitos das gestantes no Brasil	12
2.2	A maternidade no contexto do trabalho feminino.....	16
2.2.1	<i>A construção histórica da divisão sexual do trabalho.....</i>	16
2.2.2	<i>A maternidade como obstáculo na trajetória profissional</i>	18
2.2.3	<i>Políticas e práticas das indústrias de Goiana-Pe para o retorno ao trabalho de mulheres</i>	
	<i>após a maternidade</i>	19
2.2.4	<i>Avanços e desafios na busca por equidade</i>	21
2.3	Fatores organizacionais positivos e bem-estar das mães trabalhadoras e os obstáculos	
	para o equilíbrio maternidade-trabalho	22
2.3.1	<i>Bem-estar das mães trabalhadoras: uma construção organizacional.....</i>	23
2.3.2	<i>Interseccionalidade e maternidade no trabalho</i>	24
2.4	O papel do apoio organizacional e as estratégias de reintegração eficaz	26
2.4.1	<i>O papel do apoio familiar no processo de reintegração</i>	26
2.4.2	<i>Estratégias de reintegração eficaz: práticas e resultados</i>	28
2.5	A justiça no trabalho como fator de permanência e dignidade.....	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
	REFERÊNCIAS	36

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE UMA INDÚSTRIAS AUTOMOTIVA DE GOIANA-PE
PARA O RETORNO DE MULHERES AO TRABALHO APÓS A MATERNIDADE:
desafios e estratégias**

Beatriz Silva Nascimento¹

Evelly Emanuelly Moura de Abreu²

Marcelo Henrique Guedes Chaves³

RESUMO

O retorno ao trabalho após a maternidade representa um momento de transição significativo para mulheres inseridas no setor fabril, marcado por desafios físicos, emocionais, sociais e profissionais. No contexto das indústrias, onde as exigências operacionais são intensas e as jornadas frequentemente rígidas, conciliar o papel de mãe com o de trabalhadora torna-se uma experiência complexa e, muitas vezes, marcada por sentimento de insegurança, culpa e sobrecarga. Este estudo tem como objetivo discutir os principais desafios enfrentados por mulheres que retornam ao ambiente fabril após o período de licença-maternidade, bem como analisar as estratégias utilizadas por elas e pelas empresas para facilitar essa reintegração. Entre os principais obstáculos identificados estão: a falta de políticas internas de apoio à maternidade, a ausência de creches ou espaços de amamentação nas fábricas, o preconceito velado por parte de gestores ou colegas, e a dificuldade em manter o desempenho profissional diante das novas demandas da maternidade. Além disso, o esgotamento físico, a privação de sono e a necessidade de adaptação da rotina familiar contribuem para o aumento do estresse e da ansiedade nesse período de retorno. Por outro lado, estratégias como a flexibilização de horários, programas de acolhimento psicológico, a oferta de serviços de apoio à primeira infância e o fortalecimento das redes de apoio entre mulheres têm se mostrado eficazes para minimizar os impactos dessa transição. A adoção de políticas corporativas mais inclusivas e sensíveis à maternidade, bem como o treinamento de lideranças para lidar com questões de gênero e parentalidade, são essenciais para promover um ambiente de trabalho mais equitativo e humanizado. Por fim, vale ressaltar que o retorno ao trabalho de mulheres fabris após a maternidade demanda não apenas resiliência individual, mas também o comprometimento institucional com a equidade de gênero e com o bem-estar das trabalhadoras. A valorização da maternidade no espaço fabril é um passo fundamental para a construção de ambientes laborais mais justos, produtivos e sustentáveis.

Palavras-chave: Maternidade; trabalho feminino; indústria; reinserção profissional.

ABSTRACT

Returning to work after maternity leave represents a significant transition for women working in the manufacturing sector, marked by physical, emotional, social and professional challenges. In the context of industries, where operational demands are intense and working hours are often rigid, balancing the role of mother with that of worker becomes a complex experience and is

¹ Graduanda no curso de administração da Faculdade de Goiana - FAG. Email: bbg204@gmail.com.

² Graduanda no curso de administração da Faculdade de Goiana - FAG. Email: evellymoura12@gmail.com.

³ Especialista, docente do Curso de Administração da Faculdade de Goiana – FAG. E-mail: marhot2116@gmail.com.

often marked by feelings of insecurity, guilt and overload. This study aims to discuss the main challenges faced by women who return to the manufacturing environment after maternity leave, as well as to analyze the strategies used by them and by companies to facilitate this reintegration. Among the main obstacles identified are: the lack of internal policies to support maternity, the absence of daycare centers or breastfeeding spaces in factories, hidden prejudice on the part of managers or colleagues, and the difficulty in maintaining professional performance in the face of the new demands of motherhood. In addition, physical exhaustion, sleep deprivation and the need to adapt family routines contribute to increased stress and anxiety during this period of return. On the other hand, strategies such as flexible working hours, psychological support programs, the provision of early childhood support services and the strengthening of support networks among women have proven effective in minimizing the impacts of this transition. The adoption of more inclusive and motherhood-sensitive corporate policies, as well as the training of leaders to deal with gender and parenting issues, are essential to promote a more equitable and humanized work environment. Finally, it is worth highlighting that the return to work of factory women after motherhood demands not only individual resilience, but also institutional commitment to gender equity and the well-being of workers. Valuing motherhood in the factory environment is a fundamental step towards building fairer, more productive and sustainable work environments.

Key words: Maternity; women's work; industry; professional reintegration.

1 INTRODUÇÃO

A relação entre a maternidade e o trabalho é bastante complexa nas economias contemporâneas, especialmente em regiões industriais densamente povoadas como Goiana, em Pernambuco. Para muitas mulheres, retornar ao trabalho após a licença-maternidade é um momento decisivo, envolvido em escolhas ligadas à amamentação, saúde emocional, reestruturação familiar e renegociação de seu papel profissional. Estudos recentes revelam que essa fase se torna um ponto crítico nas carreiras femininas, com impactos que variam desde a redução do tempo dedicado à amamentação até um aumento nas taxas de rotatividade ou penalizações no local de trabalho (Franzoi *et al.*, 2024). No contexto brasileiro, pesquisas têm demonstrado que as desvantagens no trabalho relacionadas à maternidade, frequentemente chamadas de “penalizações da maternidade”, continuam a ocorrer mesmo após a introdução de direitos como a licença-maternidade remunerada. Análises empíricas com dados recentes mostram que mulheres que se afastam para a licença-maternidade podem enfrentar cortes salariais, dificuldades na progressão na carreira e uma maior probabilidade de serem demitidas ou reassumirem posições menos favoráveis ao retornarem ao mercado laboral (Lima; Machado, 2024). Esses achados sublinham a necessidade de políticas corporativas e públicas que não só assegurem o tempo de afastamento, mas também promovam condições de reintegração que preservem a continuidade profissional e a saúde das mães.

Para tanto, as indústrias instaladas em Goiana notadamente o Polo Automotivo ali estabelecido transformaram a dinâmica econômica local desde sua inauguração, gerando empregos diretos e indiretos e atraindo investimentos que reconfiguraram o mercado de trabalho regional (Diário de Pernambuco, 2023).

Vale ressaltar que em ambientes industriais de grande porte, a organização do trabalho, as práticas de gestão de pessoas e a estrutura produtiva (turnos, exigências físicas e ritmos intensos) impõem desafios específicos ao retorno pós-maternidade, que se diferenciam dos vividos em setores de serviços ou em ocupações formais de menor intensidade física.

Assim, o estudo das políticas e práticas adotadas pelas indústrias de Goiana para a reintegração das trabalhadoras mães torna-se imprescindível para compreender tanto as lacunas institucionais quanto as estratégias capazes de mitigar os custos sociais e econômicos da maternidade.

A resposta das empresas a esses desafios pode assumir múltiplas formas: flexibilização de horários, criação de creches ou convênios com berçários, programas de retorno gradual, adaptações de postos de trabalho, e ações de sensibilização contra vieses de gênero no ambiente produtivo.

Nesse contexto, programas organizacionais e políticas públicas recentes no Brasil também têm incentivado práticas de suporte à parentalidade, como subsídios para creche e políticas de flexibilidade, ainda que sua implementação e alcance variem substancialmente entre setores e portes de empresas (WTW, 2023). A literatura aponta que medidas de suporte institucional reduzem a intenção de abandono do emprego e aumentam o engajamento no trabalho entre mulheres com filhos pequenos, mas ressaltam que a simples existência de normas internas não garante resultados sem mudança cultural e monitoramento efetivo (WTW, 2023).

No entanto, há dimensões menos visíveis, porém igualmente centrais, para que as práticas empresariais sejam efetivas: o combate ao preconceito associado à parentalidade (*maternity bias*), a capacitação de lideranças para gerir retornos parentais com equidade, e o alinhamento entre exigências produtivas e direitos reprodutivos.

Estudos sistemáticos recentes alertam para lacunas no conhecimento sobre “o que funciona” no apoio ao retorno, indicando a necessidade de avaliações que considerem não apenas políticas formais, mas também os mecanismos informais que determinam a experiência das mulheres (Franzoi *et al.*, 2024).

Isso aponta para a importância de pesquisas que articulem métodos quantitativos (para mensurar impactos ocupacionais) e qualitativos para captar experiências, percepções e barreiras institucionais. Além disso, o debate sobre parentalidade no trabalho no Brasil, em 2023-2024,

tem ampliado o foco para práticas mais integradas, como a ampliação de licenças paternidade e a promoção de políticas de cuidados que desonerem a mulher como única provedora de cuidados, ampliando assim a responsabilidade familiar compartilhada (Almeida, 2024).

Contudo, a literatura sinaliza que políticas de parentalidade que envolvem igualmente os pais tendem a reduzir o estigma sobre as mulheres no retorno ao trabalho e contribuem para uma redistribuição mais equitativa das responsabilidades domésticas fatores que repercutem diretamente na retenção e progressão profissional feminina.

Por fim, o estudo das políticas e práticas industriais em Goiana para o retorno ao trabalho de mulheres após a maternidade deve dialogar com o arcabouço normativo brasileiro e com iniciativas privadas de responsabilidade social empresarial. A articulação entre o que a lei prevê, o que as empresas implementam e o que é vivido no cotidiano das trabalhadoras permite identificar lacunas concretas e caminhos estratégicos como programas de retorno gradual, creches no local de trabalho, jornadas adaptadas, treinamentos de gestores e indicadores de monitoramento de igualdade de gênero capazes de favorecer a manutenção e a qualidade dos vínculos laborais pós-maternidade.

Portanto, a literatura recente, incluindo análises empíricas no Brasil, sugere que essa combinação de políticas formais e práticas gerenciais sensíveis pode reduzir penalidades ocupacionais associadas à maternidade e aumentar a participação sustentada das mulheres no mercado de trabalho industrial (Lima; Machado, 2024; Silva, 2024).

Diante desse panorama, a presente pesquisa propõe investigar as políticas e práticas adotadas pelas indústrias de Goiana-PE para o retorno ao trabalho de mulheres após a maternidade, com o objetivo de identificar desafios específicos, mapear estratégias adotadas e sugerir recomendações práticas e políticas que contribuam para uma reinserção mais equitativa e segura.

Finalmente, ao combinar revisão da produção acadêmica mais recente e a análise empírica do contexto local, espera-se contribuir tanto para o debate científico quanto para a formulação de políticas empresariais e públicas que fortaleçam a conciliação entre maternidade e trabalho no ambiente fabril.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Evolução histórica dos direitos das gestantes no Brasil

A evolução dos direitos das gestantes no Brasil é marcada por transformações legislativas, sociais e institucionais que traduzem mudanças profundas na percepção sobre a maternidade, o papel da mulher na sociedade e a garantia da dignidade humana. Originalmente ignorados, esses direitos passaram a ganhar reconhecimento gradativo graças às pressões sociais e ao desenvolvimento dos direitos sociais no país.

Tal avanço foi consolidado ao longo dos séculos XX e XXI, resultando em uma ampla gama de dispositivos legais e políticas públicas voltadas para a proteção das gestantes. É importante ressaltar que durante o Brasil colonial e grande parte do período imperial, a vida das mulheres era regulada por normas sociais e religiosas que as confinavam majoritariamente ao espaço doméstico, não existindo proteção legal específica para gestantes; a maternidade era entendida como destino natural do feminino, sem demanda estatal por salvaguardas ou direitos reprodutivos (Jorge *et al.*, 2022).

Até o início do século XX, o ordenamento jurídico brasileiro refletia uma moral patriarcal que definia a gravidez como assunto de foro privado, sob tutela da família e da igreja, sem reconhecer direitos legais autônomos à gestante; apenas com os movimentos higienistas e de saúde pública no começo da República emergiram práticas de atenção médica para a gestante, embora restritas às classes mais favorecidas (Costa; Santos, 2023).

A Consolidação das Leis do Trabalho, instituída em 1943, marcou um divisor de águas na legislação trabalhista brasileira ao incorporar a licença-maternidade de 84 dias para mulheres do setor formal, reconhecendo, ainda que de forma parcial, que a gestação é uma condição que demanda proteção jurídica específica no ambiente laboral (Medeiros; Lima; Costa, 2023).

Segundo Andrade (2024, p. 158), “a instituição da licença-maternidade na CLT serviu tanto para legitimar a proteção da gestante no trabalho quanto para assegurar disciplina e controle social sobre o corpo feminino, refletindo mais os imperativos morais e organizacionais do que uma plena afirmação dos direitos reprodutivos das mulheres”.

Apesar disso, esse direito foi fundamental para fortalecer a ideia de que o Estado tem responsabilidade na proteção da mulher durante a gestação. Com o advento da Constituição Federal de 1988, os direitos das mulheres gestantes passaram a ocupar um patamar mais elevado.

A nova Carta Constitucional reconheceu expressamente a maternidade como um valor social e jurídico digno de proteção, incorporando diversos dispositivos que asseguram garantias às mulheres durante o período de gravidez. Além disso, o artigo 6º consagrou a maternidade como direito social, enquanto o artigo 7º, inciso XVIII, garantiu a licença-maternidade de 120 dias sem comprometer o vínculo empregatício nem o salário (Brasil, 1988, p.45).

Para tanto, Barroso (2010, p.775) ressalta que a “Constituição de 1988 representou uma mudança significativa ao abordar a maternidade sob o prisma dos direitos fundamentais”. Ou seja, essa abordagem vinculou a proteção às gestantes aos princípios da dignidade humana, da igualdade de gênero e ao reconhecimento da função social desempenhada pela maternidade.

A Constituição Federal de 1988 conferiu ao Estado a responsabilidade de assegurar assistência integral à gestante no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), abrangendo os períodos de pré-natal, parto e pós-parto. Com a promulgação da Carta Magna, foi inaugurado um marco jurídico que impulsionou a edição de diversas legislações voltadas à ampliação e consolidação dos direitos das gestantes no Brasil.

Entre os avanços legislativos destaca-se a Lei nº 8.213, de 1991, que regula os benefícios oferecidos pela Previdência Social. Este diploma legal incluiu o salário-maternidade como direito das seguradas gestantes, expandindo sua abrangência para trabalhadoras rurais e contribuintes individuais.

Tal iniciativa desempenhou um papel central na democratização do acesso à proteção social no período de maternidade, favorecendo distintos segmentos da população brasileira. Nos anos 2000, o Estado intensificou suas estratégias voltadas às políticas públicas para gestantes, direcionadas especialmente aos âmbitos da saúde e da assistência social.

Entre essas iniciativas destaca-se a criação do Programa Rede Cegonha em 2011 que desenvolvido pelo Ministério da Saúde, o programa busca assegurar às mulheres o direito ao planejamento reprodutivo, ao acompanhamento humanizado durante o período gestacional, ao parto e ao pós-parto, além de garantir condições para um nascimento seguro. Este projeto simboliza um compromisso estatal em aprimorar a qualidade da atenção à saúde da mãe e da criança no país.

Conforme Araújo (2012, p.66), o Programa Rede Cegonha representou um marco relevante na articulação entre políticas de saúde e iniciativas sociais, consolidando avanços na redução da mortalidade materna e infantil. Paralelamente, o programa teve como objetivo assegurar o direito das mulheres à informação e ao poder de escolha em relação aos procedimentos obstétricos envolvidos no processo de gravidez e parto.

No âmbito jurídico, além das conquistas legislativas, o Poder Judiciário desempenhou um papel fundamental na proteção dos direitos das gestantes. Um exemplo emblemático reside

na interpretação do Supremo Tribunal Federal (STF) acerca da garantia de estabilidade provisória das gestantes, conforme disposto no artigo 10, inciso II, alínea "b", do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT).

Nesse sentido, o STF estabeleceu precedentes ao afirmar que o direito à estabilidade abrange até mesmo casos de contratos por tempo determinado ou de experiência (STF, RE 842.844/DF). Tal entendimento reflete a orientação ampliada em torno da proteção às gestantes e está alicerçado em princípios constitucionais como a dignidade da pessoa humana e a tutela da maternidade.

Segundo Sarlet (2015), o Judiciário desempenha um papel crucial na efetivação dos direitos fundamentais, especialmente em contextos marcados pela inércia ou resistência da legislação ordinária.

De acordo com Leal (2014, p.2933) aponta que nos últimos anos, o debate sobre os direitos das gestantes foi ampliado para abordar a problemática da violência obstétrica, que engloba práticas abusivas e desrespeitosas vivenciadas durante o período do parto. Essa forma de violência, frequentemente institucionalizada nos serviços de saúde, viola direitos fundamentais relacionados à integridade física e psicológica das mulheres, além de comprometer sua autonomia.

A Resolução nº 569/2017, do Conselho Federal de Medicina (CFM), e a Recomendação nº 31/2019, do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), são exemplos de normativas recentes que têm como objetivo assegurar o respeito à dignidade da mulher durante o parto. Tais instrumentos normativos procuram eliminar práticas desumanas e garantir o consentimento informado da gestante, conduzindo a uma maior proteção dos seus direitos reprodutivos.

Conforme argumentado por D'Oliveira (2018), o enfrentamento à violência obstétrica é decisivo para a concretização dos direitos reprodutivos das mulheres, os quais englobam o direito à informação, ao parto humanizado e ao respeito pela autonomia corporal.

Nessa perspectiva, a luta contra essa forma específica de violência reflete uma nova etapa na consolidação dos direitos das gestantes, direcionada não apenas ao acesso aos serviços de saúde, mas também à qualidade e humanização no atendimento prestado.

Outro marco significativo na proteção dos direitos das mulheres gestantes foi a promulgação da Lei nº 13.257/2016, conhecida como Marco Legal da Primeira Infância. Essa legislação trouxe alterações ao Código de Processo Penal, ao permitir a substituição da prisão preventiva por prisão domiciliar para mulheres gestantes, mães ou responsáveis por crianças de até 12 anos (Brasil, 2016).

Essa medida ganhou maior relevância com a decisão, em 2018, do Supremo Tribunal Federal (STF), através do Habeas Corpus coletivo nº 143.641/SP, que determinou a aplicação da prisão domiciliar de forma automática para todas as mulheres incluídas nessas condições. Tal decisão reafirmou não apenas o vínculo materno e sua importância no cuidado infantil, mas também posicionou esse princípio como núcleo das políticas penais que promovem equidade de gênero.

De acordo com Pacheco (2019, p.307), “essa orientação judicial representou uma transformação estrutural na forma como o sistema judiciário brasileiro interpreta a maternidade dentro do contexto prisional”.

Para tanto, a decisão incorporou elementos concretos de valorização da dignidade das gestantes e promoveu o interesse superior da criança como balizador das políticas penais voltadas para essa população.

Apesar dos avanços legislativos e institucionais, os direitos reprodutivos e maternos das gestantes no Brasil ainda enfrentam sérios desafios. Entre os principais obstáculos estão as desigualdades regionais no acesso ao pré-natal, os índices persistentes de mortalidade materna evitável, as dificuldades vividas por mulheres em situações de vulnerabilidade social e econômica e as práticas discriminatórias sistemáticas no ambiente institucional.

Como apontado por Biroli (2020, p.190), a proteção desses direitos continua atravessada por barreiras relacionadas à classe, raça e território. A superação dessas desigualdades requer iniciativas públicas intersetoriais, investimentos consistentes em áreas como saúde, educação e proteção social, além do fortalecimento do controle social e da ampliação da participação das mulheres na definição das políticas destinadas a elas.

A trajetória histórica dos direitos das gestantes no Brasil revela um movimento de conquistas que começou na invisibilidade, passou pela constitucionalização dos direitos e culmina na contemporânea preocupação com aspectos como qualidade, respeito e equidade no cuidado às mulheres grávidas. O progresso nesse campo exige o compromisso integrado entre os poderes públicos e a sociedade civil, orientado pela construção de um país mais justo e equitativo para mães e crianças, respeitando os princípios de dignidade, autonomia e justiça social.

2.2 A maternidade no contexto do trabalho feminino

A Constituição Federal de 1988 representou um marco transformador no reconhecimento da maternidade como direito fundamental, inserindo-a no rol dos direitos sociais e vinculando-a diretamente à dignidade da pessoa humana e à igualdade de gênero. Ao incluir a proteção à gestante e à maternidade em diversos dispositivos constitucionais, o texto constitucional ampliou a noção de cidadania feminina e reconheceu a função social desempenhada pela maternidade, rompendo com a lógica meramente assistencialista que marcava períodos anteriores.

Segundo Costa (2023), a Constituição de 1988 redefiniu os contornos da proteção trabalhista, ao assegurar estabilidade provisória, licença-maternidade e condições dignas de trabalho para a mulher grávida, consolidando um padrão mínimo de equidade.

Além disso, a leitura contemporânea da Constituição tem reforçado a maternidade como dimensão indissociável dos direitos fundamentais, reconhecendo que a efetividade desses direitos depende da implementação de políticas públicas e de práticas empresariais que assegurem a reintegração da mulher no mercado de trabalho após o parto.

Para Almeida e Rocha (2024), a dignidade da pessoa humana, princípio estruturante do Estado brasileiro, exige que a maternidade seja compreendida como função social e não apenas como responsabilidade privada, de modo que a proteção jurídica deve contemplar não só a saúde da gestante, mas também a igualdade de oportunidades no trabalho.

Nesse sentido, a constitucionalização da proteção à maternidade produziu reflexos relevantes para o mundo do trabalho e para a esfera da igualdade de gênero. Como aponta Ferreira (2022), a vinculação da maternidade aos direitos fundamentais permitiu a construção de um arcabouço normativo mais robusto, em que a igualdade material e a valorização do trabalho feminino são condições essenciais para a efetividade da justiça social.

2.2.1 A construção histórica da divisão sexual do trabalho

A história da divisão sexual do trabalho no Brasil possui raízes profundas no período colonial, quando a organização social importada de Portugal corroborou uma clara distinção entre trabalho reprodutivo (domesticidade, cuidados, manutenção do lar) atribuído às mulheres, e trabalho produtivo (agricultura, comércio, trabalho forçado, exploração) predominantemente masculino. Essa herança colonial foi reforçada pela escravidão, quando mulheres negras

cumpriam múltiplas funções como trabalho doméstico, cuidado, produção agrícola, entretanto, sem reconhecimento formal nem direitos.

Embora existam poucos estudos especificamente focados no Brasil colonial com atualização recente, alguns autores contemporâneos resgatam como esse legado colonial influencia ainda hoje a interpretação social e legal sobre os papéis de gênero no trabalho. A literatura mostra que as construções culturais que associam mulheres ao cuidado e ao lar, e homens ao espaço público e produtivo, têm persistido, mesmo com mudanças legislativas e transformações econômicas (Costa; Soares, 2023).

Com o processo de industrialização no Brasil, no século XX, houve certa migração de mulheres para o mercado formal, especialmente em indústrias têxteis, de confecção, de alimentos e no setor de serviços. Ainda assim, elas encontraram barreiras estruturais: menores salários, jornadas duplas (produção + reprodução), pouca visibilidade em cargos de comando, e escassa proteção em relação à maternidade. Estudos recentes ressaltam que, apesar da inclusão formal, a desigualdade de gênero no trabalho produtivo vs. reprodutivo persistiu — e que essas funções femininas não remuneradas continuaram sendo invisibilizadas ou naturalizadas (Magalhães, 2024).

A legislação trabalhista brasileira, mesmo com marcos como a CLT ou leis específicas de proteção à maternidade, embora tenha avançado, não aboliu as hierarquias de gênero no trabalho. Autores recentes destacam que essas leis muitas vezes chegaram acompanhadas de práticas discriminatórias ou de políticas institucionais que fortaleciam estereótipos, por exemplo ao delimitar profissões “adequadas” às mulheres ou ao impor custos indiretos maiores às mulheres gestantes ou mães (Costa; Soares, 2023).

O século XXI trouxe novas configurações para a divisão sexual do trabalho, especialmente em momentos de crise, como a pandemia de COVID-19. A literatura de 2023 mostra que no período transpandêmico (pandemia + crise econômica), as tarefas de cuidado doméstico, o trabalho reprodutivo e a sobrecarga para mulheres aumentaram muito, enquanto sua participação nos trabalhos produtivos sofreu abalos: desligamentos, diminuição de renda, instabilidade. As estatísticas e relatos qualitativos evidenciam que a divisão sexual do trabalho foi reimpressa com força nesses momentos, mostrando sua resiliência e adaptação, mesmo em face de transformações tecnológicas e econômicas (Kölling; Andrade; Silva, 2023).

Estudos recentes identificam que, embora haja um aumento progressivo de mulheres em setores historicamente masculinizado, existe ainda uma forte segregação ocupacional por gênero. Ou seja, mulheres concentram-se em profissões com menor prestígio, menor remuneração, menos possibilidades de ascensão e em funções que combinam produção com

reprodução (cuidado, educação, saúde, serviços domésticos). O trabalho produtivo feminino é frequentemente desvalorizado, comparado ao masculino, mesmo quando exigindo igual qualificação ou dedicação (Costa; Soares, 2023).

Também se destaca a persistência da dupla jornada, situação em que mulheres acumulam tarefas reprodutivas domésticas com o emprego remunerado. Isso reflete não só desigualdades estruturais, mas normas sociais e culturais que atribuem às mulheres a responsabilidade quase exclusiva do cuidado doméstico (Magalhães, 2024). A resistência a essas normas se manifesta em movimentos feministas, em políticas de igualdade de gênero, em ações empresariais de flexibilização e em debates públicos sobre corresponsabilidade no cuidado.

As teorias feministas e de gênero oferecem os instrumentos conceituais para compreender essa construção histórica da divisão sexual do trabalho: exploração, dominação simbólica, papéis, estereótipos, economia do cuidado. A interseccionalidade (gênero + raça + classe) também é central para entender como as mulheres negras, mulheres de comunidades periféricas ou rurais são afetadas de modo diferenciado.

Portanto, a pesquisa recente evidencia que para desconstruir essa divisão não basta legislar: é necessário mudar práticas institucionais, culturais e familiares; desenvolver políticas públicas de cuidado (creches, licença parental igualitária, apoio ao retorno ao trabalho), educação que desconstrua estereótipos de gênero e práticas empresariais que reconheçam e valorizem todo o trabalho produtivo e reprodutivo (Kölling; Andrade; Silva, 2023).

2.2.2 A maternidade como obstáculo na trajetória profissional

A inserção das mulheres no mercado de trabalho tem sido marcada por avanços significativos, porém a maternidade ainda se configura como um dos principais fatores de desigualdade de gênero no âmbito profissional. Diversas pesquisas recentes apontam que, apesar da ampliação do acesso das mulheres a diferentes setores, o momento da gestação e do retorno ao trabalho após o parto representa um ponto de inflexão na carreira, limitando oportunidades de ascensão e perpetuando desigualdades estruturais.

Segundo Ferreira (2023), a maternidade é frequentemente interpretada no meio corporativo como uma interrupção da produtividade, o que reforça práticas discriminatórias e impede que muitas trabalhadoras alcancem cargos de liderança. Essa visão se sustenta em um imaginário social que ainda atribui às mulheres a responsabilidade quase exclusiva pelo cuidado dos filhos, relegando-as a posições secundárias nas organizações.

Além disso, conforme Santos e Almeida (2023), as empresas muitas vezes não implementam políticas efetivas de acolhimento e reinserção das mães após a licença-maternidade, o que dificulta o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. A ausência de creches corporativas, horários flexíveis e suporte psicológico são fatores que aumentam a evasão de mulheres do mercado formal após a maternidade.

Outro ponto relevante é o que Oliveira (2024) chama de “penalidade da maternidade”, conceito que descreve a redução salarial e a perda de oportunidades enfrentadas por mulheres que se tornam mães, em contraste com os homens, que geralmente não sofrem impactos semelhantes quando assumem a paternidade. Tal fenômeno aprofunda a desigualdade de gênero, pois reforça a noção de que o trabalho das mulheres é menos confiável e estável.

De acordo com Rodrigues e Lima (2024), a maternidade é utilizada como justificativa implícita para negar promoções ou realocações estratégicas às trabalhadoras, reforçando barreiras invisíveis na trajetória profissional feminina. Essa prática evidencia a permanência do chamado “teto de vidro”, que limita a ascensão das mulheres em função de preconceitos enraizados sobre suas capacidades de conciliar maternidade e carreira.

Por outro lado, autores como Barbosa (2023) defendem que é necessário enxergar a maternidade não como obstáculo, mas como uma etapa da vida que pode ser conciliada com a trajetória profissional, desde que haja políticas públicas e corporativas voltadas à equidade. Isso implica ampliar a rede de proteção às trabalhadoras, bem como promover uma mudança cultural que distribua de forma mais justa as responsabilidades do cuidado.

Assim, observa-se que a maternidade, quando não apoiada por políticas institucionais adequadas, continua sendo um desafio central para a trajetória profissional feminina. A superação desse quadro exige tanto transformações estruturais no mundo do trabalho quanto mudanças culturais que valorizem igualmente a maternidade e a carreira, rompendo com estigmas históricos que restringem o papel das mulheres na sociedade.

2.2.3 Políticas e práticas das indústrias de Goiana–Pe para o retorno ao trabalho de mulheres após a maternidade

O município de Goiana, localizado na Mata Norte de Pernambuco, destaca-se por sua crescente atividade industrial, especialmente no setor automobilístico, com a instalação de grandes fábricas como a da Jeep. Essa expansão tem gerado um número significativo de empregos formais, incluindo oportunidades para mulheres. Entretanto, o retorno dessas

trabalhadoras ao mercado de trabalho após a licença-maternidade ainda enfrenta desafios relacionados à conciliação entre a vida profissional e as responsabilidades familiares.

Estudos indicam que as mulheres enfrentam dificuldades no retorno ao trabalho após a maternidade, muitas vezes devido à falta de políticas empresariais que ofereçam suporte adequado. A ausência de creches próximas ao ambiente de trabalho e a falta de flexibilidade nas jornadas laborais são apontadas como barreiras significativas para a reintegração dessas profissionais ao mercado de trabalho. Além disso, a sobrecarga de responsabilidades domésticas e a falta de apoio institucional contribuem para o afastamento das mulheres do mercado de trabalho após a maternidade.

Em resposta a essas questões, a Prefeitura de Goiana tem implementado políticas públicas voltadas para a promoção da igualdade de gênero e o apoio às mulheres trabalhadoras. A criação da Secretaria da Mulher, por meio da Lei Municipal nº 2.502/2022, tem sido um passo importante nesse sentido. Essa secretaria tem desenvolvido ações como cursos profissionalizantes, campanhas educativas e parcerias com instituições para oferecer suporte jurídico e psicológico às mulheres, visando fortalecer sua autonomia e participação no mercado de trabalho.

Além disso, a realização da 1ª Conferência Municipal de Políticas Públicas para as Mulheres, em julho de 2025, evidenciou o compromisso da administração municipal em ouvir as demandas das mulheres goianenses e elaborar políticas públicas que atendam às suas necessidades específicas (Prefeitura de Goiana, 2025). Durante o evento, foram discutidos temas como enfrentamento à violência doméstica, promoção da autonomia econômica e social das mulheres, e a importância da participação feminina nas decisões políticas e sociais do município.

Apesar desses avanços, é necessário que as indústrias localizadas em Goiana adotem práticas mais inclusivas e sensíveis às necessidades das mulheres, especialmente aquelas que retornam ao trabalho após a maternidade. A implementação de políticas empresariais que ofereçam suporte à maternidade, como a disponibilização de espaços para amamentação, horários flexíveis e programas de reintegração profissional, é essencial para garantir que as mulheres possam conciliar suas responsabilidades familiares com o desenvolvimento de suas carreiras.

Portanto, é fundamental que haja uma colaboração entre o setor público e privado para criar um ambiente de trabalho mais inclusivo e favorável às mulheres, especialmente àquelas que retornam ao mercado de trabalho após a maternidade. Somente por meio de políticas

públicas eficazes e práticas empresariais inclusivas será possível garantir a plena participação das mulheres no mercado de trabalho e promover a igualdade de gênero em Goiana-PE.

2.2.4 Avanços e desafios na busca por equidade

Nos últimos anos, o debate sobre a promoção da equidade de gênero no mercado de trabalho tem se intensificado, reforçando a visão de que a maternidade deve ser encarada como um direito essencial, e não como uma barreira à atuação profissional das mulheres. Entidades internacionais como a Organização Internacional do Trabalho (OIT) têm sugerido iniciativas como a extensão da licença-paternidade, o estímulo ao trabalho remoto e o desenvolvimento de ambientes profissionais mais inclusivos.

Essas medidas buscam equilibrar as responsabilidades parentais e ampliar as condições favoráveis para os trabalhadores com filhos. Outro conceito que vem ganhando relevância internacional é o de “empresa amiga da família”. Esse modelo visa aliar produtividade ao bem-estar dos funcionários que têm filhos, ao promover políticas corporativas mais sensíveis às demandas da vida familiar. Entretanto, no Brasil, esse debate ainda caminha em estágio inicial, e as práticas empresariais raramente contemplam as necessidades específicas das mães no ambiente profissional.

Como destaca Costa (2020, p. 65), enquanto não houver uma transformação estrutural significativa que distribua de forma clara os encargos parentais de maneira mais equitativa e reconheça os desafios impostos pela maternidade no trabalho, as mulheres continuarão sendo desprivilegiadas por exercerem o direito de serem mães.

Diante disso, torna-se indispensável reaver paradigmas e construir uma cultura organizacional que promova a igualdade de oportunidades de forma consistente e efetiva. Conforme destacado por Costa (2020), enquanto não houver uma transformação estrutural significativa que distribua de forma equitativa os encargos parentais e reconheça os desafios impostos pela maternidade no ambiente de trabalho, as mulheres continuarão sendo desprivilegiadas por exercerem o direito de serem mães. Essa constatação evidencia a necessidade urgente de revisar paradigmas organizacionais e sociais que perpetuam desigualdades de gênero no mercado de trabalho.

A maternidade, embora um direito fundamental, muitas vezes é vista como um obstáculo à ascensão profissional das mulheres. Estudos indicam que a percepção negativa

sobre a maternidade pode influenciar a valorização das mulheres no mercado de trabalho, afetando diretamente sua empregabilidade e sucesso na carreira (Schünemann; Genari, 2024).

Esse estigma resulta em barreiras como a falta de flexibilidade nos horários de trabalho, ausência de políticas de apoio à maternidade e a pressão para escolher entre carreira e família. Diante desse cenário, torna-se indispensável reaver paradigmas e construir uma cultura organizacional que promova a igualdade de oportunidades de forma consistente e efetiva. Uma cultura organizacional inclusiva deve ser pautada por valores que reconheçam e respeitem as diferenças individuais, promovendo um ambiente de trabalho que favoreça a equidade de gênero.

Segundo Robbins e Judge (2020), a cultura organizacional distingue uma empresa da outra, sendo formada por princípios compartilhados que guiam práticas e decisões. Esses valores, quando alinhados com políticas de gestão inclusivas, podem contribuir para a eliminação de estereótipos de gênero e a promoção de um ambiente de trabalho mais justo e igualitário.

Além disso, é fundamental que as organizações implementem políticas de gestão que integrem a cultura organizacional inclusiva. 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. Quando essas políticas são amplamente comunicadas e alinhadas com os valores organizacionais, elas contribuem para uma gestão de recursos humanos mais eficaz e para a promoção da igualdade de oportunidades.

Portanto, para que as mulheres possam exercer plenamente seus direitos no ambiente de trabalho, é essencial que as organizações adotem uma abordagem holística que envolva a transformação estrutural das práticas organizacionais e a construção de uma cultura que valorize a diversidade e promova a equidade de gênero. Somente por meio de mudanças significativas na estrutura e na cultura organizacional será possível garantir que as mulheres não sejam penalizadas por exercerem o direito de serem mães, permitindo-lhes conciliar com sucesso suas responsabilidades profissionais e familiares.

2.3 Fatores organizacionais positivos e bem-estar das mães trabalhadoras e os obstáculos para o equilíbrio maternidade-trabalho

O equilíbrio entre a maternidade e as responsabilidades profissionais constitui um dos desafios mais significativos enfrentados pelas mulheres no contexto atual do mercado de

trabalho. A carga física e emocional decorrente desse duplo papel, somada à pressão por elevada produtividade no ambiente corporativo, ressalta a relevância de políticas organizacionais que promovam condições propícias ao bem-estar das mães trabalhadoras. As iniciativas empresariais que levam em consideração as particularidades da maternidade podem contribuir para níveis mais elevados de satisfação, engajamento e saúde mental dessas profissionais. Entretanto, barreiras de natureza estrutural, cultural e gerencial continuam a restringir a efetividade dessas iniciativas, colocando sobre as mulheres o complexo encargo de equilibrar demandas muitas vezes incompatíveis.

2.3.1 Bem-estar das mães trabalhadoras: uma construção organizacional

A construção organizacional do bem-estar das mães trabalhadoras exige uma abordagem integrada que reconheça a interseção entre políticas formais, práticas gerenciais e cultura organizacional. O bem-estar materno não é fruto apenas de benefícios pontuais como licença-maternidade ou creche, mas do desenho sistêmico do ambiente de trabalho que influencia a conciliação entre responsabilidades profissionais e parentais. Vale ressaltar que ambientes que naturalizam a sobrecarga feminina e que mantêm expectativas rígidas de disponibilidade elevam o estresse, reduzem a satisfação com a vida profissional e aumentam o risco de adoecimento mental entre mães trabalhadoras (Barbano *et al.*, 2024).

Do ponto de vista teórico, Barbano *et al.* (2024, p.45) aponta que:

Modelos de demandas-recursos ajudam a explicar como fatores organizacionais podem tanto ameaçar quanto promover o bem-estar das mães. Exigências de trabalho excessivas, ausência de flexibilidade e normas culturais que penalizam a dedicação familiar constituem demandas organizacionais; por outro lado, apoio gerencial, flexibilidade de horário e políticas de retorno ao trabalho com acolhimento funcionam como recursos que mitigam os efeitos negativos dessas demandas.

Para tanto, a literatura empírica recente aponta que a possibilidade de ajustar carga horária e a existência de redes internas de apoio incrementam a satisfação com a vida e a percepção de controle entre mães que trabalham.

Nesse contexto, a cultura organizacional é elemento central na construção do bem-estar porque ela orienta comportamentos, legitima práticas e define quem é visto como “ideal” dentro da empresa. E nesse caso, entende-se que quando a cultura privilegia longas jornadas e disponibilidade constante, as mães são frequentemente percebidas como menos comprometidas ou menos aptas à progressão de carreira (Kunde *et al.*, 2024).

Então, se faz necessário que intervenções eficazes tais como: práticas concretas que fortalecem o bem-estar maternal envolvem tanto estruturas formais quanto iniciativas informais, como também, estruturas formais que incluem licença-maternidade ampliada, creches no local ou convênios, horários flexíveis e teletrabalho quando aplicável, além de Iniciativas informais como redes de mentoring para mães, grupos de apoio e flexibilidade negociada com líderes são intervenções que contribuem para reduzir o isolamento e fortalecer capital social entre colaboradoras (Oliveira; Bana, 2023).

Fica notório que a combinação desses elementos gera um efeito sinérgico: políticas bem desenhadas só promovem bem-estar quando são legitimadas por práticas do dia a dia e por gestões comprometidas.

Finalmente, pressionar a organização a reconhecer o bem-estar das mães como parte integrante da estratégia de gestão de pessoas traz vantagens explícitas: retenção de talentos, maior produtividade sustentável e melhoria do *employer branding*. Ademais, há relatórios internacionais e levantamentos setoriais indicam que empresas que investem em condições favoráveis para mães obtêm ganhos em engajamento e redução de turnover, reforçando que cuidar do bem-estar materno é também uma decisão estratégica (Field *et al*, 2023).

Contudo, para que tais ganhos se concretizem no cotidiano, é necessário combinar políticas, formação de lideranças e avaliação contínua de impacto uma construção organizacional que transforme estruturas, práticas e normas em prol da sustentabilidade do trabalho e da vida das mães.

2.3.2 Interseccionalidade e maternidade no trabalho

A experiência das mães trabalhadoras é marcada por pluralidade, sendo profundamente influenciada por fatores como raça, classe, orientação sexual e estado civil. Essas características moldam tanto as condições de trabalho quanto as possibilidades de conciliar vida profissional e pessoal. Mulheres negras, por exemplo, estão frequentemente sujeitas a níveis mais elevados de precarização, informalidade e à falta de direitos básicos.

De acordo com Ribeiro e Barbosa (2021), o cruzamento entre racismo estrutural e machismo cria barreiras adicionais para a inclusão, permanência e crescimento das mães negras no mercado de trabalho.

Esse cenário é agravado pela ausência de políticas de equidade dentro das corporações, perpetuando ciclos de exclusão e vulnerabilidade social. Diante disso, é fundamental que as iniciativas organizacionais voltadas para o suporte à maternidade sejam concebidas a partir de

uma perspectiva interseccional, levando em conta as diversas formas de discriminação que afetam as trabalhadoras.

Ademais, a promoção da equidade vai além de soluções universais; ela exige ações afirmativas que sejam inclusivas e sensíveis às diversidades existentes. Para avançar no bem-estar das mães que trabalham, é imprescindível estabelecer uma cultura organizacional genuinamente inclusiva e que tenha compromisso com a equidade de gênero. Isso envolve legitimar a maternidade como uma dimensão natural da carreira profissional feminina, ao invés de considerá-la um obstáculo.

Mendes e Araújo (2022) destacam que empresas que incorporam a parentalidade em suas políticas institucionais tendem a fortalecer o capital humano, aumentar o engajamento dos colaboradores e construir uma imagem positiva perante o mercado.

Com essa abordagem, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal deixa de ser tratado como uma questão exclusivamente individual para se tornar uma responsabilidade compartilhada com as organizações. Além disso, é necessário incentivar a participação ativa dos pais nos cuidados com os filhos por meio de medidas como a ampliação da licença-paternidade e horários de trabalho flexíveis.

Se faz registrar que essas estratégias contribuem para aliviar a sobrecarga materna e fomentar relações mais equilibradas dentro das famílias. Ou seja, o alinhamento entre maternidade e trabalho exige, portanto, um esforço coletivo para transformar padrões organizacionais, culturais e sociais em busca de um modelo mais justo e igualitário.

De acordo com Santos e Almeida (2023), pensar a maternidade no espaço de trabalho requer compreender como gênero, classe e raça se articulam, produzindo desigualdades específicas para determinadas mulheres. Por outro lado, Oliveira e Bana (2023) observa que mulheres negras e periféricas enfrentam dupla penalização: além da maternidade, carregam o peso do racismo estrutural e da precarização laboral.

Para Costa (2024), a interseccionalidade é um caminho analítico essencial para compreender por que políticas organizacionais generalistas não conseguem atender igualmente a todas as mães trabalhadoras.

Nesse contexto tão significativo, quando não se considera a interseccionalidade, as empresas tendem a invisibilizar experiências de mães migrantes, negras ou de baixa renda, perpetuando ciclos de exclusão (Ribeiro, 2023). Conforme aponta Fernandes (2024), adotar uma perspectiva interseccional nas práticas de gestão de pessoas favorece a criação de políticas mais justas, capazes de contemplar as múltiplas dimensões da maternidade no trabalho.

2.4 O papel do apoio organizacional e as estratégias de reintegração eficaz

A reintegração de mães ao ambiente profissional após o término da licença-maternidade constitui um momento especialmente sensível, envolvendo tanto a trabalhadora quanto a organização. Neste processo, o suporte advindo da família e da própria instituição assume um papel preponderante na adaptação funcional e emocional da mulher, com impacto direto sobre sua motivação, bem-estar e produtividade.

A ausência de um apoio estruturado pode redundar em sobrecarga, estresse, insegurança e, em casos extremos, na saída definitiva do mercado de trabalho. Dessa forma, torna-se imperativo implementar estratégias eficazes de reintegração, as quais se apresentam como instrumentos essenciais para assegurar que a permanência no emprego não exija renúncias significativas na função materna.

O retorno ao trabalho após o parto é frequentemente permeado por sentimentos contraditórios, unindo sensações de alívio, culpa e ansiedade. Segundo Costa e Vasconcelos (2013, p. 88):

A transição do ambiente doméstico, caracterizado pelo cuidado intensivo ao recém-nascido, para o espaço organizacional tende a impor desafios substanciais nos âmbitos físico, emocional e social, particularmente quando essa reinserção ocorre de maneira abrupta ou sem um processo de acolhimento adequado.

A situação torna-se ainda mais complexa em contextos profissionais marcados por demandas elevadas, jornadas inflexíveis e limitada compreensão das novas exigências impostas pela maternidade.

Nesse panorama, recai sobre a organização a responsabilidade de formular e implementar estratégias de acolhimento e reintegração que minimizem os impactos adversos desse retorno. Tais ações objetivam garantir que as profissionais se sintam valorizadas, respeitadas e efetivamente integradas ao ambiente laboral.

2.4.1 O papel do apoio familiar no processo de reintegração

O suporte familiar constitui um dos pilares mais relevantes no fornecimento de sustentação emocional para mulheres-mães que retornam ao ambiente de trabalho. A partilha de responsabilidades, especificamente no que tange às tarefas domésticas e ao cuidado dos

filhos, somada à compreensão das adversidades enfrentadas e ao estímulo psicológico proporcionado por parceiros, familiares ou uma rede de apoio ampliada, exerce influência significativa na qualidade do processo de reintegração laboral.

Segundo Guimarães e Pereira (2015), o envolvimento da família desempenha um papel central no estabelecimento de equilíbrio entre as esferas profissional e pessoal, reduzindo os níveis de estresse e fortalecendo a autoconfiança da mulher nesse contexto. Em contrapartida, a ausência de tal suporte pode levar ao surgimento de uma série de desafios, como exaustão física, dificuldades de atenção e concentração no ambiente laboral e a sensação de isolamento social.

É essencial destacar que essa rede de apoio não deve concentrar-se unicamente no parceiro ou cônjuge. Pelo contrário, deve alargar-se a outros agentes, incluindo avós, irmãos, amigos e até mesmo serviços comunitários. A corresponsabilidade carece de ser compreendida como um fator determinante para assegurar uma reinserção profissional mais equilibrada e sustentável.

No contexto organizacional, torna-se imprescindível que as empresas assumam um papel ativo no oferecimento de apoio às mulheres-mães em sua transição de retorno ao trabalho pós-maternidade. Para Diniz e Nascimento (2016), as organizações que integram práticas de escuta ativa, acolhimento emocional e flexibilidade operacional criam ambientes laborais mais saudáveis, favorecendo a permanência e o engajamento dessas profissionais.

Entre os recursos organizacionais que mais contribuem para este processo destacam-se: programas que promovem o retorno gradual ao trabalho, horários flexíveis que atendam às necessidades das mães, espaços destinados ao apoio à amamentação, licenças parentais compartilhadas, subsídios para creches, acompanhamento psicológico e iniciativas de sensibilização junto a equipes e gestores.

Nesse cenário, a liderança assume um papel estratégico, podendo tanto facilitar quanto dificultar o reingresso dessas mulheres às suas funções. Araújo e Rodrigues (2020, p.91) argumentam que:

Líderes empáticos, capacitados e sensíveis às particularidades da experiência da maternidade criam um ambiente organizacional seguro que fortalece o sentimento de pertencimento e mitiga os efeitos negativos do período de afastamento. Por outro lado, práticas gerenciais autoritárias ou insensíveis têm o potencial de comprometer a integração dessas trabalhadoras ao ambiente profissional, mesmo que os prejuízos não sejam intencionais ou diretamente reconhecidos.

2.4.2 Estratégias de reintegração eficaz: práticas e resultados

Para que estratégias de reintegração sejam eficazes, é fundamental que elas estejam integradas à política de gestão de pessoas, e não tratadas como medidas isoladas ou de caráter assistencialista. Conforme apontam Bessa e Ferreira (2017), o sucesso da reintegração está diretamente relacionado à preparação prévia, à garantia de uma comunicação clara e à manutenção do vínculo com a colaboradora durante o período de licença.

Entre as práticas mais recomendadas destacam-se os programas de retorno assistido, nos quais a colaboradora é acompanhada nas primeiras semanas por profissionais de recursos humanos ou psicólogos organizacionais. Essas iniciativas permitem identificar e mitigar eventuais desafios de ordem operacional, social ou emocional que possam surgir durante o processo de reingresso.

Outro recurso relevante é a implementação de redes internas de mentoria, conectando mães mais experientes às colaboradoras que retornam ao trabalho. Esses programas estimulam o compartilhamento de experiências, ampliam a rede de apoio e reduzem o isolamento, fortalecendo os laços entre as mulheres no âmbito corporativo.

Adicionalmente, como enfatizam Lima e Cerqueira (2018), um fator crucial para essa transformação é o reconhecimento institucional da maternidade como parte natural da trajetória profissional, em vez de uma problemática a ser gerenciada. Esse reconhecimento é um marcador significativo do nível de maturidade organizacional no que diz respeito à equidade de gênero.

No entanto, uma reintegração eficiente não depende apenas de políticas formais; exige um compromisso autêntico da organização. Isso inclui esforços abrangentes para construir uma cultura organizacional fundamentada na valorização da diversidade, no reconhecimento das complexidades da maternidade e na promoção de um ambiente verdadeiramente inclusivo.

Embora a criação de políticas seja relevante, sua eficácia depende da capacidade de incorporá-las à cultura interna, especialmente por meio da liderança e das equipes. Barreto e Mendes (2019, p.112) destacam que:

Superar barreiras culturais é um dos maiores desafios para integrar plenamente as mães no ambiente corporativo. A visão preconceituosa que associa a maternidade a menor comprometimento profissional ainda é prevalente em muitas empresas, perpetuando estigmas e limitando o avanço das carreiras.

Por isso, ações como treinamentos, campanhas educativas internas, revisões nos métodos de avaliação de desempenho e acompanhamento contínuo de indicadores de equidade

são indispensáveis e fundamentais para consolidar organizações mais justas e saudáveis para todos.

2.5 A justiça no trabalho como fator de permanência e dignidade

A justiça organizacional, entendida como o conjunto de práticas orientadas a assegurar tratamento equitativo, reconhecimento e respeito à dignidade dos trabalhadores, desempenha um papel crucial na permanência das mães no setor fabril. Segundo Fernandes e Souza (2016), um ambiente de trabalho justo reconhece as particularidades inerentes à maternidade e ajusta suas políticas para garantir o exercício digno do direito ao trabalho.

Essa forma de justiça manifestada no ambiente laboral envolve tanto a disponibilização de condições físicas e materiais adequadas como pausas para amamentação, horários sincronizados com os serviços de creche e monitoramento da saúde funcional das mães trabalhadoras quanto o reconhecimento simbólico da maternidade como elemento legítimo da vivência profissional.

Ressalta-se que a justiça organizacional transcende o mero cumprimento das normas legislativas. Vieira (2019) argumenta que o papel das empresas vai além da neutralidade legal e requer um compromisso ético ativo com a promoção da equidade.

Nesse sentido, espera-se que as organizações atuem proativamente para mitigar desigualdades de gênero e proporcionar um ambiente de trabalho que valorize a humanização nas relações profissionais. Humanizar o trabalho no setor fabril implica reconhecer a subjetividade das trabalhadoras, contemplando aspectos emocionais, sociais e familiares de suas vivências.

Trata-se de uma mudança paradigmática que desafia as lógicas exclusivamente produtivistas e tecnocráticas, priorizando o bem-estar e a dignidade humana em contextos laborais.

Nogueira e Matos (2020, p.91) sugerem que essa humanização exige o estabelecimento de diálogos contínuos entre gestores(as) e trabalhadoras, incluindo mecanismos participativos nas decisões que influenciam a rotina de trabalho e ações acolhedoras em momentos de transição, como nos retornos após licenças-maternidade.

Tais práticas são essenciais para a construção de ambientes psicologicamente seguros, que potencializam a saúde mental das colaboradoras e favorecem sua permanência no emprego. Uma estratégia relevante para promover a humanização no contexto fabril é a implementação

de comissões internas dedicadas à promoção da equidade de gênero, aliada à revisão dos modelos produtivos visando maior flexibilidade e inclusão.

A incorporação da maternidade às agendas institucionais de saúde ocupacional, segurança no trabalho e políticas de bem-estar configura uma iniciativa urgente na construção de direitos reais, transcendentais à mera formalidade legislativa. A transformação do ambiente fabril em um espaço mais acolhedor e humanizado para mães trabalhadoras demanda ações concretas e planejadas.

Cardoso e Farias (2021) pontuam que o retorno da mulher ao trabalho após o período de maternidade precisa ser percebido não como uma problemática individual, mas como uma demanda organizacional que requer planejamento estratégico, suporte contínuo e monitoramento adequado.

Nesse contexto, adotar práticas de escuta ativa tais como: rodas de conversa, questionários sobre clima organizacional e canais destinados à denúncia de assédio ou discriminação é uma abordagem eficaz para identificar necessidades prementes e corrigir práticas excludentes.

Além disso, o diálogo intersetorial com sindicatos, entidades representativas e instituições públicas é indispensável para viabilizar soluções integradas.

Revisões criteriosas nas metodologias de avaliação de desempenho, processos de progressão na carreira e distribuição de tarefas também se mostram fundamentais para garantir que a maternidade não seja convertida em obstáculo à ascensão profissional.

Ao contrário, convém reconhecer a experiência da maternidade como fator enriquecedor do repertório profissional, superando sua possível associação com vulnerabilidade ou limitação na trajetória laboral.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é de natureza qualitativa e classifica-se como uma revisão bibliográfica, cujo objetivo é reunir, analisar e interpretar o conhecimento já produzido sobre os desafios enfrentados por mulheres trabalhadoras do setor fabril ao retornarem ao trabalho após a maternidade, bem como as estratégias utilizadas para promover sua reintegração no ambiente profissional.

Como fonte de dados, foram utilizados materiais teóricos e científicos já publicados, tais como artigos acadêmicos, livros, dissertações, teses e relatórios institucionais, com ênfase

em estudos das áreas de sociologia do trabalho, gênero e relações trabalhistas. As buscas foram realizadas em bases de dados eletrônicas de acesso público e institucional, incluindo SciELO, Google Scholar, CAPES Periódicos, BDTD (Biblioteca Digital de Teses e Dissertações) e repositórios de universidades brasileiras e internacionais.

Os critérios de inclusão consideraram publicações entre os anos de 2015 e 2024, no idioma português, que abordassem temas relacionados à maternidade, trabalho fabril, políticas organizacionais de apoio, gênero no mercado de trabalho e conciliação entre vida profissional e familiar. Foram excluídos os materiais que não abordavam diretamente o contexto fabril ou que tratavam apenas da maternidade em ambientes não industriais.

Os dados extraídos foram organizados em categorias temáticas para facilitar a sistematização das ideias e a análise crítica do conteúdo. Essa metodologia permite ampliar o entendimento sobre o tema, subsidiando futuras investigações e propondo caminhos para práticas mais inclusivas no ambiente fabril.

A ausência de políticas organizacionais efetivas de acolhimento e reintegração após a licença-maternidade contribui significativamente para o aumento das dificuldades enfrentadas por mulheres trabalhadoras fabris no retorno ao ambiente profissional, afetando negativamente sua produtividade, estabilidade emocional e permanência no mercado de trabalho.

Por outro lado, estratégias institucionais voltadas à flexibilização da jornada, suporte psicossocial e valorização da maternidade podem atenuar esses impactos e favorecer uma reinserção mais justa e humanizada.

Essa hipótese será analisada à luz de estudos teóricos, com base em evidências e discussões previamente estabelecidas em publicações acadêmicas, permitindo reflexões críticas e apontamentos para futuras práticas e políticas públicas

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise bibliográfica realizada sobre o tema “Políticas e práticas de uma indústria automotiva de Goiana-PE para o retorno de mulheres ao trabalho após a maternidade: desafios e estratégias” evidencia que o retorno das mães ao mercado de trabalho é atravessado por múltiplos fatores: jurídicos, organizacionais, culturais e sociais. Ao explorar a produção acadêmica recente, entre os anos de 2022 a 2024, observa-se que, embora haja avanços legais e maior debate público sobre equidade de gênero, ainda persistem dificuldades concretas que impactam diretamente a trajetória das mulheres em seu processo de reintegração profissional.

Os resultados apontam inicialmente que a licença-maternidade, regulamentada pela Constituição Federal de 1988 e ampliada em alguns setores pelo Programa Empresa Cidadã, representa um marco relevante na garantia do direito das mulheres. Entretanto, a literatura demonstra que a mera concessão do afastamento não assegura o retorno em condições equitativas. Costa (2024) enfatiza que, em contextos industriais, a ausência de políticas adicionais de reinserção torna a volta ao ambiente laboral marcada por sobrecarga, insegurança e, muitas vezes, pela perda de oportunidades de progressão na carreira.

Outro ponto destacado é a importância da cultura organizacional no processo de reintegração. Pesquisas recentes evidenciam que ambientes de trabalho rígidos, que valorizam a disponibilidade integral e jornadas extensas, tendem a penalizar as mães, fenômeno identificado como *motherhood penalty*.

Kunde *et al.* (2024) reforçam que esse processo se manifesta de forma velada, mas constante, gerando estagnação profissional, redução de reconhecimento e invisibilização do potencial das mulheres. Nas indústrias de Goiana-PE, onde predominam setores como automotivo e farmacêutico, marcados por linhas de produção contínuas, tais barreiras se tornam ainda mais expressivas, pois a estrutura produtiva exige presença física e cumprimento estrito de horários.

A revisão bibliográfica também evidencia a relevância da flexibilização da jornada de trabalho como estratégia para favorecer o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Barbano *et al.* (2024) aponta que mães com acesso a modalidades flexíveis — seja por escalas adaptadas, banco de horas ou regime híbrido apresentam níveis mais elevados de satisfação e bem-estar.

Contudo, Oliveira e Bana (2023) observa que muitas empresas ainda tratam a flexibilização como concessão excepcional, e não como política organizacional sistemática, o que dificulta sua aplicação uniforme. Ademais, a literatura destaca a centralidade das políticas de apoio à primeira infância, especialmente a oferta de creches.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) estabelece a obrigatoriedade de espaços de amamentação e de apoio em empresas de maior porte, mas, na prática, muitas organizações optam por auxílio financeiro ou convênios externos. No entanto, em Goiana-PE, onde a concentração industrial atrai um grande contingente de trabalhadoras de regiões periféricas, a ausência de creches próprias ou parcerias efetivas se revela um obstáculo significativo, obrigando mães a recorrerem a redes familiares ou a soluções informais, o que repercute na produtividade e no bem-estar.

Outro aspecto recorrente nas obras analisadas é a insuficiência de programas estruturados de reintegração. Fernandes (2024) defende que o retorno das mães deveria ser

acompanhado por ações de acolhimento, como apoio psicológico, treinamentos de atualização e programas de mentoring, reduzindo os impactos emocionais da volta ao trabalho. Todavia, o que se observa é que a reintegração costuma ocorrer de forma abrupta, deixando a responsabilidade da adaptação exclusivamente nas mãos da trabalhadora. Essa realidade contribui para a sensação de isolamento e para a dificuldade em conciliar as novas demandas da maternidade com o ritmo produtivo.

Do ponto de vista estratégico, alguns estudos apontam que organizações que investem em práticas inclusivas obtêm vantagens competitivas. Outro resultado relevante é a necessidade de incorporar a perspectiva interseccional no debate. Costa (2024) e Ribeiro (2023) sublinham que não se trata apenas de discutir maternidade em termos universais, mas de reconhecer que mulheres negras, periféricas e de baixa renda enfrentam desafios adicionais. Essas dimensões impactam diretamente a forma como o retorno ao trabalho é vivenciado, reforçando desigualdades históricas. Nas indústrias de Goiana, que absorvem mão de obra diversa, pensar políticas sem esse recorte pode reproduzir invisibilidades e ampliar as disparidades.

Em síntese, os resultados da pesquisa bibliográfica revelam que o retorno das mulheres ao trabalho após a maternidade continua sendo um processo permeado por tensões. Os principais desafios identificados são: a ausência de políticas complementares à licença-maternidade, a rigidez das jornadas industriais, a carência de creches acessíveis, a persistência do *motherhood penalty* e a falta de programas de acolhimento. Como estratégias, destacam-se a adoção de flexibilização de horários, a ampliação de convênios com creches, a criação de programas de reintegração estruturados e a promoção de uma cultura organizacional inclusiva.

Dessa forma, a discussão aponta que a construção de ambientes organizacionais mais equitativos nas indústrias de Goiana-PE requer a combinação de políticas formais, transformações culturais e articulação com políticas públicas. Somente com esse tripé será possível consolidar condições dignas de retorno para as mães trabalhadoras e, ao mesmo tempo, fortalecer a sustentabilidade e a competitividade das empresas locais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O retorno ao trabalho de mulheres operárias após a experiência da maternidade representa um ponto de inflexão significativo em suas trajetórias pessoais e profissionais, marcado por tensões, mudanças e ressignificações. Essa análise evidencia que os desafios enfrentados pelas mães no ambiente fabril vão muito além de questões operacionais ou legais,

abrangendo aspectos emocionais, culturais, organizacionais e sociais profundamente interligados.

O processo de reintegração exige não apenas o cumprimento dos direitos básicos previstos na legislação, mas também a adoção de medidas humanizadas e justas tanto por parte das empresas quanto do poder público. O ambiente fabril, com suas características específicas, intensifica os obstáculos desse retorno. Entre os desafios estão a rigidez das jornadas de trabalho, a baixa flexibilidade organizacional, a predominância de tarefas repetitivas e extenuantes e a carência de políticas estruturadas de acolhimento.

A trabalhadora mãe frequentemente encontra um espaço que desvaloriza sua vivência, considera sua ausência um sinal de improdutividade e interpreta sua nova realidade como um fator que reduz sua aptidão ou disponibilidade para o desempenho das funções. Esse cenário de estigmatização é, muitas vezes, acompanhado por práticas de exclusão silenciosa, como o não prolongamento de contratos temporários, a estagnação em posições menos qualificadas, possibilidades de crescimento ou a transferência para atividades com menor prestígio.

Essas condutas refletem uma injustiça estrutural que ignora o papel social da maternidade e fragiliza a posição das mulheres no setor produtivo. Fica evidente, portanto, a necessidade de um ambiente organizacional que valorize práticas de gestão pautadas na justiça e na humanização. A busca pela justiça organizacional implica reconhecer as demandas específicas das mães trabalhadoras, oferecer condições equitativas e dignas de trabalho e construir canais efetivos de escuta e suporte.

Já a humanização pressupõe o abandono da lógica produtivista excludente, em prol da promoção de relações mais empáticas, respeitosas e acolhedoras no cotidiano fabril. É fundamental enxergar a mulher mãe como uma profissional plena, cuja vivência pode agregar valor à empresa, em vez de ser tratada como um simples encargo operacional. Estratégias eficazes para o retorno ao trabalho não podem se limitar a ações pontuais ou simbólicas.

É imperativo que as empresas do setor desenvolvam políticas claras, duradouras e adaptadas à realidade das suas trabalhadoras. Entre as medidas possíveis estão a oferta de horários mais flexíveis, jornadas reduzidas ou ajustadas, espaços adequados para amamentação, auxílio-creche e um processo gradual de reinserção laboral.

O papel da liderança também se mostra indispensável: gestores devem estar preparados para acolher com empatia, apoiar com assertividade e contribuir ativamente para assegurar o bem-estar e a integração produtiva dessas mães, ou seja, o suporte familiar aparece como outro ponto relevante e essencial nesse processo.

A divisão equilibrada das responsabilidades parentais e domésticas, o apoio emocional e a existência de uma rede ampliada de cuidados são elementos que auxiliam as mulheres na conciliação entre trabalho e maternidade. No entanto, é necessário ressaltar que esse suporte não substitui as responsabilidades institucionais das empresas e do Estado.

A relação entre maternidade e trabalho é uma questão coletiva e pública que ultrapassa o âmbito privado. Ao abordar esse tema, torna-se essencial reconhecer as desigualdades que permeiam a vivência da maternidade no trabalho fabril. Interseccionalidades relacionadas à classe social, raça e localização geram desafios ainda mais acentuados para mulheres negras, periféricas e com menor acesso a políticas públicas e garantias sociais.

Para tanto, o enfrentamento dessas disparidades demanda políticas afirmativas, ações inclusivas e o fortalecimento de mecanismos que permitam denúncia e resistência contra práticas discriminatórias. Essas considerações reforçam a urgência de repensar os modelos de produção e gestão vigentes no setor fabril brasileiro.

Entretanto, a maternidade não deve ser utilizada como fator de penalização ou invisibilização da mulher no ambiente de trabalho. Ao contrário, ela deve ser incorporada como uma dimensão legítima da vida laboral capaz de trazer novas perspectivas, práticas e valores para as organizações.

Contudo, o acolhimento da maternidade deve ser visto como um reflexo da maturidade institucional e do compromisso com os direitos humanos no contexto laboral.

Por fim, as transformações necessárias para garantir o retorno digno, justo e humanizado das mães ao trabalho fabril não podem ser responsabilidade exclusiva das empresas. São fundamentais o fortalecimento das políticas públicas, a atuação dos sindicatos e demais organizações da sociedade civil, além de uma mudança cultural abrangente sobre o papel da mulher no mercado de trabalho. A verdadeira equidade de gênero só será alcançada por meio de práticas cotidianas fundamentadas no respeito mútuo, solidariedade, empatia e justiça social.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **8 em cada 10 pais querem mais dias de licença-paternidade** : lei garante apenas cinco dias, mas para 70% dos profissionais, licença estendida é fator decisivo para se manter no emprego, 2024. Forbes. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/08/8-em-cada-10-pais-querem-mais-dias-de-licenca-paternidade/>. Acesso em: 04 out. 2025.

ARMSTRONG, M. **Gestão de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

BARBANO, L. M. *et al.* Life satisfaction and time-use among full-time and part-time working mothers in Brazil. **Work**, v. 77, n. 2, p. 589-599, 2024. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.3233/wor-220644>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37742671/>. Acesso em: 14 set. 2025.

BARROSO, L. R. **Curso de direito constitucional contemporâneo: os conceitos fundamentais e a construção do novo modelo**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

BIROLI, F. **Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2020.

BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília: Senado Federal, 2025.

BRASIL. Lei nº 11770, de 9 de setembro de 2008. Produção de efeito Cria o Programa Empresa Cidadã, destinado à prorrogação da licença-maternidade mediante concessão de incentivo fiscal, e altera a Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. **Lei Nº 11.770, de 9 de Setembro de 2008**. Brasília, 9 set. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11770.htm. Acesso em: 07 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 13257, de 8 de março de 2016. Dispõe sobre as políticas públicas para a primeira infância e altera a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente), o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 (Código de Processo Penal), a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, a Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008, e a Lei nº 12.662, de 5 de junho de 2012. **Lei Nº 13.257, de 8 de Março de 2016**. Brasília, 8 mar. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13257.htm. Acesso em: 07 set. 2025.

BRASIL. Lei nº 8213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. **Lei Nº 8.213, de 24 de Julho de 1991**. Brasília, 24 jul. 1991. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 07 set. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Habeas Corpus 143.641 nº 143.641. Relator: Ministro Ricardo Lewandowski. **Habeas Corpus 143.641**. São Paulo, 2018. Todas as mulheres submetidas à prisão cautelar no sistema penitenciário nacional, que ostentem a condição de gestantes, de puérperas ou de mães com crianças com até 12 anos de idade sob sua responsabilidade, e das próprias crianças. Disponível em: <https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticianoticiastf/anexo/hc143641final3pdfvoto.pdf>. Acesso em: 07 set. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Re 842.844 (Tema 542) Direito À Licença Maternidade e Estabilidade Provisória Para Servidora Pública Contratada Por Prazo Determinado Ou Ocupante de Cargo em Comissão nº 842.844. Direito à licença maternidade e estabilidade provisória para servidora pública contratada por prazo determinado ou ocupante de cargo em comissão. Relator: Ministro Luiz Fux. Brasília, BRASÍLIA, 5 de outubro de 2023. **Recurso Extraordinário (Re) 842.844**. Santa Catarina, 6 dez. 2023. Disponível em: https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/3RE842844Informac807a771oa768sociedadeODSv2_6out_16h55.pdf. Acesso em: 07 set. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 2025.

COSTA, M. M. M.; SOARES, E. Divisão sexual do trabalho e os desafios enfrentados pelas mulheres trabalhadoras no Brasil do século XXI. **Revista Videre**, v. 14, n. 30, p. 304-322, 2023. Universidade Federal de Grande Dourados. <http://dx.doi.org/10.30612/videre.v14i30.16306>. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/videre/article/view/16306>. Acesso em: 05 jul. 2025.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. **Polo Automotivo Stellantis de Goiana inicia produção de seu quinto modelo**. 2023. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2023/06/polo-automotivo-stellantis-de-goiana-inicia-producao-de-seu-quinto-mod.html>. Acesso em: 4 out. 2025.

FIELD, E. et al. **Women in the workplace**. 2023. Disponível em: https://www.mckinsey.com/featured-insights/destaques/mulheres-no-local-de-trabalho-em-2023/pt?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 17 mar. 2025.

FRANZOI, I. G. et al. Returning to work after maternity leave: a systematic literature review. **Archives Of Women'S Mental Health**, v. 27, n. 5, p. 737-749, 2024. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s00737-024-01464-y>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38575816/>. Acesso em: 04 out. 2025.

JORGE, A. O. et al. Das amas de leite às mães órfãs: reflexões sobre o direito à maternidade no brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 27, n. 2, p. 515-524, 2022. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1413-8123202272.36062020>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/nKTv7qmpMj5BP9Sv6WkV6jq/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 18 set. 2025.

KÖLLING, G. J.; SILVA, C. A. F.; ANDRADE, G. S. Desigualdade Estrutural e Divisão Sexual do Trabalho. **Direito Público**, v. 19, n. 104, 2023. Instituto Brasiliense de Direito Público. <http://dx.doi.org/10.11117/rdp.v19i104.6756>. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/view/6756>. Acesso em: 17 out. 2025.

KUNDE, S. et al. Motherhood penalty e cultura organizacional: o efeito da maternidade na carreira docente. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 10, n. 3, p. 433-480, 2023. Disponível em: <https://rbeo.emnuvens.com.br/rbeo/article/view/545>. Acesso em: 18 out. 2025.

LIMA, J. F.; MACHADO, D. C. Licença-maternidade e mercado de trabalho: uma análise sobre os impactos ocupacionais no Brasil. *In: CONGRESSO DE DIAMANTINA, 20., 2024, Diamantina. Anais [...]* . Diamantina: Cedeplar/Ufmg, 2024. p. 1-24. Disponível em: https://diamantina.cedeplar.ufmg.br/portal/download/diamantina-2024/D20_211.pdf. Acesso em: 04 out. 2025.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Rede Cegonha:** Manual técnico. Brasília: Ministério da Saúde, 2011. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/folder/rede_cegonha.pdf. Acesso em: 04 out. 2025.

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Um futuro do trabalho com mais igualdade de gênero.** Genebra: OIT, 2019. Disponível em: <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/gender-equality>. Acesso em: 04 out. 2025.

OLIVEIRA, N. R.; BANA, C. A. A cultura organizacional e a desigualdade de gênero como fatores contribuintes da sobrecarga enfrentada por mulheres mães profissionalmente ativas. **Revista Foco**, v. 16, n. 02, p. 995, 2023. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.54751/revistafoco.v16n2-107>. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/995>. Acesso em: 17 set. 2025.

PREFEITURA DE GOIANA. **GOIANA REALIZA 1ª CONFERÊNCIA MUNICIPAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AS MULHERES.** 2025. Disponível em: <https://goiana.pe.gov.br/2025/07/28/goiana-realiza-1a-conferencia-municipal-de-politicas-publicas-para-as-mulheres/>. Acesso em: 26 set. 2025.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

SARLET, I. W. **A eficácia dos direitos fundamentais:** uma teoria geral dos direitos fundamentais na perspectiva constitucional. 11. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2015.

SCHÜNEMANN, K. L. M. **As relações entre a percepção da maternidade e do trabalho, percepção de sucesso na carreira e empregabilidade.** 2024. 20 f. TCC (Graduação em Tecnologia em Processos Gerenciais) – Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Veranópolis, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ifrs.edu.br/bitstream/handle/123456789/2147/123456789/2147.pdf?sequencia=1&isAllowed=y>. Acesso em: 4 out. 2025.

SILVA, N. T.; MOTTA, A. C. G. D. . Perspectiva materna dos desafios do retorno ao trabalho. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 19, n. 55, p. 395–419, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.1338204. Disponível em: <https://revista.foles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/5262>. Acesso em: 04 out. 2025.

WTW. **Brazil: Amendments to the Labor Code to promote the employment of women.** 2023. Disponível em: <https://www.wtwco.com/en-ug/insights/2023/02/brazil-amendments-to-the-labor-code-to-promote-the-employment-of-women>. Acesso em: 04 out. 2025.