

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TERAPIA OCUPACIONAL

LETÍCIA MARIA BARBANO

**Retorno ao trabalho após licença-maternidade sob perspectiva das mães: um estudo
descritivo e comparativo entre Brasil e Estados Unidos.**

SÃO CARLOS
2024

LETÍCIA MARIA BARBANO

Tese apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutora em Terapia Ocupacional pelo Programa de Pós-Graduação em Terapia Ocupacional, Universidade Federal de São Carlos.

Linha de pesquisa: Promoção do Desenvolvimento Humano nos Contextos da Vida Diária.

Orientadora: Profª. Dra. Claudia Maria Simões Martinez.

SÃO CARLOS
2024

Barbano, Letícia Maria

Retorno ao trabalho após licença-maternidade sob perspectiva das mães: : um estudo descritivo e comparativo entre Brasil e Estados Unidos. / Letícia Maria Barbano -- 2024.
119f.

Tese de Doutorado - Universidade Federal de São Carlos, campus São Carlos, São Carlos

Orientador (a): Claudia Maria Simões Martinez
Banca Examinadora: Juliana de Oliveira Barros, Lilian Vieira Magalhães, Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda, Luzia Iara Pfeifer
Bibliografia

1. Mães Trabalhadoras. 2. Licença-Maternidade. 3. Retorno ao Trabalho. I. Barbano, Letícia Maria. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Arildo Martins - CRB/8 7180



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
Programa de Pós-Graduação em Terapia Ocupacional

Folha de Aprovação

Defesa de Tese de Doutorado da candidata Leticia Maria Barbano, realizada em 09/12/2024.

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Cláudia Maria Simões Martinez (UFSCar)

Profa. Dra. Juliana de Oliveira Barros (USP)

Profa. Dra. Lillian Vieira Magalhães (UFSCar)

Prof. Dr. Pedro Paulo Teófilo Magalhães de Hollanda (ISE)

Profa. Dra. Luzia Iara Pfeifer (UFSCar)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Terapia Ocupacional.

Apoio:

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

FULBRIGHT- Fulbright Program Brazil

RESUMO

A igualdade de gênero é um dos dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Em todo o mundo, mães enfrentam penalizações significativas no mercado de trabalho em comparação com homens e mulheres sem filhos. Essas penalidades afetam a progressão na carreira, as oportunidades de emprego e a capacidade de manter-se no mercado. Esse cenário se torna ainda mais desafiador após a licença-maternidade, um período crítico que pode determinar a continuidade ou a saída das mães do trabalho formal. Fundamentado na Ciência Ocupacional, o objetivo geral deste estudo foi identificar e discutir o suporte que empresas podem oferecer para mães após a licença-maternidade, segundo a perspectiva dessas mulheres. Foi utilizado um desenho descritivo, comparativo e longitudinal, com abordagem quanti-qualitativa. A amostra não probabilística foi composta por mães em emprego sob regime CLT que usufruíram da licença-maternidade remunerada (Brasil) e que usufruíram da licença-maternidade (EUA). Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: Escala de Satisfação com o Trabalho, Escala de Intenção de Rotatividade, Escala de Percepção de Suporte Organizacional e Family Supportive Supervisor Behaviors. Esses instrumentos foram aplicados por meio de um survey eletrônico em dois momentos: após o retorno imediato da licença-maternidade e três meses após esse retorno. Também foi realizada uma entrevista semiestruturada via plataforma Zoom, ainda no primeiro ano de retorno da licença, com as mesmas mães participantes. Os dados quantitativos foram analisados por meio de Equações de Estimativa Generalizadas, e as entrevistas foram analisadas utilizando a Análise Temática Reflexiva. Os dados foram coletados entre fevereiro de 2022 e setembro de 2023, para o Brasil, e setembro de 2023 e julho de 2024, para os Estados Unidos. Resultados apontaram que o suporte da empresa aumenta a satisfação no trabalho e diminui a intenção de sair do emprego e que mães preferem um retorno gradual e planejado após a licença. Sob a perspectiva da Ciência Ocupacional são discutidos possíveis ações da Terapia Ocupacional.

Palavras-Chave: Mães Trabalhadoras; Licença-Maternidade; Retorno ao Trabalho; Ciência Ocupacional; Terapia Ocupacional.

ABSTRACT

Gender equality is one of the seventeen Sustainable Development Goals (SDGs) of the United Nations (UN). Worldwide, mothers face significant penalties in the labor market compared to men and women without children. These penalties affect career progression, employment opportunities, and the ability to remain in the workforce. This scenario becomes even more challenging after maternity leave, a critical period that can determine whether mothers continue in or leave formal employment.

Grounded in Occupational Science, the overall objective of this study was to identify and discuss the support that companies can offer to mothers after maternity leave, from the perspective of these women. A descriptive, comparative, and longitudinal design was used, with a quantitative-qualitative approach. The non-probabilistic sample consisted of mothers employed under the CLT regime who took paid maternity leave (Brazil) and those who took maternity leave (USA).

The instruments used for data collection were: the Job Satisfaction Scale, the Turnover Intention Scale, the Perceived Organizational Support Scale, and the Family Supportive Supervisor Behaviors Scale. These instruments were applied through an electronic survey at two points: immediately after returning from maternity leave and three months after that return. A semi-structured interview was also conducted via the Zoom platform, still within the first year of return from leave, with the same participating mothers.

Quantitative data were analyzed using Generalized Estimating Equations, and interviews were analyzed using Reflexive Thematic Analysis. Data were collected between February 2022 and September 2023 for Brazil and between September 2023 and July 2024 for the United States. Results indicated that company support increases job satisfaction and reduces the intention to leave employment and that mothers prefer a gradual and planned return after leave. Possible actions of Occupational Therapy are discussed from the perspective of Occupational Science.

Keywords: Working Mothers; Maternity Leave; Return to Work; Occupational Science; Occupational Therapy.

APRESENTAÇÃO

Por que “mães” se não sou mãe? Essa é talvez a pergunta mais curiosa (e também sincera) que já me fizeram. Eu tenho duas respostas.

A primeira é algo pessoal. Minha mãe se formou em Nutrição na USC de Bauru em 1986. Ela era aluna bolsista, muito esforçada, que durante toda a graduação trabalhou para se sustentar. Ela imaginava que teria uma carreira brilhante como nutricionista de restaurantes industriais – um ramo que estava em ascensão. E, sim, ela teve seus louvores, porque, além de esforçada, era muito competente. Porém, em 1992, o ano em que nasci, a empresa que trabalhava estava em processo de mudança de dono e a nova gerência, quando descobriu que ela estava grávida, decidiu demiti-la com a desculpa de que iriam mudar a cultura da empresa e precisavam de novos funcionários. A partir daí houve muitas coisas na vida da minha família – desemprego do meu pai, problemas financeiros, entre outros. O que é mais curioso nessa história inteira é que, 30 anos depois, eu ainda me deparo com notícias na mídia de mulheres grávidas demitidas simplesmente porque vão gerar uma vida. Preciso dizer o quanto isso me incomoda?

A outra resposta que tenho para essa pergunta é “acadêmico-profissional”. Durante a graduação fiz três iniciações científicas – sim, eu amo, amo, amo pesquisar! – e a última foi especificamente sobre mulheres trabalhadoras, um tema que me interessa desde a adolescência. Pesquisando este assunto, percebi que mais do que mulheres, são as mães as mais discriminadas no mercado de trabalho – e isso é algo que comento mais adiante na introdução desta pesquisa. E aí vem outro ponto: o tema de “mães trabalhadoras” (*working mothers*) é abordado em diferentes áreas (saúde, educação, economia, psicologia, administração, entre outros) e sob diferentes perspectivas (teóricas, metodológicas, e assim por diante). Apesar dos estudos nessa temática estarem crescendo nos últimos anos, ainda há lacunas. Espero que o presente estudo contribua para o avanço deste tópico nesse sentido.

Continuando a falar sobre mim: no meu segundo ano de mestrado fui convidada a trabalhar de maneira remunerada numa ONG chamada “Family Talks”, cujo trabalho é defender pautas que podem afetar as famílias brasileiras através de um trabalho de *advocacy* no congresso nacional. Isso foi em 2019. Ali conduzia pesquisas e fazia parcerias que fundamentavam cientificamente a atuação da ONG. Durante meu período, fui responsável pela metodologia de um grupo de trabalho que discutiu o aumento da licença-paternidade no Brasil (o que – *spoiler!* – em breve irá para votação na câmara dos deputados e, se aprovada, se tornará lei).

Em setembro de 2023, fui contemplada com uma bolsa Fulbright, muito reconhecida internacionalmente. Viajei aos Estados Unidos para desenvolver um plano de pesquisa por 9 meses na Universidade de Delaware, sob orientação da Profa. Dra Bahira Trask, coletando dados sobre o retorno ao trabalho com mães. Nos Estados Unidos tive a oportunidade de me aproximar da *International Federation for Family Development* (IFFD) e participar de sessões de trabalho em eventos na Organização das Nações Unidas (ONU).

Também nesse período mudei de orientação no doutorado: o professor Daniel Cruz, que me acompanhava, se mudou para uma universidade na Inglaterra. Minha pesquisa então foi refinada, reorganizada após o exame de qualificação e passou a ser orientada pela Profa. Dra Cláudia Martinez. Se eu pudesse voltar no tempo, mudaria muitos pontos deste estudo. Mas como não posso (e, se voltasse, não teria a mesma experiência que tenho hoje), fiz o que melhor que pude dentro das limitações que toda pesquisa apresenta. Para mim, pesquisa científica serve para mudar o mundo para a melhor. E espero que seja isso que eu faça de alguma maneira.

AGRADECIMENTOS

No meu mestrado eu agradei nominalmente várias pessoas, porém houve gente que ficou chateada por eu não ter colocado o nome. Dessa vez eu não quero esquecer de ninguém. Se eu te agradei por ter me ajudado, então sinta-se contemplado nesta página de agradecimento.

Pessoas que só me viram uma vez na vida, pessoas que estão comigo todos os dias, pessoas que trabalham comigo, pessoas da minha rede familiar e de amigos, pessoas que conheci em congressos e eventos... De alguma maneira muita gente me ajudou nesta pesquisa. Meu sentimento de gratidão por tudo e por todos transborda em cada palavra desta tese.

Obrigada, obrigada, obrigada!

Que Deus lhes retribua com amor e alegria a generosidade de cada um de vocês.

It is time for occupational therapists to address occupational injustices. Our profession is well positioned to advocate—and to work with advocates and activists, community workers, policy makers, planners, lawyers, and others—toward creating equitable opportunities for all people to enhance their well-being through occupation.

- Karen W. Hammell, *Muriel Driver Memorial Lecture*, 2017.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Dados descritivos dos participantes da pesquisa	44
Tabela 2: Média e desvio padrão dos instrumentos utilizados	49
Tabela 3: Respostas das participantes em relação à readaptação ao trabalho	50
Tabela 4: Dados descritivos das participantes das entrevistas	55
Tabela 5: Resultados da Análise Temática Reflexiva	57
Tabela 6: Similaridades e singularidades nos resultados quantitativos e qualitativos	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	24
Figura 2: Fluxograma PRISMA-ScR com resultados da revisão de escopo	32

LISTA DE ABREVIACOES

ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
POS	<i>Perceived Organizational Support</i> (Percepção de Suporte Organizacional)
FSSB	<i>Family Supportive Supervisor Behaviors</i> (Percepção de Comportamentos de Apoio  Família do Supervisor)
RH	Recursos Humanos (departamento)
DEI	Diversidade, Equidade e Incluso
ESG	<i>Environmental, social, and governance</i> (Governana ambiental, social e corporativa)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. CIÊNCIA OCUPACIONAL E A OCUPAÇÃO DO TRABALHO	17
2.1 Engajamento Ocupacional: ser, fazer, tornar-se, pertencer	19
2.2 Teoria da Justiça Ocupacional	20
3. IGUALDADE DE GÊNERO: O CASO DAS MÃES TRABALHADORAS	24
3.1 Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).....	24
3.1.1 Penalidade pela Maternidade (“Motherhood Penalty”)	25
4. LICENÇA-MATERNIDADE.....	27
4.1 Licença-Maternidade no Brasil.....	27
4.2 Licença Maternidade nos Estados Unidos da América (EUA).....	28
5. RETORNO AO TRABALHO DE MÃES: O SUPORTE DAS EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS COMO MEIO PARA IMPACTAR O ODS 5	28
6. REVISÃO DE LITERATURA.....	30
6.1 Fatores que influenciam o retorno ao trabalho	33
6.2 Os desafios da volta	34
6.3 Suporte no ambiente de trabalho	36
7. OBJETIVOS	38
7.1 Objetivo Geral.....	38
7.2 Objetivos Específicos.....	38
8. HIPÓTESES (etapa quantitativa).....	39
9. MÉTODO	41
9.1 Aspectos Éticos.....	41
9.2 Tipo de Pesquisa	41
9.3 Procedimentos	42
9.4 Participantes.....	43
9.5 Instrumentos	45
9.6 Procedimentos de Análise de Dados.....	46
9.6.1 Análise dos dados quantitativos	46
9.6.2 Análise qualitativa	47
9.6.3 Produção Técnica	49

10. RESULTADOS	49
10.1 Resultados Quantitativos	49
10.1.1 Descrição dos resultados obtidos a partir da aplicação das escalas.....	49
10.1.2 Testagem de hipóteses	50
10.1.3 Discussão dos resultados das escalas analisados na perspectiva quantitativa	54
10.2 Resultados das análises das entrevistas	55
10.2.1 Descrição das participantes	55
10.2.2 Resultados e discussão da Análise Temática Reflexiva.....	56
10.3 - Resumo dos resultados.....	77
11. DISCUSSÃO GERAL	78
12. LIMITAÇÕES	81
13. ESTUDOS FUTUROS	81
14. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	82
15. CONCLUSÃO.....	82
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE	100
ANEXOS.....	104

1. INTRODUÇÃO

Ao redor do mundo, mães enfrentam as maiores penalizações no mercado de trabalho quando comparadas a mulheres sem filhos e a homens (Becker, Fernandes e Weichselbaumer, 2019; Villanueva e Lin, 2020). Isso se reflete tanto na ascensão profissional quanto nas oportunidades de emprego e na permanência nesse mercado (Correll, Benard e Paik, 2015; Dotti Sani, 2015). Essa situação se agrava especialmente após o retorno da licença-maternidade ou quando a criança ainda é muito pequena, transformando esse período em uma janela crítica para a saída ou permanência no mercado de trabalho formal (Hook e Pettit, 2016; Machado e Pinho Neto, 2016; Williams, Blair-Loy e Berdahl, 2013).

Este estudo tem como foco central o suporte que as empresas podem oferecer para mães que retornam ao trabalho após a licença-maternidade, visando à permanência delas na empresa. Alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas, em especial o objetivo 5, "igualdade de gênero", esta pesquisa utiliza o referencial teórico da Ciência Ocupacional para discutir como o engajamento de mães na ocupação do trabalho influencia a permanência no mesmo. A comparação entre Brasil e Estados Unidos oferece uma base para entender e evidenciar como diferentes contextos e políticas públicas podem impactar a permanência de mães no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na igualdade de gênero. Essa interface é analisada à luz da teoria da "justiça ocupacional", presente no referencial da Ciência Ocupacional (Wilcock, 1993; Yerxa, 1990).

Na primeira parte da presente tese, são apresentados o referencial teórico da Ciência Ocupacional, o problema da penalidade pela maternidade no trabalho, um panorama das licenças-maternidade no Brasil e nos Estados Unidos, bem como a relação entre o retorno ao trabalho após a licença-maternidade e o ODS 5, que trata da igualdade de gênero. Em seguida, realiza-se uma revisão de escopo da literatura sobre o retorno ao trabalho de mães após a licença-maternidade. Após a apresentação dos objetivos, hipóteses e métodos do estudo, são detalhados os resultados das análises quantitativa e qualitativa, provenientes do *survey* e das entrevistas, respectivamente. Por fim, é realizada uma discussão geral dos resultados à luz da Ciência Ocupacional, e apresenta-se o produto desta tese: um protocolo de planejamento de afastamento e retorno ao trabalho voltado para empresas.

2. CIÊNCIA OCUPACIONAL E A OCUPAÇÃO DO TRABALHO

A Ciência Ocupacional foi criada com o intuito de estudar o ser humano como um ser ocupacional (Magalhães, 2013; Yerxa, 1993). Segundo a Sociedade Internacional de Ciência Ocupacional (ISOS), o termo ocupação engloba “as várias atividades cotidianas que as pessoas fazem individualmente, em família ou em comunidade, para ocupar o tempo e trazer sentido para as próprias vidas” (Jonsson, 2008, p. 3, tradução nossa). Estudar a ocupação pode ser complexo devido às múltiplas camadas de sentido e estrutura que existem por trás das atividades que preenchem o tempo das pessoas (Christiansen e Townsend, 2010). Para ilustrar esse conceito, considere-se o seguinte exemplo: uma pessoa que joga futebol profissionalmente possui essa ocupação como trabalho e dedica tempo para ela de uma maneira diferente de outro sujeito que o faz ocasionalmente, por diversão. A dedicação emocional, o sentido, a motivação e o tempo dedicado ao futebol por essas duas pessoas são diferentes. Além disso, a identidade que cada um desses indivíduos gera a partir dessa ocupação será diferente: para o primeiro, o futebol é o sustento financeiro e o seu trabalho; para o segundo, é um tempo de lazer que explora ao lado de amigos. A capacidade e preparação física do atleta profissional e do amador são distintas, bem como a repercussão dessas ocupações na saúde e no bem-estar dessas pessoas.

Um elemento central nas definições de “ocupação” dentro da Ciência Ocupacional é a cultura, de modo que o desempenho dessa ocupação, os significados atribuídos a ela e a identidade que uma pessoa desenvolve, entre outros aspectos, estão influenciados pelo nível macro, isto é, cultural e temporal (Hocking, 2000). Um exemplo disso são as visões contraditórias, apontadas na literatura, sobre a ocupação do trabalho que pessoas adeptas do protestantismo e do marxismo possuíam no século XIX: para os primeiros, o trabalho dava sentido à vida; para os segundos, o trabalho era uma forma de exploração (Hocking, 2000; Primeau, 1996). Em outras palavras, o contexto cultural – e, conseqüentemente, o contexto temporal – estrutura, dá propósito e influencia os significados pessoais que uma pessoa atribui às suas ocupações (Hocking, 2000).

Inserido no aspecto cultural das ocupações, há o que os estudiosos chamam de “*gendered occupations*” (“ocupações marcadas pelo gênero”, tradução nossa), que são ocupações predominantemente desempenhadas por homens ou mulheres

(Christiansen e Townsend, 2010), em que relações sociais, culturais, políticas, e de poder modelam e reproduzem estereótipos de gênero e normas sociais (Huff *et al.*, 2022). Esse é o caso, por exemplo, do cuidado doméstico e dos filhos, cujos estudos de uso do tempo indicam serem majoritariamente “ocupações femininas” (Anxo *et al.*, 2011; Christiansen e Townsend, 2010; Offer e Schneider, 2011; Rubiano Matulevich e Viollaz, 2019; Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009). Ocupações consideradas “femininas” são aquelas com características estereotipadas das mulheres – cuidado, delicadeza, atenção aos detalhes, entre outros – enquanto ocupações “masculinas” envolvem características estereotipadas dos homens – agressividade, força, poder (Hirata e Kergoat, 2007; McDowell, 2020). Apesar das mudanças culturais em curso, ainda há grande preconceito por parte de homens em profissões predominantemente femininas e o inverso (McDowell, 2020).

O problema de “genderizar” as ocupações, no caso específico das tarefas domésticas e de cuidado, é que se cria um reforço cultural para que homens não participem dessas atividades, o que sobrecarrega as mulheres (Huff *et al.*, 2022; McDowell, 2020). Assumir primordialmente ocupações de cuidado (do lar, dos filhos) leva a desigualdades no mercado de trabalho: se mulheres “priorizam” a família e homens “priorizam” o trabalho, então melhores cargos e oportunidades de promoção são ofertados a homens e não a mulheres (Jarvenpa e Brumbach, 2006; Padavic, Ely e Reid, 2020; Weeden, Cha e Bucca, 2016; Wynn, 2017).

A ocupação do trabalho, dentro da cultura capitalista ocidental, desdobra-se em “trabalho produtivo” – que dá retorno econômico imediato à sociedade (trabalho fora do lar) – e “trabalho reprodutivo”, considerado o trabalho doméstico e de cuidado (Dedecca, 2004, 2015; Dedecca, Ribeiro e Ishii, 2009). O trabalho reprodutivo pode ser caracterizado como uma “ocupação marcada pelo gênero” por ser predominantemente realizado por mulheres (Dedecca, 2004; Dedecca, Ribeiro e Ishii, 2009; Hirata, 2016; Hirata, H., 2015). Ao mesmo tempo, para as mulheres – especialmente quando estas se tornam mães, devido ao cuidado com os filhos – existe uma dificuldade de conciliar os trabalhos produtivo e reprodutivo, bem como de permanecer e ascender profissionalmente no trabalho produtivo (Dedecca, Ribeiro e

Ishii, 2009; Guendelman *et al.*, 2014; Hirata, H. S., 2015). Essa desigualdade no exercício das ocupações de trabalho dentro e fora do lar será posteriormente explorada¹.

2.1 Engajamento Ocupacional: ser, fazer, tornar-se, pertencer

O trabalho como ocupação pode gerar experiências de engajamento ou desengajamento, sob a perspectiva da Ciência Ocupacional (Yerxa, 1990). Essas experiências dependem do objetivo que a pessoa tem com a ocupação, do ambiente em que está inserida, dos estereótipos culturais acerca da ocupação, das vivências anteriores – entre outros fatores – que fazem o engajamento ocupacional ser particular a cada indivíduo (Taylor e Kay, 2015; Yerxa, 1990, 1993). Sendo um conceito de muitas camadas, o engajamento pode aumentar ou diminuir de acordo com o contínuo de experiências subjetivas e objetivas que um sujeito vivencia em interação com o ambiente e a cultura (Cruz, da, Taff e Davis, 2023).

Para estar engajado em uma ocupação, é preciso encontrar sentido nela (Hammell, 2004), o que Wilcock (1998) explicita na teoria do “ser, fazer e tornar-se”. O “ser” é quem a pessoa é – a identidade que desenvolve a partir do “fazer” – e por “fazer” entende-se tudo o que alguém faz no seu dia a dia, desde as pequenas até as grandes atividades desenvolvidas. Para Wilcock (1998), o “ser” e o “fazer” são processos que se interligam e culminam no “tornar-se”. A ocupação permite o fazer, modela o ser e faz a pessoa tornar-se saudável, feliz, realizada e satisfeita (Hammell, 2017). Mais tarde, foi adicionado o “pertencer” (Rebeiro *et al.*, 2001), considerando que engajar-se verdadeiramente em uma ocupação também faz a pessoa sentir-se pertencente ao ambiente e à comunidade onde essa ocupação é desempenhada. Dessa maneira, engajar-se em uma ocupação leva em consideração não somente o desempenho, mas também a experiência subjetiva de cada pessoa, incluindo sua relação com o ambiente em que está inserida (Cruz, da, Taff e Davis, 2023).

Com base nos pressupostos e conceitos da Ciência Ocupacional, apresenta-se o exemplo da ocupação do trabalho feminino. Uma mulher desenvolve uma identidade a partir do que faz profissionalmente – padeira, gerente de vendas, presidente, professora, entre outros. O engajamento que essa mulher tem em sua profissão

1 Capítulo 3.1.1 Penalidade na Maternidade (“*Motherhood Penalty*”)

depende da experiência que vive a partir dela: ela está em um ambiente de trabalho tóxico? Tem boa relação e comunicação com o supervisor e colegas de equipe? Gosta do trabalho que desempenha? A experiência ocupacional pode tornar essa mulher satisfeita profissionalmente ou, ao contrário, com problemas de saúde mental, insatisfeita e querendo deixar o trabalho o mais breve possível. Esses resultados do “tornar-se”, se positivos, fazem com que a mulher se sinta verdadeiramente pertencente ao seu ambiente profissional, e, portanto, verdadeiramente engajada. É como se ela tivesse “nascido” para desempenhar aquela ocupação.

Assim, engajar-se em uma ocupação e sentir-se pertencente a ela gera bem-estar, e o bem-estar é um promotor de saúde (Hammell, 2017). O bem-estar é um termo definido de diversas maneiras pela Terapia Ocupacional (Aldrich, 2011), tais como felicidade, senso de pertencimento, boa saúde, boa qualidade de vida e satisfação nas atividades desempenhadas. O engajamento na ocupação do trabalho está conectado com o aumento do bem-estar e a melhora no desempenho laboral (Garg e Singh, 2020; Lesener *et al.*, 2020), bem como com uma grande identificação com a ocupação que desempenha (Bakker *et al.*, 2008), sendo o seu oposto (desengajamento) relacionado a problemas de saúde mental, como o burnout (Garg e Singh, 2020).

2.2 Teoria da Justiça Ocupacional

Quando uma pessoa é privada de alguma maneira de desempenhar uma ocupação e engajar-se nela, ela sofre uma “injustiça ocupacional” (Townsend e Wilcock, 2004). O conceito de “justiça ocupacional” parte do princípio de que desempenhar uma ocupação gera bem-estar e inclusão, permitindo que cada pessoa se torne a melhor versão de si mesma naquela ocupação e no contexto em que está inserida (Hammell, 2017; Townsend e Wilcock, 2004). A justiça ocupacional, portanto, defende a participação, o engajamento e a diversidade nas diferentes ocupações que uma pessoa deseja desempenhar.

Todavia, quando barreiras sociais, culturais, contextuais e econômicas inviabilizam o desempenho saudável de algumas ocupações, ocorre uma injustiça ocupacional, que se desdobra em: alienação ocupacional, privação ocupacional, marginalização ocupacional e desequilíbrio ocupacional (Townsend e Wilcock, 2004). De acordo com Townsend e Wilcock (2004), a alienação ocupacional está associada à falta de sentido e identidade ao desempenhar uma ocupação. Isto é, a

pessoa vivencia aquela ocupação de maneira automática, monótona e repetitiva, sem vontade de estar ali e sem saber por que está fazendo aquilo – sem verdadeiramente engajar-se nela. A privação ocupacional ocorre quando o sujeito não consegue se engajar em uma ocupação por fatores externos e alheios a ele, como sua localização geográfica, condições socioeconômicas ou a cultura da empresa em que trabalha, por exemplo (Townsend e Wilcock, 2004). Este conceito está diretamente relacionado, entre outros fatores, às condições atuais de empregabilidade e aos preconceitos sofridos devido a estereótipos de gênero (Townsend e Wilcock, 2004).

As normas sociais invisíveis – traduzidas em preconceitos e discriminações – sobre quando, onde, como e até quem deve ou não participar de uma ocupação recebem o nome de marginalização ocupacional. Já o desequilíbrio ocupacional está diretamente relacionado ao trabalho, considerando que esta é uma ocupação importante e que ocupa grande parte do tempo de uma pessoa (Han, 2020; Townsend e Wilcock, 2004). Assim, o desequilíbrio ocupacional pode ocorrer quando uma pessoa não está desempenhando nenhuma ocupação ou quando está sobrecarregada de ocupações (Backman, 2004; Townsend e Wilcock, 2004; Wilcock *et al.*, 1997) ou mesmo quando há um desequilíbrio na distribuição de tempo e recursos psicológicos nessas ocupações (Durocher, Gibson e Rappolt, 2014).

A justiça (ou injustiça) ocupacional pode ocorrer devido a fatores estruturais, como políticas ofertadas em um determinado local, condições econômicas daquele país, disponibilidade e acesso a moradia, educação, transporte, emprego, entre outros. Fatores contextuais – como idade, gênero, orientação sexual, deficiência, etnia ou raça, religião e bairro em que a pessoa vive – influenciam os fatores estruturais (Durocher, Gibson e Rappolt, 2014; Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009; Townsend e Wilcock, 2004). Os referenciais teóricos da Justiça Ocupacional apresentados neste trabalho são predominantemente baseados em uma perspectiva norte-americana. No entanto, teóricos latino-americanos ressaltam que as particularidades dos países do hemisfério sul – como a desigualdade social e o aumento da pobreza – agravam significativamente as formas como a justiça e a injustiça ocupacional se manifestam (Córdoba, 2020).

Por fim, há os “resultados ocupacionais”, que são o quanto uma pessoa vivencia (ou não) uma injustiça ocupacional (Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009). Um

exemplo adaptado ao caso brasileiro é uma mulher, mãe solo², preta, proveniente de uma classe socioeconômica menos favorecida, com cinco filhos, moradora de um bairro periférico da Grande São Paulo. O acesso ao mercado de trabalho dessa mulher difere daquele disponível a uma mulher com o mesmo nível educacional, porém branca, de classe média, casada, sem filhos e residente em uma cidade do interior de São Paulo.

Há quatro crenças e quatro princípios da Justiça Ocupacional como teoria (Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009):

As crenças são:

1. Seres humanos são seres ocupacionais;
2. Seres humanos participam de ocupações como agentes autônomos;
3. Participação ocupacional é interdependente e contextual;
4. Participação ocupacional é um determinante de saúde e qualidade de vida.

Os princípios são:

1. Empoderamento através da ocupação;
2. Classificação inclusiva de ocupações;
3. Facilitação³ do potencial ocupacional;
4. Diversidade, inclusão e vantagens compartilhadas na participação ocupacional.

A primeira crença, “seres humanos são seres ocupacionais”, afirma que, desde tempos remotos, como a evolução da espécie humana, o desenvolvimento está traçado pelo uso das ocupações: uso de ferramentas, produção de alimentos, caça, atividades domésticas, cuidado da prole, e assim por diante (Wilcock, 2006). Todo ser humano, por estar a todo momento desempenhando ocupações, tem a liberdade de escolher e

² Segundo a Academia Brasileira de Letras, “entende-se por mãe solo a mulher que assume de forma exclusiva todas as responsabilidades pelo filho, sejam elas financeiras ou afetivas. Erroneamente chamadas de ‘mães solteiras’, pois parentalidade nada tem a ver com estado civil, tem crescido o número de mães que cuidam sozinhas de seus lares e filhos” (“mãe solo | Academia Brasileira de Letras”, [s.d.]).

³ Facilitação é uma tradução sugerida por Magalhães (2013) para o verbo “*to enable*”.

se engajar nas ocupações que quiser (segunda crença), da maneira que quiser, de acordo com cada cultura (terceira crença), sendo que essas ocupações podem promover saúde e qualidade de vida (quarta crença) (Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009).

O primeiro princípio da Justiça Ocupacional (“empoderamento através da ocupação”) pressupõe fortalecer a dignidade humana através da ocupação, de maneira que cada pessoa tenha as ferramentas emocionais, biológicas, comportamentais, sociais e políticas para se engajar ocupacionalmente (Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009). O segundo princípio, “classificação inclusiva de ocupações”, implica valorizar especialmente as ocupações marginalizadas pela sociedade, como o trabalho de cuidado não remunerado exercido especialmente por mulheres. Conectado aos dois princípios anteriores está a “facilitação do potencial ocupacional”, que é criar condições sociais e políticas para que as pessoas tenham a real liberdade de escolher uma ocupação (Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009). Para ilustrar a “facilitação do potencial ocupacional”, adota-se o seguinte exemplo: se as condições socioeconômicas não permitem que uma criança esteja na escola, não é possível que ela desempenhe a ocupação de estudar, ou seja, não há condições para que ela desenvolva seu potencial ocupacional. Em um mundo ocupacionalmente justo, haveria “diversidade, inclusão e vantagens compartilhadas na participação ocupacional” (quarto princípio) – às pessoas seria acessível e possível desempenharem as ocupações que quisessem, assim como contribuir positivamente com a sociedade por meio do compartilhamento de seus talentos (Durocher, Gibson e Rappolt, 2014; Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009; Wilcock, 2006).

Para a ocupação do trabalho, especificamente, a Justiça Ocupacional observa que existem diferenças no desempenho e engajamento nesta ocupação no que diz respeito ao status social, valores salariais, condições de trabalho e raça ou etnia do sujeito trabalhador (Christiansen e Townsend, 2010; Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009; Townsend e Wilcock, 2004). A teoria da Justiça Ocupacional e seus desdobramentos estão em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), considerando que ambos buscam, por diferentes perspectivas, um mundo mais justo e equitativo. No presente estudo, estas duas perspectivas se conectam através do público de mães trabalhadoras. Em outras

palavras, sob as lentes da Justiça Ocupacional será possível discutir como fomentar o quinto ODS – igualdade de gênero – por meio da ocupação do trabalho e do público de mães que retornam da licença-maternidade.

3. IGUALDADE DE GÊNERO: O CASO DAS MÃES TRABALHADORAS

3.1 Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são 17 metas a serem alcançadas pelos países até 2030, por meio de uma mobilização global envolvendo a sociedade civil, a iniciativa privada e o poder público (Sachs, 2012; Sachs *et al.*, 2019). Eles são uma continuação dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, lançados nos anos 2000, que resultaram na redução da pobreza em cerca de 50% em muitos países (Sachs, 2012). A ONU, desde sua fundação, tem como missão defender os direitos humanos e atender às necessidades básicas de todas as pessoas ao redor do mundo. Os ODS, nesse sentido, visam expandir essa missão e oferecer diretrizes práticas sobre o que cada um pode fazer para construir um mundo melhor e mais justo (Eden e Wagstaff, 2021; Sachs, 2012; Sachs *et al.*, 2019).

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Organização das Nações Unidas, 2022

Embora o presente estudo se relacione com outros ODS, como o 3 (“Saúde e Bem-estar”), o 8 (“Trabalho decente e crescimento econômico”) e o 10 (“Redução de desigualdades”), o foco será o ODS 5, “Igualdade de Gênero”. Todos os ODS apresentam

alguma interseção com a questão de gênero (Esquivel e Sweetman, 2016), porém, o ODS 5, especificamente, aborda as dimensões políticas, econômicas e sociais em que as mulheres ainda não têm igual participação, inserção e permanência em relação aos homens (Eden e Wagstaff, 2021; Esquivel e Sweetman, 2016). No entanto, a igualdade de gênero abrange dimensões muito amplas e variáveis cultural e geograficamente, tornando este ODS um desafio complexo para a obtenção de soluções concretas (Eden e Wagstaff, 2021).

Em países ocidentais desenvolvidos, por exemplo, as mulheres podem enfrentar dificuldades em termos de inserção e permanência no mercado de trabalho, bem como em progressões salariais e de carreira em comparação com os homens. Em alguns países africanos, como Tanzânia e Quênia, antes mesmo de discutir o mercado de trabalho, meninas e mulheres enfrentam desafios relacionados ao acesso à saúde e à educação; muitas são vendidas por suas famílias para homens ou outras comunidades, além de enfrentarem casos de violência sexual doméstica (Trask, 2013). Na América Latina, as questões relacionadas ao trabalho são semelhantes às dos países desenvolvidos, mas se entrelaçam com outras variáveis, como pobreza, falta de acesso a saneamento básico, trabalhos informais, maior incidência de violência doméstica e questões culturais que consideram o cuidado como algo essencialmente feminino (Bruschini e Ricoldi, 2009; Trask, 2013).

Esses fatores demonstram que o ODS 5, devido à sua amplitude, requer estudos específicos para realidades singulares. No entanto, indaga-se se há aspectos que podem ser generalizáveis, apesar das peculiaridades regionais, como é o caso da inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho.

3.1.1 Penalidade pela Maternidade (“Motherhood Penalty”)

O termo “Penalidade pela Maternidade”, cunhado por sociólogos, agrupa as dificuldades, penalizações e preconceitos que mulheres enfrentam no mercado de trabalho devido à maternidade (Correll, Benard e Paik, 2015). Um estudo com 9.000 candidatas a vagas de emprego na Alemanha, Suíça e Áustria revelou que mulheres jovens, casadas e sem filhos têm menor probabilidade de serem contratadas, devido à percepção de que têm maior chance de se tornarem mães em breve (Becker, Fernandes e Weichselbaumer, 2019). De maneira semelhante, uma pesquisa com dados de onze países da *Luxembourg Income Study* concluiu que mães são mais propensas a estarem fora do

mercado de trabalho do que mulheres sem filhos (Hook e Pettit, 2016). Na América Latina, um estudo realizado no Chile mostrou que mães têm 38% mais chances de ingressar no setor informal após o nascimento do primeiro filho (Berniell *et al.*, 2021). Confirmando esse dado, uma pesquisa que envolveu dados do Brasil, Chile, Argentina, México e Peru concluiu que mães têm maior probabilidade de estarem no mercado informal (Villanueva e Lin, 2020).

Em relação aos salários, mães tendem a ter rendimentos menores em comparação com homens e mulheres sem filhos (Correll, Benard e Paik, 2015; Dotti Sani, 2015; Jee, Misra e Murray-Close, 2019; Kleven *et al.*, 2019; Matysiak e Cukrowska-Torzewska, 2018; Nizalova, 2017; Villanueva e Lin, 2020). Essa diferença pode ser ainda mais acentuada para mulheres com maior nível educacional (England *et al.*, 2016) ou, no caso do Brasil, para mulheres de baixa renda (Muniz e Veneroso, 2019).

Além disso, as chances de promoção na carreira são geralmente maiores para aqueles que conseguem trabalhar mais horas, o que é mais comum entre homens e mulheres sem filhos (Padavic, Ely e Reid, 2020; Wynn, 2017). Como concluído por Andringa *et al.* (2015), a partir de dados do *European Social Survey* com 23 países, existe uma incompatibilidade entre ter filhos e manter uma profissão devido às horas dedicadas a esses papéis. Esse cenário leva muitas mulheres a não terem filhos ou a terem menos crianças do que gostariam (Nizalova, 2017).

No Brasil, Bruschini *et al.* (2011) encontraram que ter filhos, especialmente crianças pequenas, pode dificultar a inserção de mulheres no mercado de trabalho. Em conclusão semelhante, um estudo com mais de 8.000 brasileiros revelou que para mulheres pobres, cada filho reduz cerca de 8% a probabilidade de estarem inseridas no mercado de trabalho (Muniz e Veneroso, 2019). Outra pesquisa com 126.592 brasileiros de diferentes regiões metropolitanas mostrou que a taxa de participação no trabalho para homens com filhos em idade pré-escolar é de 95%, enquanto para mulheres é de 65% (Guiginski e Wajnman, 2019). O mesmo estudo ressaltou que, comparadas com mulheres sem filhos, mães com filhos pequenos têm 52% menos chance de estar no mercado de trabalho. Além disso, a presença de dois ou mais filhos em idade pré-escolar aumenta em 90,6% as chances de a mulher trabalhar em jornada parcial. Por fim, Machado e Pinho Neto (2016), analisando dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2009 a 2012, concluíram que,

mesmo com o período de estabilidade no trabalho, cerca de metade das mães brasileiras está fora do mercado de trabalho até 24 meses após a licença maternidade.

4. LICENÇA-MATERNIDADE

A licença-maternidade, considerada um direito em muitos países, varia amplamente em termos de duração e remuneração ao redor do mundo. No Brasil, um país em desenvolvimento, a licença-maternidade é reconhecida como um direito e é remunerada integralmente. Em contraste, nos Estados Unidos, um país desenvolvido, não há uma lei nacional que regulamente a licença-maternidade; a regulamentação fica a cargo de cada estado ou empresa, que oferece essa licença de acordo com seus próprios interesses e valores.

4.1 Licença-Maternidade no Brasil

Formalmente, a licença-maternidade foi estabelecida no Brasil em 1943 com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Antes dessa data, as mulheres tinham direito, de acordo com o Decreto nº 21.417-A, de 17 de maio de 1932, a se afastar do trabalho quatro semanas antes e quatro semanas depois do parto, recebendo metade do salário, pago pelo empregador, durante esse período. O Decreto-lei nº 229, de 28 de fevereiro de 1967, alterou a redação do art. 392 da CLT, ampliando a licença para doze semanas (MELO, 2019).

A partir de 1973, a licença-maternidade no Brasil passou a ser custeada pelo sistema de previdência social, seguindo recomendação da Organização Internacional do Trabalho. Em 1988, por meio do art. 7º, inciso XVIII, a licença foi estendida para 120 dias. Em 2008, foi criado o Programa Empresa Cidadã, que permite às empresas prorrogar a licença-maternidade por mais 60 dias em troca de deduções no imposto de renda (MELO, 2019). O direito à licença-maternidade também é garantido às mães que adotam crianças de qualquer idade, conforme o acréscimo do art. 392-A à CLT pela Lei nº 10.421, de 2002, e pela Lei nº 13.509, de 2017.

Durante o período de afastamento, as mães têm direito a receber o mesmo salário que recebiam no regime CLT e um salário-mínimo no caso de Microempreendedor Individual (MEI) (Melo, 2019). Podem requerer o auxílio-maternidade (salário referente à licença-maternidade) as trabalhadoras em regime CLT (incluindo empregadas domésticas e trabalhadoras rurais), contribuintes autônomas ou facultativas, e MEI. É importante

salientar que a estabilidade no trabalho é garantida desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto (TULIO e CASAGRANDE, 2013). Esses benefícios são estendidos a todo o território brasileiro, independentemente da localidade. No entanto, trabalhadoras informais não têm acesso a esses benefícios.

4.2 Licença Maternidade nos Estados Unidos da América (EUA)

Nos Estados Unidos, uma licença para assuntos médicos foi oficialmente instituída em 1993 por meio do "Family and Medical Leave Act" (FMLA), que garante 12 semanas (84 dias) de licença não remunerada para situações médicas graves, incluindo parto e adoção. No entanto, para ter direito a essa licença, as mães devem ser trabalhadoras de empresas com no mínimo 50 funcionários, ter trabalhado na mesma empresa nos últimos 12 meses e ter acumulado 1.250 horas de trabalho durante esse período (U.S Department of Labour, 2022).

Dos 50 estados americanos, apenas 10 têm alguma política de licença-maternidade remunerada: Washington, Connecticut, Califórnia, Oregon, Rhode Island, Colorado, Nova York, Massachusetts, Maryland e New Jersey. Mesmo nesses estados, o tempo de remuneração não corresponde ao tempo total de licença ("State Family and Medical Leave Laws", 2022). Por exemplo, Rhode Island oferece quatro semanas de licença paga, enquanto New Jersey oferece seis semanas. Além disso, a remuneração muitas vezes não é integral; por exemplo, na Califórnia, apenas 55% do salário da mãe é coberto (Zagorsky, 2017).

5. RETORNO AO TRABALHO DE MÃES: O SUPORTE DAS EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS COMO MEIO PARA IMPACTAR O ODS 5

Retorno ao trabalho é o processo pelo qual indivíduos retomam suas atividades laborais após um período de afastamento, seja devido a questões de saúde, licença-maternidade, acidentes ou outras circunstâncias (Loisel e Anema, 2013). Esse conceito abrange não apenas a reintegração física ao ambiente profissional, mas também a adaptação psicológica, social e funcional necessária para restabelecer a produtividade e o bem-estar do trabalhador (Loisel e Anema, 2013). O tema tem sido amplamente investigado, com foco predominante em afastamentos relacionados a problemas de saúde, como distúrbios musculoesqueléticos (Sekiya, Silvestre Da e Júnior, 2024), transtornos mentais (Pettoruti, Júlia e Faiman, 2018), câncer (Sun, Shigaki e Armer, 2017) e acidentes de trânsito (Andrade e Jorge, 2017), entre outros. Contudo, há também estudos que

exploram aspectos específicos, como o impacto do retorno ao trabalho no aleitamento materno (Almeida *et al.*, 2021) e no desmame precoce (Gabriel *et al.*, 2021), evidenciando uma lacuna na abordagem do retorno ao trabalho sob uma perspectiva mais ampla de promoção da saúde, como o retorno ao trabalho após a licença-maternidade.

O suporte das empresas no retorno ao trabalho de mães pode ser uma importante ferramenta para cumprir o ODS 5. Isto porque, como exposto, independentemente do país, região ou cultura, mães encontram mais barreiras que homens e mulheres sem filhos para estarem no mercado de trabalho. Mas por que, especificamente, o retorno *após* a licença-maternidade? Exatamente por este ser um período em que há crianças pequenas – portanto, maiores responsabilidades de cuidado sobre a mulher – é mais desafiador ter equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e isso impacta diretamente na inserção e permanência profissional (Hook e Pettit, 2016; Nizalova, 2017; Ollo-López e Goñi-Legaz, 2017; Robinson, Magee e Caputi, 2018). Neste sentido, essa lacuna temporal entre a volta da licença-maternidade e os primeiros anos de vida da criança pode ser crucial para promover a equidade de gênero através da permanência de mulheres no mercado de trabalho.

Um estudo longitudinal realizado com 349 mães britânicas concluiu que o suporte oferecido pela empresa após a volta da licença-maternidade pode ajudar mães em sua readaptação, porém os autores não especificam qual e como esse suporte pode ser oferecido (Houston e Marks, 2003). Outras pesquisas sugerem que flexibilidade, suporte psicológico e oferta de creche na empresa podem ser fatores de retenção e apoio para mães que voltam da licença-maternidade (Baird e Burge, 2018; Costantini *et al.*, 2021; Nowak, Naude e Thomas, 2013; Slomian *et al.*, 2017). Todavia, usar com frequência esses benefícios faz com que as empresas vejam as mães como não suficientemente produtivas, o que leva a uma estigmatização e penalização das mães na progressão de suas carreiras. Desta maneira, não são oferecidas a elas suficientes oportunidades de promoção e crescimento profissional (Kossek, Lewis e Hammer, 2010; Matysiak e Cukrowska-Torzewska, 2018; Padavic, Ely e Reid, 2020; Perrigino, Dunford e Wilson, 2018; Williams, Blair-Loy e Berdahl, 2013).

Dentro do ODS 5, há objetivos específicos, relacionados ao tópico do presente estudo, tais como: O objetivo específico 5.1, “acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte”; o 5.4, relacionado a “reconhecer e valorizar

o trabalho de assistência e doméstico não remunerado [...] bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais”; o 5.5, sobre “garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública”; e o 5.c, a respeito de “adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis” (ONU, 2021).

Diante do exposto, a pergunta que motivou o desenvolvimento da presente pesquisa foi: *Quais suportes podem ser ofertados por empresas para favorecer o retorno ao trabalho de mães após a licença-maternidade na perspectiva destas mulheres?*

6. REVISÃO DE LITERATURA

Com a finalidade de obter uma visão geral sobre o suporte oferecido por empresas para mães que retornam ao trabalho após a licença-maternidade, foi conduzida uma revisão de escopo durante o mês de outubro de 2023⁴. Revisões de escopo são utilizadas para mapear a literatura e identificar lacunas sobre um determinado tópico (Arksey e O’Malley, 2007; Armstrong et al., 2011; Peters et al., 2020).

Esta revisão de escopo seguiu as seguintes etapas para assegurar sua credibilidade: 1) Definir uma pergunta ou tópico de pesquisa; 2) Identificar estudos relevantes; 3) Selecionar os artigos; 4) Tabular os resultados; 5) Sumarizar os achados (Arksey e O’Malley, 2007). Para incrementar a confiabilidade do estudo, foi seguido o protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses extension for Scoping Reviews* (PRISMA-ScR), com sugestões de Peters et al. (2020) para a realização de revisões de escopo. As bases de dados utilizadas foram *Web of Science*, *Scopus* e Portal de Periódicos CAPES, com buscas utilizando as seguintes palavras-chave: “retorno ao trabalho” ou “volta ao trabalho” ou “retorno laboral” AND “mães” ou “maternidade”; para o inglês: “return to work” or “back to work” AND “mothers” or “maternity”. Para aumentar a confiabilidade do estudo, dois pesquisadores realizaram a mesma busca e discutiram possíveis diferenças nos resultados (Peters *et al.*, 2020).

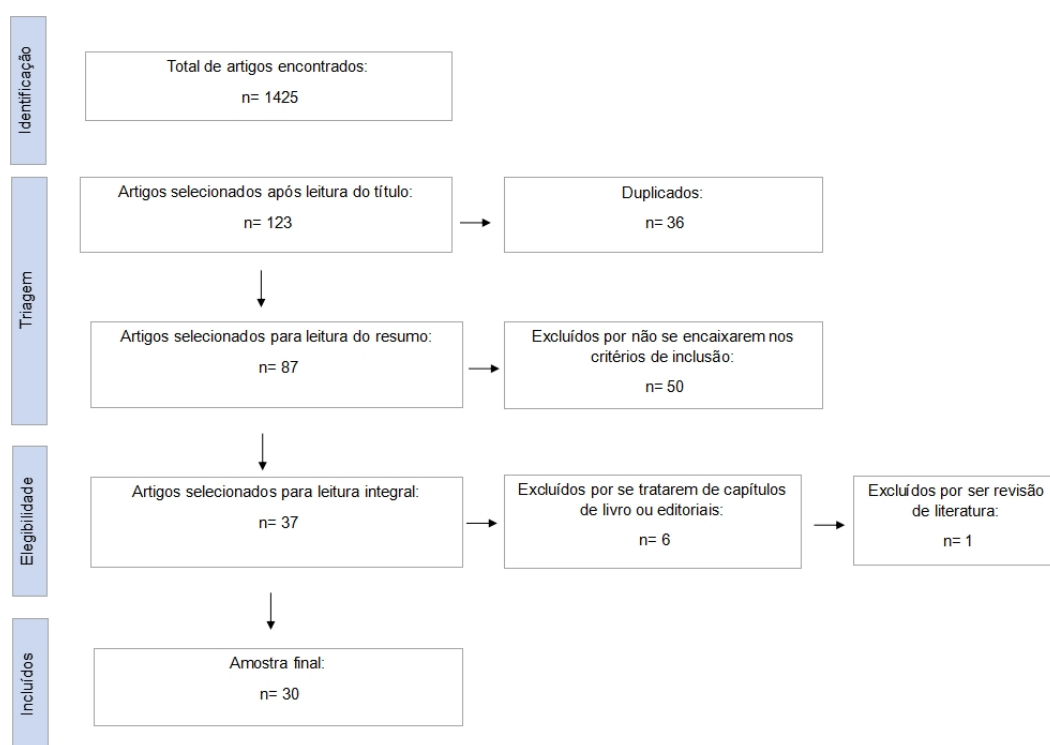
⁴ Esta revisão foi submetida para publicação e está aguardando parecer da revista.

Foram selecionados apenas artigos que abordavam experiências relacionadas ao retorno ao trabalho após a licença-maternidade, nos idiomas inglês e português, entre os anos de 2013 a 2023. Foram excluídos artigos relacionados exclusivamente ao aleitamento (“*breastfeeding*”) após a licença-maternidade devido à alta quantidade de textos sobre o assunto⁵. Também foram excluídos estudos pagos que não puderam ser acessados pelo proxy da universidade. As bases de dados *Web of Science* e *Scopus* não retornaram resultados para as palavras em português.

A pesquisa retornou 1425 artigos (considerando as três bases). Após a leitura dos títulos e a exclusão dos artigos que não se relacionavam com o tema do estudo, foram selecionados 123 artigos para a leitura dos resumos. No entanto, 36 desses artigos estavam duplicados, resultando em 87 artigos. Destes, 37 se encaixavam nos critérios de inclusão e exclusão. Porém, 6 artigos foram excluídos por se tratar de editoriais ou capítulos de livro e 1 por se tratar de uma revisão de literatura sobre saúde mental após o retorno da licença-maternidade. Assim, a amostra final consistiu em 30 estudos. A lista completa dos estudos com fichamentos encontra-se no Anexo A. O fluxograma abaixo (Figura 2) sintetiza o número de resultados obtidos:

⁵ Alguns exemplos de revisão de literatura sobre amamentação após retorno ao trabalho são estes artigos: DUTHEIL, F. *et al.* Breastfeeding after returning to work: a systematic review and meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, [s. l.], v. 18, n. 16, p. 8631, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/ijerph18168631>.
CHANG, Y. S.; HARGER, L.; BEAKE, S.; BICK, D. Women's and employers' experiences and views of combining breastfeeding with a return to paid employment: a systematic review of qualitative studies. *Journal of Midwifery & Women's Health*, v. 66, n. 5, p. 641-655, 2021.

Figura 2: Fluxograma PRISMA-ScR com resultados da revisão de escopo



Os estudos foram organizados e catalogados em um arquivo contendo os seguintes dados: referência, país onde o estudo foi realizado, ano da publicação, revista em que o estudo foi publicado, objetivo, metodologia, tipo de estudo, população e principais resultados.

Dos 30 artigos, 18 apresentavam uma abordagem metodológica quantitativa, 10 eram qualitativos e 2 tinham uma abordagem mista. Os estudos ocorreram, na maioria (n=4), nos Estados Unidos, seguidos pelo Brasil (n=3), Suíça (n=2), Alemanha (n=2), Finlândia (n=2), Itália (n=2), Austrália (n=2), França (n=2), Reino Unido (n=2), Coreia do Sul (n=1), Rússia (n=1), Canadá (n=1), Japão (n=1), Irlanda (n=1), Líbano (n=1), Índia (n=1) e Espanha (n=1). Um estudo envolveu três países: Suíça, Alemanha e Áustria.

A partir da leitura e fichamento do material, e para melhor organização e apresentação dos resultados, foram criadas três categorias, a seguir apresentadas, que sintetizam a análise da amostra final de artigos. As pesquisas com resultados semelhantes foram agrupadas em uma mesma categoria; no entanto, alguns estudos foram mencionados em mais de uma categoria devido à multiplicidade de resultados de um mesmo artigo.

6.1 Fatores que influenciam o retorno ao trabalho

Nos estudos analisados, grande parte (n=13) trouxe dados sobre os motivos e números de mães que retornam ou não ao trabalho após o nascimento do bebê. Na Coreia do Sul, um estudo utilizando dados nacionais concluiu que mulheres com elevado nível de escolaridade e forte posição no mercado de trabalho têm maior probabilidade de retornar ao emprego imediatamente após o parto, sem sofrer interrupção na carreira (Ma, 2014). Na Austrália, uma pesquisa com mães profissionais de saúde concluiu que muitas não retornam ao trabalho devido ao alto custo dos serviços de cuidado infantil (Nowak, Naude e Thomas, 2013). Ainda na Austrália, uma análise de entrevistas com 26 mães mostrou que estar pronta para voltar ao trabalho depende de vários fatores, como o cuidado e a rotina do bebê, o estilo de vida da mãe e o nível de integração trabalho-família da mãe. As participantes não se sentiram prontas para voltar ao trabalho após 18 semanas, mas afirmaram que serviços de cuidado de qualidade poderiam acelerar a volta (Vujinović, 2014).

Na Irlanda, uma pesquisa com mães migrantes revelou que mais de três quartos das mães não têm acesso à licença parental e somente retornam ao trabalho quando há acesso a serviços de cuidado ou quando algum parente se torna cuidador das crianças (Röder, Ward e Frese, 2017). Semelhantemente, uma pesquisa com trabalhadoras de um hospital na França concluiu que mulheres com maiores níveis socioeconômicos tinham mais chances de voltar ao trabalho do que as mais pobres, especialmente devido ao acesso a serviços de cuidado para os filhos (Wallace, Saurel-Cubizolles e group, 2013). No mesmo país, outro estudo mostrou que ser casada ou ter um salário alto aumenta a probabilidade de voltar ao trabalho após a licença (Rodrigues e Vergnat, 2019).

Em uma pesquisa no Reino Unido com mães que trabalhavam em uma universidade, 73% das mães com contratos fixos retornaram ao trabalho, em comparação com 83% das mães com contratos flexíveis (Davies *et al.*, 2022). Também no Reino Unido, uma análise a partir de dados oficiais de 1991 a 2009 mostrou que 75,8% das mães retornam ao trabalho, sendo 32% delas trabalhadoras em período integral e 44% trabalhadoras em meio período (Gumy, Plagnol e Piasna, 2022). Nos Estados Unidos, em 2006, 69% das mães retornaram ao trabalho em até seis meses após o parto (Dagher, Hofferth e Lee, 2014). No mesmo país, em amostra com 691 mães do Sul da Califórnia, licenças-

maternidade de curta duração aumentam as chances de mães retornarem ao trabalho dentro de 12 semanas (Guendelman *et al.*, 2014).

Na Alemanha, um estudo com uma empresa do setor financeiro comprovou que longas licenças-maternidade acarretam ao empregador o custo de contratar um novo funcionário e diminuem o retorno ao trabalho de mães – 46% têm um segundo filho durante ou logo após a licença. Apenas 30% retornam ao trabalho após a licença de três anos oferecida no país (Fitzenberger, Steffes e Strittmatter, 2016). Por outro lado, uma pesquisa no mesmo país mostrou que há maior probabilidade de mães voltarem ao trabalho se tiverem usado horários flexíveis antes da licença (Lott, 2019).

Em um estudo de coorte com 507 mães espanholas, 72,9% estavam empregadas um ano após o parto. Fatores relacionados à ausência do mercado de trabalho incluíram licença-maternidade não remunerada, ter menos de 27 anos, trabalhos temporários, trabalho em meio período, classe social desfavorecida e deixar o trabalho antes de 32 semanas de gestação (Vargas-Prada *et al.*, 2018). O estudo de Sihto (2015), utilizando a técnica de grupos focais com mães finlandesas, concluiu que para mães de classes mais baixas, o retorno ao trabalho era, principalmente, por necessidade financeira, enquanto para mães de classes mais altas o conteúdo do trabalho (profissão, atividade) era determinante para a volta.

Em síntese, nesta categoria foi demonstrado que mães com níveis socioeconômicos elevados são mais propensas a continuar trabalhando – isso porque, em geral, possuem maior acesso a serviços de cuidado para os filhos. Todavia, licenças-maternidade muito longas podem ser um impeditivo para o retorno ao trabalho. Outras situações que influenciam o retorno incluem a posição da mulher no mercado de trabalho, o tipo de contrato de trabalho estabelecido, a rotina do bebê, o estilo de vida da mãe e como ela integra trabalho e família, além da motivação que a mãe encontra no trabalho (necessidade financeira ou valor atribuído à profissão). O acesso a serviços de cuidado, independentemente do nível socioeconômico, demonstrou desempenhar um papel crucial na decisão de retornar após a licença.

6.2 Os desafios da volta

Se, por um lado, muitas mães deixam o mercado de trabalho devido à necessidade de cuidar exclusivamente do bebê, por outro, há pesquisas documentando os desafios desse

retorno ao trabalho. Costantini *et al.* (2022) investigaram as dificuldades enfrentadas por mães enfermeiras ao retornarem ao trabalho após 12 meses ou mais de licença-maternidade. O problema mais frequentemente relatado foi a separação do bebê; elas afirmaram que confiar na pessoa ou local que tomará conta da criança é crucial para o retorno ao trabalho.

De maneira semelhante, terapeutas ocupacionais na Austrália relataram ansiedade e culpa por deixar o bebê com terceiros após o retorno, mas também destacaram a importância e a necessidade de apoio de supervisores e colegas de trabalho neste período de readaptação (Parcsi e Curtin, 2013). Nesta mesma pesquisa, as mães afirmaram ter mudado suas prioridades profissionais após terem um filho, considerando não mais sobrepor trabalho e carreira em detrimento da família. Todavia, um estudo realizado na Finlândia mostrou que, quanto maior o número de filhos, mais a mãe demonstrava ter voltado a trabalhar por gostar do trabalho e, de alguma maneira, priorizá-lo (Moilanen, Rääkkönen e Alasuutari, 2023).

Sob a perspectiva da saúde mental, um estudo nos Estados Unidos com 245 mães trabalhadoras de uma universidade concluiu que, no primeiro mês após o retorno da licença-maternidade, 54,9% das participantes relataram sentir-se depressivas frequentemente, e 71% relataram sentir-se ansiosas frequentemente (Falletta *et al.*, 2020). Outro estudo nos Estados Unidos com 882 mães mostrou que 62% apresentaram sintomas depressivos durante o primeiro ano após o parto (Dagher, Hofferth e Lee, 2014). Em uma perspectiva sociocultural, uma pesquisa que utilizou entrevistas com sete mães suíças revelou que a discrepância entre o que as mães realmente desejam e necessitam e as expectativas sociais e ideológicas reflete em sentimentos de culpa, insegurança e desvalorização (Berger *et al.*, 2022). Isso ocorre especialmente devido à cultura que critica mães por suas escolhas pessoais e profissionais.

Um estudo brasileiro realizado com 40 mães trabalhadoras de uma instituição de ensino do Rio Grande do Sul (Rodrigues *et al.*, 2022) mostrou que 42,5% delas relataram sentimentos de tristeza, depressão e desamparo no retorno ao trabalho, 50% afirmaram dificuldade na adaptação da rotina e 17,5% tiveram problemas para amamentar no local de trabalho. O desamparo na volta também foi relatado em estudo com 16 policiais canadenses, que alegaram que a ausência durante a licença fez com que elas precisassem

provar novamente seu valor no ambiente laboral após o retorno (Langan, Sanders e Agocs, 2017).

No Brasil, um estudo com 28 mães do estado do Espírito Santo, de diversas profissões, concluiu que, ao voltar ao trabalho, algumas preferem integrar e resolver ao mesmo tempo as demandas advindas dos papéis de trabalho e família, enquanto outras preferem resolver uma demanda por vez (Felix, Galon e Amaro, 2023). Outra pesquisa brasileira com seis mães de uma cidade do estado de Santa Catarina relatou que, após a volta da licença-maternidade, essas mães se sentiram sobrecarregadas com as demandas advindas da conciliação de papéis, principalmente por serem as principais responsáveis por serviços domésticos e de cuidado (Garcia e Viecili, 2018). De maneira semelhante aos dados do estudo realizado na Austrália (Parcsi e Curtin, 2013), mães nesta pesquisa deixaram de ver o trabalho como realização pessoal e passaram a vê-lo mais como segurança financeira para a família.

Em suma, os principais desafios no retorno da licença-maternidade encontrados nesta revisão são relacionados à dificuldade na separação mãe-bebê; aos sentimentos de culpa, ansiedade e depressão durante o retorno ao trabalho; à falta de suporte no ambiente de trabalho; às mudanças de prioridades após o nascimento de um filho; e aos desafios da nova integração de papéis.

6.3 Suporte no ambiente de trabalho

Os estudos de Varma e Sivarajan (2023), Langan et al. (2017), Nowak et al. (2013), Costantini et al. (2021), e Juengst et al. (2019) – conduzidos em diferentes países e com diferentes profissões de mães – oferecem sugestões para tornar o ambiente de trabalho mais acolhedor para mães que voltam da licença-maternidade. As sugestões incluem apoio de supervisores e colegas de trabalho no período de adaptação, oferta de suporte psicológico, disponibilização de serviços de cuidado para o bebê, preferencialmente dentro da empresa (“*on-site childcare*”), oportunidades para desenvolvimento e progressão na carreira, flexibilidade de horários e locais adequados para amamentação ou retirada de leite. Kokubo et al. (2023) testaram um programa para o retorno ao trabalho de mães – baseado em estudos de caso e discussões a partir desses estudos – e concluíram que esse programa pode ajudar na readaptação ao ambiente e melhorar o equilíbrio trabalho-família das trabalhadoras.

No estudo de Costantini et al. (2021), sobre mulheres em posições de liderança, a oferta de suporte psicológico e flexibilidade se relacionaram com comprometimento afetivo e engajamento no trabalho. Já um estudo longitudinal envolvendo Suíça, Alemanha e Áustria com 230 participantes mostrou que estar comprometida afetivamente com a empresa antes ou durante a gravidez se relaciona com arrependimento por ficar muito tempo de licença. No entanto, o arrependimento por voltar a trabalhar está relacionado com baixos níveis de comprometimento afetivo (Wiese e Stertz, 2023).

A experiência positiva de retorno ao trabalho se relacionou com maior produtividade para 97 mães libanesas (TOHME; ABI-HABIB, 2022), enquanto para 696 mães inglesas, quanto maior a satisfação no trabalho, maior a probabilidade de retornar ao trabalho (Gumy, Plagnol e Piasna, 2022). Quando a empresa demonstra preocupação pelo retorno da mãe, as chances de ela retornar aumentam em 2,37 vezes (Bordunos, Kosheleva e Zyryanova, 2020).

Em suma, os dados dos estudos informaram que para enfrentar os desafios do retorno, ambientes de trabalho que oferecem uma transição adequada após o retorno aumentam a satisfação, o engajamento e o comprometimento da mãe com a empresa, beneficiando tanto a organização quanto as trabalhadoras.

Esta revisão de escopo mostrou que, de acordo com as bases e idiomas pesquisados, na literatura dos últimos dez anos, os estudos sobre retorno ao trabalho após a licença-maternidade se concentraram principalmente em estatísticas sobre a volta e em como muitas mães não retornam ao emprego devido a problemas no acesso a serviços de cuidado para crianças. As mães que retornam às suas profissões experimentam mudanças nas prioridades pessoais e profissionais, dificuldades na conciliação de papéis e falta de suporte adequado no ambiente de trabalho. Para o Brasil, faltam estudos que apresentem a relação entre o acesso a serviços de cuidado e estatísticas sobre o retorno ao trabalho ou o tipo de contrato de trabalho da mãe (CLT ou PJ, por exemplo).

Ao realizar a revisão da literatura, foi possível conhecer os fatores que influenciam o retorno ao trabalho, identificar os desafios enfrentados pelas mães ao voltar e os aspectos da necessidade de suporte no ambiente de trabalho. Embora os estudos na categoria 'Suporte no ambiente de trabalho' ofereçam sugestões para tornar o ambiente mais acolhedor para mães, nenhum investiga soluções específicas para essa questão sob

a perspectiva das mães. Isso indica a necessidade de pesquisas futuras sobre o tema, evidenciando, assim, uma lacuna que o presente estudo pretende preencher.

Em relação à comparação com os Estados Unidos, esse país apresenta a realidade particular de não ter uma política nacional de licença-maternidade, em contraste com o Brasil, que oferece essa política pública. As diferenças culturais, econômicas e políticas entre os dois países podem fornecer pistas importantes para entender o impacto do suporte das empresas no retorno ao trabalho após a licença-maternidade. Por fim, comparações entre países ajudam a reduzir os vieses que uma amostra pequena de um único país poderia apresentar, além de elucidar pontos em comum entre essas distintas populações.

Destaca-se que as condições de trabalho no Brasil e nos Estados Unidos apresentam ampla diversidade, com variações significativas em aspectos como profissões, jornadas de trabalho, contratos trabalhistas e localidade. Essa heterogeneidade é observada tanto no contexto brasileiro quanto, de forma ainda mais pronunciada, no americano, onde as legislações variam entre os estados. Dessa forma, os resultados deste estudo refletem apenas um pequeno segmento da realidade e devem ser interpretados com cautela, evitando generalizações sobre a totalidade dos contextos trabalhistas desses países.

7. OBJETIVOS

7.1 Objetivo Geral

- Identificar e discutir o suporte que empresas podem oferecer para mães após a licença-maternidade na perspectiva destas mulheres.

7.2 Objetivos Específicos

- Descrever experiências de retorno ao trabalho de mães após a licença-maternidade.

- Mapear e caracterizar os desafios deste processo.

- Identificar semelhanças nas experiências descritas em dois países estudados: Brasil e Estados Unidos.

- Comparar indicadores de gestão de pessoas⁶ (satisfação no trabalho, intenção de rotatividade⁷) com a percepção de suporte oferecido pela empresa e percepção de suporte oferecido pelo supervisor em dois momentos após utilização da licença-maternidade e entre dois países diferentes (EUA e Brasil).

8. HIPÓTESES (etapa quantitativa)

O desempenho e engajamento de uma pessoa em uma ocupação muda ao longo do tempo, tanto pela influência de fatores externos (como determinadas situações que ocorrem), quanto pela adaptação que naturalmente o sujeito desenvolve em um espaço temporal (Bronfenbrenner, 2011; Kielhofner, 1977, 1980). Esse processo de ajuste a novos papéis e identidades, aliado à adaptação emocional e ambiental, contribui para mudanças nas percepções individuais, especialmente em relação ao trabalho (Bronfenbrenner, 2011).

Estudos prévios (Holtzman e Glass, 1999; Saurel-Cubizolles *et al.*, 1999; Whitley, Ro e Choi, 2019) indicam que a satisfação laboral de mães variou ao longo do tempo, nem sempre aumentando, sendo que características do ambiente de trabalho e suporte familiar influenciaram essa variação. Pesquisas realizadas com outras populações corroboram essa tendência, destacando a influência de fatores contextuais e pessoais no aumento ou declínio da satisfação (Dobrow Riza, Ganzach e Liu, 2016; Spagnoli, Caetano e Santos, 2012). Por outro lado, a satisfação com o trabalho impacta a intenção de sair de um emprego (Apriani, Musannip e Siregar, 2023), sendo esse último fator, assim como a própria satisfação, passível de mudanças ao longo de um período de tempo (Kammeyer-Mueller *et al.*, 2005). A partir do exposto, as duas primeiras hipóteses são:

- 1) A satisfação no trabalho de mães é maior após três meses de retorno (segunda coleta), quando já estão mais adaptadas ao ambiente de trabalho, nos dois países.
- 2) A intenção de rotatividade é menor após três meses de retorno (segunda coleta), quando as mães já estão mais adaptadas ao ambiente de trabalho, nos dois países.

6 Estes indicadores foram escolhidos por serem do interesse das empresas, de maneira geral

7 Rotatividade ou “turnover” é a taxa de demissões/saídas de funcionários de uma organização.

A percepção de estar recebendo suporte da empresa impacta positivamente na satisfação com o trabalho (Côté, Lauzier e Stinglhamber, 2021; Mascarenhas, Galvão e Marques, 2022) e negativamente na intenção de rotatividade (Galanis *et al.*, 2024; Madden, Mathias e Madden, 2015). Entretanto, a depender da cultura e país que o trabalhador se encontra, a percepção de suporte organizacional pode influenciar de diferentes maneiras os níveis de satisfação no trabalho e intenção de sair da empresa (Coyne e Ong, 2007; Lin, Tsai e Mahatma, 2017; Wasti, 2003; Wong e Cheng, 2020). Assim sendo, segue a terceira e quarta hipótese:

3) Mães cuja percepção de suporte organizacional⁸ seja maior tem também menor intenção de rotatividade, nos dois tempos e nos dois países.

4) Mães cuja percepção de suporte organizacional seja maior tem também maior satisfação no trabalho, nos dois tempos e nos dois países.

Assim como a percepção de suporte organizacional influencia negativamente a intenção de rotatividade, estudos prévios com diferentes grupos mostraram a mesma relação entre suporte do supervisor e intenção de sair da empresa (Nguyen, Haar e Smollan, 2020; Pattali *et al.*, 2024). Outras pesquisas sugerem que o suporte do supervisor influencia a intenção de rotatividade de maneira independente do suporte da empresa (Ito e Brotheridge, 2005; Maertz *et al.*, 2007). Neste sentido, a quinta hipótese é:

5) Mães cuja percepção de suporte do supervisor (“chefe”) seja maior têm menor intenção de rotatividade, nos dois tempos e nos dois países.

A carga de trabalho é quantidade de trabalho que você tem para o número de horas da sua jornada de trabalho (Bowling e Kirkendall, 2012). Uma carga de trabalho alta é quando a pessoa tem muitas demandas para pouco tempo de trabalho, e vice-versa (Bowling e Kirkendall, 2012). Estudos anteriores comprovaram que alta carga de trabalho se relaciona com alta intenção de rotatividade (Alzoubi *et al.*, 2024; Anees *et al.*, 2021; Qureshi *et al.*, 2012). Assim sendo:

8 Isto é, o suporte oferecido pela empresa em suas diversas dimensões (benefícios, recompensas, salário, clima, ambiente, cultura, tratamento recebido, entre outros) - (Eisenberger *et al.*, 1986)

6) Mães cuja carga de trabalho é elevada têm maior intenção de rotatividade, nos dois tempos e nos dois países.

A “Rede de Suporte” ou “Rede de Apoio”, segundo o *Cambridge Dictionary*, é “a oferta de suporte emocional e prático a outros em dificuldades”. Exemplos de redes de apoio são: parentes e amigos, comunidade, políticas públicas, escolas e creches, profissionais que auxiliem nas tarefas domésticas e de cuidado, empresas que apoiam a família. Segundo a literatura, quando uma pessoa tem suporte de familiares e amigos, ela tende a ter menor intenção de rotatividade (Feeley, Hwang e Barnett, 2008; Le *et al.*, 2023a; Triedman e Holtom, 2002).

7) Mães com maior rede de suporte fora do ambiente de trabalho tem menor intenção de rotatividade, nos dois tempos e nos dois países.

9. MÉTODO

9.1 Aspectos Éticos

Os dados desta pesquisa foram armazenados em um dispositivo de nuvem online protegido por senha, com acesso integral restrito à pesquisadora responsável. A pesquisa seguiu as diretrizes estabelecidas pelo Ofício Circular nº 02 de 24 de fevereiro de 2021 da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa e está em conformidade com as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 466 de 2012 e nº 510 de 2016. Todos os dados coletados serão descartados após cinco anos contados a partir da defesa da tese. Todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) autorizando a publicação dos dados em artigos e congressos, garantindo o anonimato dos respondentes.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSCar pelo número 5.121.861, CAAE: 50531021.4.0000.5504. No caso dos Estados Unidos, esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade de Delaware (Protocolo 2002174-1).

9.2 Tipo de Pesquisa

Trata-se de um estudo exploratório, descritivo, transnacional, comparativo e longitudinal, com abordagem quanti-qualitativa (Provdanov e Freitas, 2013). Utilizou-se

um questionário eletrônico ("*survey*") e uma entrevista semiestruturada para investigar o retorno ao trabalho de mães após a licença maternidade. Estudos longitudinais com abordagem quanti-qualitativa são considerados robustos por pesquisadores da área de equilíbrio trabalho-família (Williams, Berdahl e Vandello, 2016).

A pesquisa foi dividida em duas etapas:

Etapa I: Preenchimento de seis instrumentos por meio de *survey* eletrônico em dois momentos: no imediato retorno da licença maternidade (primeiro mês do retorno ao trabalho) e três meses depois.

Etapa II: Realização de entrevistas online com as participantes da Etapa I durante os primeiros doze meses após o retorno da licença maternidade, para aprofundar as percepções sobre o tema. A entrevista foi realizada mesmo que a participante tenha abandonado o emprego e no idioma do país da participante.

9.3 Procedimentos

A amostra foi composta por mães contratadas em regime de CLT que usufruíram da licença maternidade remunerada (no caso do Brasil) ou apenas usufruíram da licença maternidade (no caso dos Estados Unidos), independentemente da jornada de trabalho (período integral ou parcial). Para os Estados Unidos, a pesquisa foi afiliada à Universidade de Delaware, sob orientação da Profa. Dra. Bahira Trask, professora titular do Departamento de Desenvolvimento Humano e Ciências da Família.

Na Etapa I, as participantes nos dois países foram recrutadas por meio de redes sociais, como grupos de *Facebook* e *WhatsApp*, e divulgação em perfis do *Instagram* e *LinkedIn*, utilizando a técnica de amostragem bola de neve (Baltar e Brunet, 2012; Costa, 2018; Goodman, 1961). A coleta desta primeira etapa realizou-se entre fevereiro de 2022 e agosto de 2023 para o caso do Brasil, e de setembro de 2023 a maio de 2024, para o caso dos Estados Unidos.

Na Etapa II, as mães que participaram da Etapa I e se enquadravam nos critérios de inclusão e exclusão foram convidadas, via e-mail ou *WhatsApp*, a responder o segundo *survey* da pesquisa e a participar da entrevista online via plataforma *Zoom*. A coleta desta segunda etapa ocorreu entre junho de 2022 e setembro de 2023 para o Brasil, e entre março de 2024 e julho de 2024 para os Estados Unidos. Foram contabilizadas como

amostra final do presente estudo apenas as mães que responderam às duas fases do *survey* eletrônico.

Crêterios de Inclusão

Para a amostra brasileira, foram incluídas mulheres que usufruíram da licença maternidade remunerada – seja por ado o ou nascimento de um filho – em regime de trabalho CLT, independentemente da idade, tipo de organiza o (privada ou pública) ou jornada laboral (integral ou parcial).

Para a amostra americana, foram incluídas mulheres que tiraram licença maternidade, independentemente de ter sido remunerada ou não. Assim como na amostra brasileira, não foram consideradas, para fins de sele o, idade, tipo de organiza o (privada ou pública) ou jornada laboral (integral ou parcial).

Crêterios de Exclusão

Foram excluídas da amostra mulheres que voltaram da licença maternidade há mais de um mês, que não estavam em regime de trabalho CLT no Brasil (isto  , desempregadas, MEI, PJ ou trabalhadoras informais) ou que responderam apenas   primeira etapa do estudo.

Justificativa do recorte temporal entre Etapas I e II

Segundo a Abordagem Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Bronfenbrenner (2011) e a teoria de Kielhofner (1977), o tempo exerce uma influência na adapta o e desempenho de uma ocupa o. No desenvolvimento do bebê, cada mês traz novos marcos que impactam a forma como a mãe lida com a criança. Este estudo poderia abranger diferentes recortes temporais durante o primeiro ano de retorno ao trabalho, mas optou-se por três meses como a menor janela que refletisse essas adapta oes ocupacionais.

9.4 Participantes

No Brasil, o *survey* da Etapa I teve um total de 65 respostas, porém apenas 22 mulheres atenderam aos cr terios de inclusão e exclusão. Na Etapa II, destas 22 mulheres, apenas 17 responderam ao questionário ( ndice de resposta – 77.3%). Nos Estados Unidos, o *survey* da Etapa I teve um total de 59 respostas, porém apenas 24 mulheres

atenderam aos critérios de inclusão e exclusão. Na Etapa II, destas 24 mulheres, apenas 16 responderam ao questionário (índice de resposta – 66.6%).

Participaram do estudo um total de 33 mães com idades variando entre 27 e 41 anos ($M = 33.24$; $DP = 3.84$). Do total da amostra, 32 eram casadas ou viviam em coabitação e 32 tinham ao menos ensino superior. No Brasil, das 17 participantes, 9 eram do estado de São Paulo, 4 do Distrito Federal, 3 do Rio de Janeiro, e 1 de Minas Gerais. A renda mensal familiar variou de 2 a 4 salários-mínimos ($N = 1$), 4 a 10 salários-mínimos ($N=6$), 10 a 20 salários-mínimos ($N = 9$), e acima de 20 salários-mínimos ($N=1$). Nos Estados Unidos, das 16 participantes, 4 eram do estado de Delaware, 3 de Maryland, 2 da Califórnia, 2 de Connecticut, 1 de Ohio, 1 de Pensilvânia, 1 de Virginia, 1 de Iowa e 1 de Michigan. A renda anual familiar variou de \$50.000 a \$89.999 ($N=2$), \$90.000-\$129.999 ($N=2$), \$130.000-\$149.000 ($n=2$) e mais de \$150.000 ($N=10$). Todas as licenças concedidas foram por nascimento de uma criança, não havendo casos de adoção. Demais informações descritivas podem ser encontradas na Tabela 1.

Tabela 1: Dados descritivos das participantes da pesquisa

Variável	Total	Brasil	Estados Unidos
	N=33	N=17	N=16
Idade M(DP)	33.24 (3.84)	34.65 (4.28)	31.75 (2.88)
Faixa Etária	27-41	29-41	27-36
Estado Civil			
Casada	N=32 (96.9%)	N=16 (94.1%)	N=16 (100%)
Divorciada	N=1 (3.1%)	N= 1 (5.9%)	
Nível Educacional			
Ensino Médio	N=1 (3.0%)	N=1 (5.9%)	
Ensino Superior	N=10 (30.3%)	N=3 (17.6%)	N=7 (43.8%)
Pós-graduação	N=22 (66.7%)	N=13 (76.5%)	N=9 (56.2%)
Mãe Primípara			
Sim	N=20 (60.6%)	N=12 (70.6%)	N=8 (50%)
Não	N=13 (39.4%)	N=5 (29.4%)	N=8 (50%)

Tempo de Licença

Menos de 90 dias	N=3 (9.1%)		N=3 (18.8%)
90 dias	N=5 (15.2%)		N=5 (31.3%)
120 dias	N=13 (39.4%)	N=8 (47.1%)	N=5 (31.3%)
180 dias	N=11 (33.3%)	N=9 (52.9%)	N=2 (12.5%)
Mais de 180 dias	N=1 (3.0%)		N=1 (6.3%)

Jornada de Trabalho (semanal)

Até 20h	N=3 (9.1%)	N=1 (5.9%)	N=2 (12.5%)
Até 40h	N=15 (45.5%)	N=6 (35.3%)	N=9 (56.3%)
Mais de 40h	N=15 (45.5%)	N=10 (58.8%)	N=5 (31.3%)

9.5 Instrumentos

9.5.1 Escala de Percepção de Suporte Organizacional (*Perceived Organizational Support*, Eisenberger et al., 1986, adaptada e validada no Brasil por Siqueira, 2002): Esta escala avalia, pela percepção do trabalhador, o suporte e bem-estar oferecido pela empresa. A escala original, composta por 36 itens, tinha índice de precisão (alfa de Cronbach) de 0.97, sendo a versão reduzida, de 6 itens, com índice de precisão de 0.86. A resposta do questionário se deu por escala Likert (1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente). A escala em sua versão reduzida pode ser consultada no Anexo B.

9.5.2 Escala de Comportamentos de Suporte do Supervisor à Família (*Family Supportive Supervisor Behaviors*, Hammer et al., 2013): Avalia a percepção do trabalhador quanto ao suporte recebido do chefe ou supervisor. A escala original e completa é composta por 14 itens, com índice de precisão (alfa de Cronbach) de 0.94. Sua versão reduzida composta por 4 itens tem índice de precisão de 0.82. Para o Brasil, esta escala foi traduzida e adaptada utilizando procedimentos de Brislen (1970, 1980, 1986). A resposta do questionário se deu por escala Likert (1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente). A escala em sua versão reduzida pode ser consultada no Anexo C.

9.5.3 Escala de Satisfação no Trabalho (construída e validada no Brasil por Siqueira, 2013)⁹ cujo objetivo é avaliar a satisfação do trabalhador em relação aos seus colegas, salário, relação com chefia, natureza do trabalho e promoções. Em sua versão original há 25 itens respondidos por escala tipo Likert em 7 itens que se deslocam desde “totalmente insatisfeito” a “totalmente satisfeito”. No presente estudo foi utilizada uma versão reduzida de 11 itens, respondidos por escala Likert (1=discordo totalmente; 5=concordo totalmente). Foi observada correlação elevada ($r = 0,98$, $p < 0,01$) entre a versão original e a versão reduzida. A escala em sua versão reduzida pode ser consultada no Anexo D.

9.5.4 Escala de Intenção de Rotatividade (desenvolvido por Siqueira, Gomide, Moura e Marques, 2005, e revisado por Siqueira, Martins, Gomide, Oliveira e Filho, 2013)¹⁰ : Tem o objetivo de verificar a intenção da pessoa em sair do trabalho que está. A escala é composta por três itens: "Penso em sair da empresa onde trabalho"; "Planejo sair da empresa onde trabalho"; "Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho", respondidos por escala Likert (1=nunca; 5=sempre).

9.5.5 Entrevista Semi-Estruturada (autoria própria): Esta entrevista aprofundou as respostas do *survey* através de questões abertas sobre o retorno ao trabalho após a licença-maternidade e o suporte que a empresa ofereceu ou poderia oferecer. Foi realizada via plataforma *Zoom* de maneira online. O roteiro de perguntas pode ser consultado no Anexo E.

9.5.6 Formulário de Dados Sociodemográficos (autoria própria): Os dados sociodemográficos coletados podem ser consultados no Anexo F.

9.6 Procedimentos de Análise de Dados

9.6.1 Análise dos dados quantitativos

Foram calculadas as médias de cada instrumento. Quanto mais próximo do valor 5, maior o “score” da pessoa, isto é, maior e melhor sua percepção de cada tópico mensurado (com exceção da escala de rotatividade, em que quanto maior o valor, maior

⁹ Em inglês foi utilizada versão equivalente por MacDonald e MacIntyre (1997). Índice de precisão de 0.79.

¹⁰ Para o questionário em inglês foi utilizada a versão similar e traduzida de Las Heras; Bosch; Raes (2015). Índice de precisão de 0.79.

a intenção de sair do emprego). Os dados foram analisados comparando as respostas das mães de maneira longitudinal (primeira e segunda coleta de cada país separadamente) e, posteriormente, entre países (Brasil e Estados Unidos).

Foi utilizado a modelagem por “Equações de Estimativa Generalizadas” (*Generalized Estimating Equation* – GEE) (Hardin e Hilbe, 2003; Liang e Zeger, 1986), considerado um método robusto para estudos longitudinais com amostragem pequena (Bioestatística, de et al., 2012; Muth et al., 2015). Preferiu-se a GEE em relação às ANOVAs tradicionais devido ao tamanho da amostra ser pequeno, sem distribuição normal para algumas variáveis (ex: FSSB - K-S (66) = 0,151, $p < 0,001$; S-W (66) = 0,915, $p < 0,001$), e sem homogeneidade de variância para algumas variáveis (ex: FSSB - Levene (1, 64) = 4,570, $p < 0,01$), contrariando pressupostos das ANOVAs (Melo, de et al., 2022). O foco da GEE está na estimação das médias (efeitos marginais) em vez dos parâmetros individuais (efeitos condicionais) (Muth et al., 2015b). Isso significa que ela descreve a relação entre os preditores e a resposta na população como um todo, algo relevante para o presente estudo, que se concentra em inferências sobre mães que retornam ao trabalho após a licença-maternidade. Todas as análises foram executadas no IBM® SPSS Statistics 25. O nível de significância assumido foi de 0.05.

9.6.2 Análise qualitativa

As **entrevistas semiestruturadas** foram transcritas e analisadas pela pesquisadora em duas etapas: 1) resumindo em tópicos (“*bullet points*”) os pontos mais importantes de cada entrevista; 2) criando categorias das transcrições juntas a partir da análise temática reflexiva (Braun e Clarke, 2006, 2019). Neste tipo de análise, os temas não “emergem” passivamente dos dados, mas são interpretações escolhidas pelo pesquisador baseado em teorias prévias e nos objetivos da pesquisa. O processo de reler e rever os dados, e compará-los com a literatura existente, além de refletir com outros pesquisadores sobre os achados, faz com que a análise temática reflexiva não siga somente procedimentos pré-moldados, mas também seja resultado da qualidade de reflexão do pesquisador (Braun e Clarke, 2006, 2019, 2021b). A análise temática reflexiva não descreve nem resume os dados, mas examina ideias subjacentes e significados por trás da superfície das falas dos participantes (Braun e Clarke, 2019,

2021b), sendo uma escolha adequada para este estudo devido ao seu grau de profundidade e caráter crítico¹¹.

De maneira geral, a Análise Temática Reflexiva propõe seis passos: 1) se familiarizar com os dados através de leituras e releituras do material; 2) anotar características e possíveis interpretações dos dados (criar “códigos” para o conteúdo explícito – semântico – e para a interpretação – conteúdo latente); 3) construir temas baseados nos códigos e nos padrões de significados que carregam; 4) entender como esses temas se relacionam entre si e entre os dados de maneira geral, podendo se criar um mapa da análise (com anotações); 5) Releitura dos dados para refinar os temas e nomenclaturas, além de refletir se os temas contam entre si uma história; 6) Seleção de trechos das falas que exemplifiquem os temas gerados e como eles se relacionam com a literatura (Braun e Clarke, 2006, 2019, 2021b).

Para esta pesquisa, o software de inteligência artificial “*Go Transcribe*¹²” foi utilizado para transcrever as entrevistas em português e em inglês. Em relação ao número de participantes, não se adotou a saturação de dados por ser um conceito controverso na Análise Temática Reflexiva (Braun e Clarke, 2019, 2021a). Devido à limitação de respondentes nos dois países, a coleta encerrou-se com 23 entrevistas (sendo 12 do Brasil e 11 dos Estados Unidos). Esse número é considerado suficiente pela literatura (BRAUN; CLARKE, 2021a), tanto para o objetivo do presente estudo quanto em relação à qualidade da coleta, incluindo a profundidade e complexidade das falas, bem como a diversidade nas respostas (Braun e Clarke, 2021a). Posteriormente, o resultado da análise foi discutido com mais duas pesquisadoras (orientadoras do Brasil e Estados Unidos), a fim de enriquecer a interpretação dos dados.

Como critério de confiabilidade, ao final de toda a análise, os dados foram reenviados aos participantes para que complementassem os temas encontrados com observações adicionais (Curtin e Fossey, 2007; Guba, 1981; Krefling, 1991).

¹¹ Exemplos de estudos que utilizaram a Análise Temática Reflexiva podem ser encontrados em: <https://www.thematicanalysis.net/resources-for-ta/>

¹² O software de transcrições “*Go Transcribe*” converte áudios em transcrições textuais em diversos idiomas mediante pagamento. As transcrições foram revisadas pela pesquisadora a fim de eliminar quaisquer erros provenientes da ferramenta.

9.6.3 Produção Técnica

Com base na análise dos dados e na literatura existente sobre o tema, foi elaborado um guia para empresas com sugestões de pontos a serem considerados no planejamento do afastamento e retorno ao trabalho de mães. Este guia foi elaborado pela autora da presente tese cujo conteúdo emergiu da análise de dados da pesquisa. O objetivo desse guia é auxiliar as empresas a oferecerem o suporte necessário para que as mães tenham uma transição mais suave entre a licença-maternidade e o retorno às suas atividades profissionais, favorecendo sua permanência no ambiente de trabalho. A versão preliminar do guia, na íntegra, pode ser acessado no Apêndice I.

10. RESULTADOS

10.1 Resultados Quantitativos

Nesta seção, são descritos os resultados obtidos a partir das respostas de mães pertencentes aos dois grupos em cada uma das escalas aplicadas. Em seguida, serão apresentados os resultados das hipóteses testadas a partir das análises de GEE.

10.1.1 Descrição dos resultados obtidos a partir da aplicação das escalas

Na Tabela 2, encontram-se a média e o desvio padrão de cada instrumento no primeiro e segundo momentos da coleta de dados, considerando as 17 participantes do Brasil e as 16 participantes dos Estados Unidos.

Tabela 2: Média e desvio padrão dos instrumentos utilizados

Instrumento	Tempo	País	Média (Desvio Padrão)	País	Média (Desvio Padrão)
POS	1	Brasil	3.22 (1.21)	EUA	3.95 (1.03)
FSSB	1	Brasil	3.29 (1.40)	EUA	3.81 (0.91)
Sat. Trab.	1	Brasil	3.37 (0.99)	EUA	3.51 (0.60)
Rotatividade	1	Brasil	2.50 (1.35)	EUA	3.08 (1.16)
POS	2	Brasil	3.17 (0.92)	EUA	4.10 (1.12)
FSSB	2	Brasil	3.50 (1.21)	EUA	3.78 (1.06)
Sat. Trab.	2	Brasil	3.30 (0.87)	EUA	3.52 (0.76)
Rotatividade	2	Brasil	2.70 (1.38)	EUA	2.97 (1.34)

Legenda: POS – Percepção de Suporte Organizacional; FSSB – Percepção de Suporte do Supervisor; Sat. Trab. – Satisfação no Trabalho; Rotatividade – Intenção de sair da empresa.

Em relação à pergunta se as participantes se sentiam readaptadas ao trabalho, a Tabela 3 apresenta os resultados dos dois países nas duas etapas da pesquisa.

Tabela 3: Respostas das participantes em relação à readaptação no trabalho

Tempo	País	Sim	Não	País	Sim	Não
1	Brasil	N=7 (41%)	N=10 (59%)	EUA	N=9 (56%)	N=7 (43%)
2	Brasil	N=10 (59%)	N=7 (41%)	EUA	N=10 (62%)	N=6 (37%)

10.1.2 Testagem de hipóteses

O principal objetivo desta seção é verificar a interação entre as variáveis “satisfação no trabalho” e “intenção de rotatividade” e a “percepção de suporte oferecido pela empresa” e “percepção de suporte oferecido pelo supervisor”, com base na análise estatística conduzida pela pesquisadora. Os resultados são apresentados para cada hipótese testada.

Hipótese 1: A satisfação no trabalho de mães é maior após três meses de retorno (segunda coleta), quando já estão mais adaptadas ao ambiente de trabalho, nos dois países.

Para testar esta hipótese, foi utilizado o modelo GEE com distribuição gamma, função de ligação identidade e matriz de covariância não estruturada, uma vez que o *Quasi-likelihood under Independence Model Criterion* (QIC) foi de 17,771, em comparação com a distribuição normal (QIC = 59,177). O QIC compara a qualidade dos modelos testados, e quanto menor o valor, melhor a qualidade do modelo (Hardin and Hilbe, 2012; Pan, 2001).

Não houve diferença significativa entre as duas coletas, indicando que a satisfação no trabalho não variou ao longo do tempo (Wald = 1,447; p = 0,229). Também não houve diferença entre os países ao longo do tempo (Wald = 2,343; p = 0,504). No entanto, houve um efeito significativo relacionado à variável "readaptação ao trabalho" nos dois países ao longo das duas coletas, sugerindo que a satisfação no trabalho pode ser influenciada pela percepção de readaptação ao trabalho (Wald = 18,613; p = 0,009).

A análise *post-hoc* de Bonferroni indicou que a maior influência da readaptação na satisfação no trabalho ocorreu no grupo de mães dos Estados Unidos. A maioria das

participantes desse grupo não estava readaptada na primeira coleta ($M = 3,89$; $EP = 0,21$; $p = 0,012$), e essa diferença diminuiu na segunda coleta ($M = 3,47$; $EP = 0,18$; $p = 0,038$). Portanto, essa hipótese foi validada apenas para as mães dos Estados Unidos: A satisfação no trabalho de mães americanas é maior após três meses de retorno (segunda coleta), quando já estão mais adaptadas ao ambiente de trabalho.

Hipótese 2: A intenção de rotatividade é menor após três meses de retorno (segunda coleta), quando as mães já estão mais adaptadas ao ambiente de trabalho, nos dois países

Para testar esta hipótese, também foi utilizado o modelo GEE com distribuição gamma, função de ligação identidade e matriz de covariância não estruturada, uma vez que o *Quasi-likelihood under Independence Model Criterion* (QIC) foi de 31,338, em comparação com a distribuição normal (QIC = 122,655). Não houve diferença significativa na intenção de rotatividade entre as coletas (Wald = 0,173; $p = 0,678$), nem entre os países (Wald = 1,165; $p = 0,280$), e nem em relação à percepção de readaptação ao trabalho (Wald = 7,731; $p = 0,102$). No entanto, as análises *post-hoc* (Bonferroni) indicaram que, no grupo dos Estados Unidos, sentir-se readaptada ao trabalho diminuiu marginalmente a intenção de rotatividade ($p = 0,054$) entre a primeira ($M = 3,39$; $EP = 0,35$) e a segunda coleta ($M = 2,90$; $EP = 0,31$). Portanto, essa hipótese foi validada apenas para mães dos Estados Unidos: A intenção de rotatividade de mães americanas é menor após três meses de retorno (segunda coleta), quando as mães já estão mais adaptadas ao ambiente de trabalho.

Hipótese 3: Mães cuja Percepção de Suporte Organizacional (POS) seja maior tem também menor intenção de rotatividade, nos dois tempos e nos dois países

Foi utilizado o modelo GEE com distribuição gamma, função de ligação identidade e matriz de covariância não estruturada, uma vez que o *Quasi-likelihood under Independence Model Criterion* (QIC) foi de 27,964, em comparação com a distribuição normal (QIC = 73,616).

Não houve diferença significativa na intenção de rotatividade entre os grupos Brasil e Estados Unidos (Wald = 0,022; $p = 0,882$), nem entre os tempos de coleta (Wald = 5,936; $p = 0,015$). Contudo, houve um efeito significativo da intenção de rotatividade

sobre a percepção de suporte organizacional (Wald = 4,654; $p = 0,031$; $\beta = -0,515$), indicando que quanto maior o suporte organizacional, menor a intenção de rotatividade.

análises *post-hoc* de Bonferroni indicaram que essa interação foi especialmente significativa para os Estados Unidos ($M = 3,12$; $EP = 0,22$; $p < 0,001$), em comparação ao Brasil. Portanto, essa hipótese foi confirmada para ambos os países: mães cuja Percepção de Suporte Organizacional (POS) seja maior tem também menor intenção de rotatividade.

Hipótese 4: Mães cuja Percepção de Suporte Organizacional (POS) seja maior tem também maior satisfação no trabalho, nos dois tempos e nos dois países

Foi utilizado o modelo GEE com distribuição gamma, função de ligação identidade e matriz de covariância não estruturada, uma vez que o *Quasi-likelihood under Independence Model Criterion* (QIC) foi de 14,618, em comparação com a distribuição normal (QIC = 29,879).

O teste global demonstrou que a percepção de suporte organizacional impactou positivamente a satisfação no trabalho (Wald = 98,378; $p = 0,000$). Também foi observada uma interação significativa entre o tempo e a percepção de suporte organizacional (Wald = 9,446; $p = 0,002$). Ao considerar o impacto na satisfação no trabalho, a percepção de suporte organizacional mostrou efeito positivo sobre a satisfação ($\beta = 0,552$; $p = 0,000$). Entretanto, a interação entre o tempo e a percepção de suporte organizacional foi significativa e negativa ($\beta = -0,119$; $p = 0,002$), sugerindo que, para o Grupo 2 (EUA), o impacto da POS na satisfação no trabalho foi menor no Tempo 1 em comparação ao Tempo 2.

Ao ajustar o modelo pela média da percepção de suporte organizacional, as análises *post-hoc* (Bonferroni) não indicaram diferenças significativas entre os tempos (Wald = 0,353; $p = 0,553$) nem entre os países (Wald = 2,050; $p = 0,151$). Portanto, a hipótese inicial foi confirmada: a percepção de suporte organizacional impactou positivamente a satisfação no trabalho para ambos os países. Além disso, foi observado que, nos EUA, o impacto da POS na satisfação foi maior no Tempo 2, sugerindo uma variação temporal no efeito da POS sobre a satisfação.

Hipótese 5: Mães cuja percepção de suporte do supervisor (“chefe”) seja maior têm menor intenção de rotatividade, nos dois tempos e nos dois países

Foi utilizado o modelo GEE com distribuição gamma, função de ligação identidade e matriz de covariância não estruturada, uma vez que o *Quasi-likelihood under Independence Model Criterion* (QIC) foi de 28,450, em comparação com a distribuição normal (QIC = 111,370).

Não houve diferenças estatisticamente significativas entre os países (Wald = 1,684; $p = 0,194$), entre os tempos de coleta (Wald = 0,162; $p = 0,687$) ou na variável de suporte do supervisor (Wald = 1,261; $p = 0,262$; $\beta = -0,284$). Portanto, a hipótese foi rejeitada.

Hipótese 6: Mães cuja carga de trabalho é elevada têm maior intenção de rotatividade, nos dois tempos e nos dois países

As análises de correlação (*Pearson*) realizadas antes da execução da *Generalized Estimating Equations* (GEE) não revelaram uma relação significativa entre carga de trabalho e intenção de rotatividade ($r = -0,226$; $p = 0,39$). Devido à ausência de uma correlação significativa, decidiu-se não prosseguir com a análise utilizando GEE.

7: Mães com maior rede de suporte fora do ambiente de trabalho tem menor intenção de rotatividade, nos dois tempos e nos dois países

fim, para esta hipótese, também foi utilizado GEE com distribuição gamma, função de ligação identidade e matriz de covariância não estruturada, devido ao QIC ter sido de 30.479 em comparação com a distribuição normal (QIC = 123.659). Para testar essa hipótese, o número de redes de apoio de cada participante foi somado, e posteriormente, utilizou-se a média do número de redes de apoio como covariável (controle). Não houve diferenças entre os países (Wald = 0,675; $p = 0,411$), nem entre os tempos (Wald = 0,030; $p = 0,863$). Portanto, a hipótese foi rejeitada.

10.1.3 Discussão dos resultados das escalas analisados na perspectiva quantitativa

A Percepção de Suporte Organizacional (POS) indicou diminuição da intenção de sair da empresa e aumento da satisfação no trabalho, para os dois países, segundo os resultados. A relação entre POS, intenção de rotatividade e satisfação no trabalho já foi confirmada em estudos com outras populações (Ahmed *et al.*, 2015; Eisenberger, Rhoades Shanock e Wen, 2020; Rhoades e Eisenberger, 2002; Taheri, 2021). Todavia, somente entre as mães americanas, na segunda coleta, foi observada maior satisfação no trabalho e menor intenção de rotatividade, com a percepção do suporte organizacional impactando esses resultados. No Ocidente, o suporte organizacional tende a ser relacionado às trocas sociais (Rockstuhl *et al.*, 2020); ou seja, quanto maior a percepção de suporte recebido, maior a necessidade de retribuir esse suporte à empresa (Eisenberger, Rhoades Shanock e Wen, 2020; Rockstuhl *et al.*, 2020). Os resultados do presente estudo demonstraram que, embora o Brasil tenha mais leis sobre licença-maternidade, a percepção de suporte organizacional para as mães é menor comparativamente às mães dos Estados Unidos desta amostra. Apesar de não haver uma política única e geral para a licença-maternidade nos Estados Unidos, há maior percepção de suporte organizacional. Em tais casos, a empresa parece suprir, em parte, o que as políticas públicas não atendem (Eisenberger, Rhoades Shanock e Wen, 2020).

A percepção de readaptação ao trabalho também influenciou a satisfação e a intenção de sair da empresa, mostrando que, ao longo do tempo, as mães americanas da amostra se sentiram mais adaptadas. Esta mudança temporal pode estar relacionada tanto à redescoberta da identidade da mãe como trabalhadora (Kielhofner, 1977, 1980) quanto ao fato de estarem mais habituadas às mudanças trazidas pela maternidade (Lee e Kielhofner, 2017). Em ambos os casos, a readaptação se revela como um processo em que o tempo desempenha um papel significativo (Spencer, Davidson e Whi, 1996). Na presente pesquisa, o suporte organizacional também influenciou positivamente essa readaptação ao longo do tempo, evidenciando o papel crucial da empresa no retorno ao trabalho das mães (Chawla *et al.*, 2024; Eisenberger, Rhoades Shanock e Wen, 2020; Houston e Marks, 2003). Entretanto, esse efeito não foi observado entre as mães brasileiras da amostra, o que sugere a existência de um componente cultural nos ambientes organizacionais do Brasil, onde possivelmente há menor percepção de suporte para mães que retornam ao trabalho (Machado e Pinho Neto, 2016; Nascimento e Marra, 2024).

Outro resultado obtido refere-se à ausência de diferença estatisticamente significativa entre a percepção de suporte do supervisor (FSSB) e a menor intenção de rotatividade, em contraste com achados de outros estudos (Crain e Stevens, 2018; Guo *et al.*, 2024; Jolly, Gordon e Self, 2022). O mesmo ocorreu com a rede de apoio e a intenção de rotatividade, também diferindo de estudos anteriores, em que ter rede de apoio esteve impactava negativamente a intenção de rotatividade (Le *et al.*, 2023b; Nohe e Sonntag, 2014; Soltis *et al.*, 2013). Estes resultados podem ser atribuídos ao tamanho da amostra, à qualidade do instrumento utilizado (no caso das redes de suporte) ou mesmo a especificidades da população estudada (mães retornando ao trabalho após a licença-maternidade).

10.2 Resultados das análises das entrevistas

Nesta seção, serão descritos os resultados das entrevistas analisadas, iniciando-se com a descrição das participantes e, em seguida, com os resultados da análise temática reflexiva.

10.2.1 Descrição das participantes

Participaram da etapa de entrevistas um total de 23 mães, sendo 12 do Brasil e 11 dos Estados Unidos. Os dados sociodemográficos das participantes podem ser encontrados na Tabela 4. Todos os nomes são fictícios para resguardar a identidade destas mulheres.

Tabela 4: Dados descritivos das participantes das entrevistas

Nome	Idade	País	Profissão	Tempo de licença	Permaneceu no emprego?
Amanda	30	Brasil	Assistente Social	120 dias	Sim
Beatriz	36	Brasil	Técnica de Laboratório	180 dias	Sim
Flávia	40	Brasil	Tradutora	120 dias	Sim
Karina	30	Brasil	Advogada	180 dias	Sim
Kamila	41	Brasil	Farmacêutica/Pesquisadora	180 dias	Sim
Margot	39	Brasil	Advogada	180 dias	Não
Michele	38	Brasil	Jornalista	180 dias	Sim
Manuela	34	Brasil	Médica	120 dias	Sim
Nara	30	Brasil	Jornalista	180 dias	Sim
Rosana	29	Brasil	Psicóloga	120 dias	Sim
Tamara	35	Brasil	Analista de Projetos	180 dias	Sim
Thayná	31	Brasil	Farmacêutica	120 dias	Sim
Anna	32	EUA	Professora (escola primária)	90 dias	Sim

Julie	38	EUA	Contadora	42 dias	Não
Kelly	30	EUA	Consultora	63 dias	Sim
Kimberly	30	EUA	Residente em Psiquiatria	42 dias	Sim
Mia	35	EUA	Consultora de Mobilidade Global	126 dias	Sim
Mary	31	EUA	Gerente de Qualidade	98 dias	Sim
Meredith	34	EUA	Professora Universitária	84 dias	Sim
Selena	29	EUA	<i>Digital Media Buyer</i>	84 dias	Não
Sophie	33	EUA	Analista Sênior de Pesquisas	84 dias	Sim
Taylor	35	EUA	Advogada e Consultora	112 dias	Sim
Violet	29	EUA	Professora de ensino médio / Auxiliar de advogado	4 dias	Não

10.2.2 Resultados e discussão da Análise Temática Reflexiva

Inicialmente, as falas que mais se destacaram em relação aos objetivos da pesquisa, especialmente nesta etapa que visa ao aprofundamento dos dados, foram sumarizadas em tópicos e tabelas. Em seguida, foram feitas interpretações semânticas e latentes dessas falas, sempre considerando o contexto em que estavam inseridas. Um exemplo de tabela resultante da análise pode ser encontrado no Anexo H. O processo de criação dos temas resultou de uma abordagem indutiva e dedutiva, após repetidas leituras das informações contidas nas tabelas, primeiramente utilizando as interpretações semânticas e, posteriormente, as latentes para descrição dos temas. Parte desse processo contou com sugestões de uma segunda pesquisadora.

O refinamento dos temas foi realizado ao longo do processo de escrita dos resultados, após a discussão do material com uma segunda pesquisadora e o envio dos resultados às participantes, que contribuíram com comentários e *insights*. A seguir, são apresentados os três temas e quatorze subtemas oriundos da Análise Temática Reflexiva.

Tabela 5: Resultados da Análise Temática Reflexiva

Temas	Subtemas	Destaques
1 Experiências e desafios no retorno ao trabalho	a) O problema da Penalidade pela Maternidade no Trabalho (<i>Motherhood Penalty</i>) b) A importância de promover a saúde mental materna c) Mudanças acarretadas pela maternidade d) Entendendo o impacto da maternidade no retorno ao trabalho e) Como redes de suporte favorecem o ajustamento pós-licença	- Longas jornadas e alta disponibilidade para o trabalho penalizam mães - Penalidade começa de maneira “velada” já no retorno ao trabalho - Mães precisam de apoio emocional e psicológico no retorno - Maternidade potencializa papel de trabalhadora - Surgimento de novo equilíbrio entre trabalho e família (antítese do “trabalhador ideal”)
2 Aspectos do ambiente de trabalho e arranjos na forma de trabalho	a) Papel do líder/supervisor b) Suporte Organizacional c) Benefícios para conciliação d) Exemplos (<i>Role Models</i>) e) Condições para amamentação f) Arranjos de trabalho flexíveis f.1 - Flexibilidade de horários e trabalho remoto f.2 - Formas de retorno (brusco/gradual) g) Contraexemplo: Cultura organizacional tóxica	- Planejar o retorno junto às mães, considerando a singularidade de cada uma (papel do líder e/ou RH) - Liderança empática tem papel decisivo no retorno - Importância de ofertar autonomia, flexibilidade, condições adequadas para amamentação, e retorno gradual (ou híbrido) com jornada reduzida
3 Mudanças na legislação: políticas públicas que	a) O envolvimento do pai e a licença-paternidade b) Alterações na licença-maternidade	- Necessidade de maior envolvimento do homem no cuidado, através de

impactam as
organizacionais

campanhas e
incentivos dentro
das empresas

- Aumento da
duração da licença-
paternidade

- EUA: licenças
remuneradas e
creche gratuita

- Brasil: reforma na
CLT

Tema 1: Experiências e desafios no retorno ao trabalho

1.a – O problema da Penalidade pela Maternidade no Trabalho (*Motherhood Penalty*)

Os preconceitos vivenciados pela mulher no trabalho se potencializam quando é acrescentado o cuidado a uma criança. A maternidade vai contra a lógica de mercado do “trabalhador ideal” (Williams, 2000): uma pessoa sem família nem responsabilidades pessoais que está sempre disponível para a empresa. Uma das mães, brasileira, menciona que percebe explicitamente o quanto ter filhos a coloca em desvantagem no seu trabalho: “*Me sinto em desvantagem em relação às minhas colegas que não têm filhos, porque elas são muito mais disponíveis do que eu. E sempre será assim.*” (Michele, brasileira). Uma participante americana trouxe um relato semelhante, ilustrando que a penalidade pela maternidade, observada nos relatos do presente estudo, é um fenômeno documentado em diferentes contextos globais (Halldén, Levanon e Kricheli-Katz, 2016; Matysiak e Cukrowska-Torzewska, 2018; Yılmaz, Uçel e Dalkılıç, 2024):

Eu ia dizer que as pessoas que vi sendo promovidas no último ano, na maior parte, são pessoas sem filhos. Então, acho que, mesmo que não seja dito abertamente, eu tenho a sensação de que ter um filho literalmente te coloca para trás no trabalho. O que é lamentável, porque você não pode estar grudada no seu laptop ou telefone 24 horas por dia, 7 dias por semana para fazer seu trabalho. (Kelly, americana)

Além da divisão desigual do cuidado entre homem e mulher impactar a penalidade materna (Neimanns, 2021), há também a cultura que se criou nas empresas de que é preciso trabalhar longas jornadas para ser digno de receber promoções, como se as pessoas fossem máquinas, e não seres humanos (Billotte Verhoff e Buzzanell, 2024; Han, 2020; Padavic, Ely e Reid, 2020; Weeden, Cha e Bucca, 2016).

Por causa dessa cultura enraizada no mercado laboral, o ambiente de trabalho se torna um local desenhado para pessoas sem família e sem tempo para a vida pessoal. Mais especificamente, receber promoções e avançar na carreira não se torna atraente para muitas mães, porque elas priorizam a família:

Eu já deixei de assumir muito cargo de direção pelo fato de ser mulher. Provavelmente eu estaria como diretora há muito tempo, e hoje eu não estou, porque eu deixei duas, três vezes, de aceitar cargos de direção, colocando a família na frente. Porque aí você trabalha mais, você volta para a casa, mais tarde você viaja mais, você faz mais viagem internacional. E eu evito hoje de aceitar esses cargos que me dão mais retorno financeiro pela família. Isso é fato, tá? Eu não assumi cargos de direção até hoje por conta deles [filhos]. (Kamila, brasileira)

Quando olho para as pessoas com quem trabalhei, que têm a mesma idade ou uma idade semelhante à minha, mas que têm carreiras em posições mais altas, muitas delas trabalharam em um local, depois se mudaram para outro local, depois desse local mudaram para um tipo diferente de função, e a partir daí conseguiram crescer. No meu caso, eu não tenho essa capacidade de me mudar geograficamente [por causa da família]. (Mary, americana)

Existe, por outro lado, uma penalidade pela maternidade “velada”, onde as mães são de alguma maneira punidas ou deixam de receber suporte quando voltam da licença-maternidade. Uma mãe menciona que sua chefe costumava fazer reuniões pela noite e que tratava a licença-maternidade como férias; outra comenta que voltar da licença significa trabalhar em dobro:

Eu já ouvi isso dessa minha ex-chefe que fazia reunião à noite. Uma vez ela falou assim: “Ah, ia ser tão bom se tivesse licença maternidade sem ter que ter filho assim, sabe? Tipo para escrever um livro”. Eu falei: “Então, isso se chama sabático. Já existe. Você não precisa ter filho. Você pode escrever seu livro”. Difícil, não é? As pessoas não têm ideia do trabalho que dá. (Michele, brasileira)

Quando eu voltei [da licença-maternidade], eu disse: “eu não fico mais nesse lugar”. Era um lugar muito cruel, principalmente para quem é mulher e principalmente para quem é mãe. Como você tira a licença maternidade lá? Você volta e tudo o que você não fez na licença maternidade eles querem que você faça assim que você volta. (Margot, brasileira)

1.b - A importância de promover a saúde mental materna

Grande parte das mães, especialmente as primíparas, se sentiram tão absorvidas pela maternidade que tiveram dificuldade em redescobrir a própria essência em outros papéis e ocupações, como menciona Rosana, mãe brasileira: “*Eu tive alguns picos de humor muito fortes pra me reconhecer de novo nesse outro lugar da mulher que trabalha*”. Disso surgia a culpa por deixar a criança sob cuidado de terceiros para ir trabalhar, bem como sentimentos de ansiedade e estresse. Estes relatos, comuns nas mães

brasileiras e americanas, da amostra, ressoam em outros estudos (Aarntzen *et al.*, 2023; Nowak, Naude e Thomas, 2013; Parcsi e Curtin, 2013; Rúdólfsdóttir e Auðardóttir, 2024; Spiteri e Xuereb, 2012; Sumpter, Greenberg e Rosado-Solomon, 2024), o que sugere que estes sentimentos são fenômenos globais, especialmente pelos estereótipos que existem sobre a figura materna (Billotte Verhoff e Buzzanell, 2024; Hays, 1996; Rúdólfsdóttir e Auðardóttir, 2024).

Por insegurança minha, eu não levei o bebê na creche para a adaptação. Falei: "Vamos na sorte, seja o que Deus quiser". Eu voltava a trabalhar na terça, deixei ele na segunda. Chorei horrores. 40 minutos no carro chorando. Voltei para a casa chorando, as tias mandando foto dele rindo no colo delas. Que legal! E eu estou sofrendo, ele não. Foi assim, tranquilamente. Ele se adaptou muito bem, mas para mim aquilo era muito sofrido. (Thayná, brasileira)

E assim que chego na creche, não é como se meu filho estivesse chorando ou algo assim. Ele está lá, tranquilo, como se dissesse: "Ah, que bom, a mamãe chegou agora." Na verdade, ele está perfeitamente contente onde está. E eu sinto que na nossa mente, nos fixamos na ideia de: "Ah, espero que ele não sinta muito minha falta." (Violet, americana)

Eu estava com muita expectativa de voltar, então foi muito bom, porque é um momento que eu estava de volta com a minha equipe, com os amigos do trabalho, em que eu conseguia almoçar sozinha, tomar uma água em paz. Nesse quesito, foi muito bom, eu gostei, me senti bem. Mas psicologicamente e emocionalmente foi muito difícil, porque eu chegava em casa e via minha filha, eu achava que eu estava abandonando-a. Então eu chegava em casa e olhava para ela e ficava: "Ai, desculpa, desculpa, estou te deixando", porque a gente acha que a criança sofre muito sem a gente. (Manuela, brasileira)

Apoio emocional poderia mitigar essa situação: “*Eu fiz terapia, e eu acho que isso me proporcionou um retorno ao trabalho de uma forma mais leve*” (Rosana, brasileira).

1.c – Mudanças acarretadas pela maternidade

A maternidade faz com que a mulher desenvolva uma série de *soft skills*, tais como pontualidade, planejamento estratégico, organização, empatia, resiliência, assertividade e resolução de problemas, entre outros (Sumpter, Greenberg e Rosado-Solomon, 2024). Isto é evidenciado em uma das falas do presente estudo:

Eu era líder de grandes equipes desde os 30, desde os 29 anos. Eu acho que [depois da maternidade] a minha paciência aumentou, a minha forma de ver o outro melhorou. Fiquei mais empática, entendendo mais os problemas dos outros. Quando você é mais jovem, não tem filhos, você é mais restrito, mais duro, às vezes, com a pessoa que está abaixo de você. E eu acho que eu sou melhor líder hoje, sabe? Em termos de entender o momento de cada um. [...] Ouvir fica mais empático. (Kamila, brasileira)

Sob esta perspectiva, ser mãe potencializa a própria mulher, a sociedade e a força de trabalho: “*A nossa produtividade aumenta absurdamente depois que a gente tem filho. Eu acho que isso é um ponto chave. É uma virada de chave. Filho abre portas. Filho faz a vida acontecer. É lindo*” (Margot, brasileira). A mãe é uma profissional que atinge um nível de maturidade pessoal diferente de homens ou mulheres sem filhos. Isto é o que comenta Thayná, mãe brasileira: “*E foi uma coisa que a maternidade me trouxe também: entender que eu sou capaz de muita coisa*”; e Rosana, mãe brasileira: “[*Depois da maternidade*] *you tem uma outra garra, outra força para fazer as coisas*”.

A permanência de mães no mercado de trabalho é, pois, benéfico para as mulheres, para as empresas, e para a sociedade. Para as mães, além de favorecer o desenvolvimento pessoal delas, há a contribuição para a estabilidade financeira da família (Little e Masterson, 2023; Salvagni, Azambuja e Reichert, 2023; Tohme e Abi-Habib, 2022). Para as empresas, a maternidade permite o desenvolvimento de *soft-skills* (tais como liderança e gerenciamento de conflitos) e aumenta o comprometimento da mãe no trabalho (Chen *et al.*, 2018; Hirschi *et al.*, 2016; Lapierre *et al.*, 2018; Looze, 2017). Para a sociedade, a permanência de mães no mercado de trabalho contribui com a igualdade de gênero (Alon *et al.*, 2020; Eden e Wagstaff, 2021).

Entretanto, algumas mães afirmaram que, após a maternidade, dedicam menos horas ao trabalho. Isso não significa que trabalham menos; significa apenas que não trabalham mais do que o exigido, como demonstram outros estudos (Billotte Verhoff e Buzzanell, 2024; Sumpter, Greenberg e Rosado-Solomon, 2024). Existe um maior equilíbrio entre trabalho e família porque, anteriormente, o foco e o sentido da vida da mulher eram voltados para o trabalho produtivo. Este é um dos motivos que levam a maternidade a desafiar a lógica do mercado de trabalho: a mãe é uma antítese do “trabalhador ideal”.

A minha disponibilidade para o trabalho diminuiu. Antes eu sabia que se eu não terminasse uma reportagem, um texto, algum trabalho no meu horário, eu poderia estender até a hora que eu quisesse. Então, hoje eu sou muito mais focada, sou muito mais ágil, porque o tempo que eu tenho é aquele e eu não consigo estender. (Michele, brasileira)

Não sinto que ter um filho tenha me impedido de ser bem-sucedida. Vou dizer que - não conte ao meu chefe! - mas eu provavelmente trabalho menos agora. Eu simplesmente aceitei que não tenho tantas horas disponíveis para dedicar ao trabalho. Então, ainda faço um ótimo trabalho, eles ainda acham que estou indo bem e recebo avaliações de desempenho excelentes. Apenas trabalho de forma mais eficiente, delego mais e

provavelmente trabalho menos. Mas não conte ao meu chefe que ele ainda acha que eu trabalho o tempo todo. (Taylor, americana)

Se, por um lado, a maternidade é potência, por outro, durante a fase de readaptação ao ritmo normal da vida, a mulher perde controle de vários domínios de sua vida e pode experimentar uma diminuição no rendimento do trabalho. Isso acontece, em partes, por fatores biológicos, como a diminuição da massa cinzenta do cérebro na gestação e pós-parto (Paternina-Die *et al.*, 2024; Pritschet *et al.*, 2024), embora haja também, neste mesmo período, o desenvolvimento de novas conexões cerebrais na massa branca (Pritschet *et al.*, 2024).

O decréscimo na capacidade cognitiva é exemplificado pela fala de Nara, mãe brasileira: “*E uma coisa que eu senti muito isso desde a gravidez foi a redução de capacidade cognitiva*”, e de Michele: “*Na primeira [gestação], quando voltei, eu realmente me sentia muito ‘lesada da cabeça’, né? Assim, de não conseguir acompanhar as coisas*”. Em uma perspectiva sociocultural, as mudanças na rotina com uma nova criança e a sobrecarga do trabalho reprodutivo, advindo disso, também podem impactar negativamente a capacidade mental e a produtividade no trabalho, como mencionado por outros autores (Buzzanell, 2024; Paternina-Die *et al.*, 2024; Slomian *et al.*, 2017).

1.d - Entendendo o impacto da maternidade no retorno ao trabalho

Muitas mulheres desenvolveram uma identidade a partir do papel de trabalhadora: elas se realizam como pessoas que trabalham e contribuem com a sociedade por meio de suas profissões (Aarntzen *et al.*, 2023; Chawla *et al.*, 2024; Little e Masterson, 2023; Sumpter, Greenberg e Rosado-Solomon, 2024). O período da licença-maternidade submerge essa identidade e pode fazer com que as mulheres se sintam sobrecarregadas pelo maternar, devido a um desequilíbrio nos papéis:

Na verdade, foi algo como: eu gosto de voltar ao trabalho porque ainda estou com o meu bebê, mas também estou fazendo algo para o meu cérebro. E isso dá à nossa vida como família um pouco mais de estrutura. Porque, sabe, a licença-maternidade é uma névoa de fraldas e mamadas e coisas assim. E é muito difícil para mim. Não é o lugar onde eu naturalmente prospero. (Sophie, americana)

Para ser honesta, cuidar das crianças é realmente muito difícil, e foi muito bom ter um tempo para mim mesma enquanto eu estava no meu computador. (Taylor, americana)

Após a licença? Eu não sei se é uma experiência típica, mas eu estava desesperada para voltar a trabalhar e eu gostei. Eu gostei da licença, mas eu achei que era muito mais trabalhoso do que trabalhar... E eu sentia muita falta de trocas com outros adultos, sabe? [...] Então, quando eu voltei, foi um alívio e acho que melhorou inclusive a minha relação com o meu bebê. (Nara, brasileira)

Entretanto, uma das mães também trabalhava como consultora autônoma e compartilhou que continuou trabalhando mesmo enquanto estava de licença de seu outro emprego: “*Praticamente não parei, continuei minhas consultorias 15 dias depois de ter tido parto. Eu voltei para uma consultoria que eu tinha que terminar e olha, não tive nenhum problema hormonal*” (Kamila, brasileira). Por um lado, isso mostra a singularidade de cada mulher e a necessidade de a empresa planejar junto com cada uma, individualmente, como ela quer que seja seu período de licença. Por outro lado, as modalidades de trabalho autônomo exigem que o prestador de serviços trabalhe constantemente, caso contrário, não recebe pagamento. Seja dentro ou fora de uma empresa, o modelo do “trabalhador ideal” continua sendo um aspecto consolidado da cultura do mercado de trabalho em uma visão ampla, como concluem outros autores (Davies e Frink, 2014; Williams, 2000).

1.e - Como redes de suporte favorecem o ajustamento pós-licença

As redes de suporte – compostas por familiares, parentes, amigos, vizinhos, comunidade religiosa, escola, e profissionais contratados (como diaristas, psicólogos e babás) – aparecem como essenciais para o retorno da mãe ao trabalho (Barbano e Cruz, 2022; Chavis, 2016; Coulson, Skouteris e Dissanayake, 2012; French e Shockley, 2020). Através dessas pessoas, as mulheres se sentem acolhidas em suas necessidades (Sousa Machado, De, Chur-Hansen e Due, 2020), o que impacta em maior foco e produtividade na profissão (Egdom, Van *et al.*, 2024).

O inverso, porém, também acontece, com mães vivendo quase em estado de sobrevivência quando se sentem sozinhas no maternar. Como diz o provérbio africano, “é preciso uma aldeia para criar uma criança” – esse sentimento de completude é o que sentem as mães com redes de apoio que as permitem se engajar em outros papéis além do cuidar.

Mas tem muitas pessoas que eu conheço aqui que são mães sozinhas e se viram com trabalho. Deixam o menino na escola o dia inteiro para trabalhar, volta da escola e pega o menino, volta do trabalho, pega a criança na escola. Se ela não tem apoio para fazer outras coisas na casa ou para ajudar em diversos outros assuntos que tem, ela acaba deixando para lá o trabalho e foca no que é mais essencial, né? (Kamila, brasileira)

O primeiro dia foi horrível. É muito difícil cuidar dos filhos de outras pessoas o dia todo quando você sabe que seu filho está em casa. Ajudou o fato de que, pelo menos no dia em que voltei, minha mãe estava cuidando do bebê. Então, eu pensei: sabe de uma coisa? O bebê está em boas mãos. Tudo vai ficar bem. (Anna, americana)

Meus sogros moram a cerca de uma hora de distância. Eles vinham pelo menos uma vez por semana, às vezes mais. Não era incomum que eles viessem e passassem alguns dias para que meu marido e eu pudéssemos nos ajustar ou nos preparar para a semana. Também temos uma mentalidade de cidade pequena, onde todos cuidam uns dos outros. Assim, tivemos um auxílio da comunidade que ajudava meu marido, pois trocamos nossas licenças. Eu tirei minha licença primeiro, voltei ao trabalho, e meu marido tirou a dele logo em seguida. Então, tivemos uma auxiliar da comunidade que vinha e ajudava com as tarefas domésticas enquanto eu trabalhava. Também temos uma comunidade religiosa muito forte, então nossa comunidade da igreja ajudava com refeições e outras coisas. Lembro de um dia em que minhas amigas vieram, trouxeram pãezinhos para nós e fizeram nossa lavanderia. Tivemos uma verdadeira rede de apoio. (Mia, americana)

Uma das mães chegou a mencionar que tomou o protagonismo de convocar sua rede de apoio, considerando que muitas pessoas não ofereciam ajuda e que era difícil lidar com o cuidado sozinha: “*E aí eu falo assim: ‘Gente, oh, você é pai, você vai fazer isso; você é avó, você vai me ajudar; você é avô, você me ajuda’.* Então, assim, eu não criei uma rede de apoio, eu convoquei essa rede” (Rosana, brasileira). Os maridos, quando entendiam o papel do pai e a importância de compartilhar tarefas (não apenas “ajudar” a mãe), eram parte fundamental do suporte que as mulheres necessitavam para voltar a trabalhar e não se sentirem sobrecarregadas: “[No retorno] eu tive esse apoio deles, da família, [do] meu marido, que divide as tarefas” (Margot, brasileira). Uma das mães mencionou que regularmente conversava com o marido sobre a divisão de papéis em casa de acordo com o momento que viviam, para que ambos se sentissem satisfeitos:

Minha família realmente nos dá muito apoio. Isso é algo que meu marido e eu conversamos regularmente, tipo, sempre verificando se nós dois trabalhando faz sentido para nossa família neste momento. Se um de nós tiver que deixar o trabalho, será eu, principalmente por questões financeiras. Mas, sim, ele faz toda a louça. Nós temos uma babá que cuida das três crianças mais velhas e, às vezes, ela até segura a [bebê] por um tempo para eu poder brincar com as crianças maiores e coisas assim. Ela também lava as roupas das crianças e prepara o almoço delas. Temos muito apoio. (Sophie, americana)

Outra mãe mencionou que o marido trabalhava remotamente nos dias em que ela tinha que estar fora de casa, o que a deixava tranquila e facilitava seu retorno e engajamento no trabalho:

No geral, acho que me senti bem. Outra coisa que realmente ajudou no meu retorno ao trabalho foi o fato de que meu parceiro fica em casa com nosso filho. Então, eu não estava deixando meu bebê com estranhos, eu não precisava lidar com isso. Além disso, ele está em casa com meu parceiro. Posso ligar para eles sempre que quiser. Posso ouvir que ele está bem. Se eu tiver uma pausa, posso fazer uma videochamada com o bebê. (Kimberly, americana)

Este tipo de organização, em que ambos se envolvem na criação e educação dos filhos, aponta para um modelo de trabalho totalmente remoto ou ao menos híbrido – tanto

para homens quanto para mulheres – com redução de jornada e carga de trabalho, o que permitiria à família maior tempo junto (Hirata, H. S., 2015; Marc Grau-Grau, Mireia de las Heras Maestro e Hannah Riley Bowles, 2021).

Tema 2: Aspectos do ambiente de trabalho e arranjos na forma de trabalho

2.a - Papel do líder/supervisor

A cultura organizacional se manifesta, em grande medida, por meio do supervisor direto, que desempenha um papel crucial ao estabelecer uma relação de confiança com os trabalhadores. Esse vínculo facilita a expressão de demandas, que podem ser acolhidas e ajustadas dentro dos limites possíveis (Ererdi *et al.*, 2024; Russo *et al.*, 2015; Walsh *et al.*, 2019). Nesse contexto, destacam-se os “i-deals” (acordos idiossincráticos, tradução nossa), definidos como negociações personalizadas entre supervisores e trabalhadores para estabelecer condições de trabalho que beneficiem ambas as partes (Kelly, Ogbonnaya e Bosch, 2018; Rousseau, Ho e Greenberg, 2006). Esses arranjos refletem uma abordagem organizacional mais humanizada, alinhada com uma cultura que apoia a parentalidade e rejeita o estereótipo do 'trabalhador ideal'. Em vez disso, essa cultura reconhece os múltiplos papéis e ocupações que compõem a vida do indivíduo fora do trabalho (Barbano e Cruz, 2022; Zanhour e Sumpter, 2024). As seguintes narrativas ilustram como essa perspectiva se traduz na prática:

Foi maravilhoso, acho que tive uma das melhores experiências antes de voltar. O chefe do meu chefe entrou em contato comigo e simplesmente disse: isso vai ser uma adaptação. Não queremos que você volte a todo vapor. Queremos que seja um retorno lento e gradual. Estamos aqui para te apoiar. [...] Além do encorajamento, que também recebi, a flexibilidade do empregador foi crucial. Eles disseram: "Seu filho vai ficar doente na creche. Isso é normal. Tire o tempo que precisar para cuidar dele. Não se preocupe se estiver perdendo reuniões. Não se preocupe se estiver trabalhando fora do horário. Coloque a família em primeiro lugar." (Mia, americana)

Voltando ao trabalho, acho que o mais importante é ter um supervisor que realmente entenda e a flexibilidade para se adaptar à nova realidade de uma família. Não se trata apenas de ser mãe voltando da licença-maternidade. É sobre ser mãe. Estou bastante confiante de que vou conseguir lidar com isso porque o meu local de trabalho está ciente de que também sou mãe. Não esperam que eu seja apenas um robô. Tenho permissão para trazer quem eu sou para o trabalho. Não se trata apenas de ser pai ou mãe; todos nós, até os que não são pais, temos coisas acontecendo na vida. (Sophie, americana)

A liderança empática tem, praticamente, custo zero para a empresa e retorna para a organização em maior satisfação e comprometimento da mãe (Barbano e Hollanda, 2023; Eisenberger, Rhoades Shanock e Wen, 2020; Kock *et al.*, 2018). Isso é mencionado por uma das mães, que também é líder:

O que eu preciso eu falo: “Você me ajuda nisso?”. Dá meia hora, está feito e pronto. [...] Então você percebe que se a gente encarasse com essa outra ótica, as empresas, na verdade, iam faturar muito mais. [...] Então eu penso assim: se a minha gerente me engessa, eu engesso os funcionários. Se eu engessar meus funcionários, eles vão engessar os atendidos. Então a gente faz todo um trabalho diferente aqui. A [supervisora] me dá autonomia para tomar a iniciativa. [...] Foi uma ficando grávida atrás da outra, né? E aí a gente foi uma dando suporte para a outra. Então a gente criou uma rede de suporte [aqui dentro]. (Rosana, brasileira).

2.b – Suporte Organizacional

Enquanto o líder manifesta diretamente ao trabalhador a cultura da empresa, a organização precisa genuinamente criar um ambiente de respeito e confiança mútuos, de maneira a olhar cada trabalhadora como uma pessoa, um ser humano (Melé, 2011, 2016, 2019). Quem está ali não é “mais um número”, e o trabalho é *parte* da vida das pessoas, não a vida *inteira* (Han, 2020). A seguinte narrativa, de uma participante americana, ilustra como práticas organizacionais que valorizam o bem-estar das mães podem fortalecer o vínculo entre a funcionária e a empresa:

Acho que isso diz muito sobre uma empresa se ela está disposta a trabalhar com você quando está grávida ou quando tem um bebê. Mesmo quando a criança tem três, quatro ou cinco anos, você se lembra dessas atitudes. As empresas precisam oferecer amplas oportunidades para as mães, como check-ins regulares. Não de uma forma invasiva ou apenas por formalidade, mas check-ins emocionais para ver como as pessoas estão. Tipo, “Ei, você precisa de algo? Talvez de um pacote de gelo? Como estão seus pés? Precisa de um tipo diferente de suporte, como uma cadeira mais confortável ou almofadas para as costas?” Não é só para atender às necessidades da mãe, mas para garantir que ela esteja bem emocionalmente durante a gravidez. Isso aumenta a probabilidade de que ela seja uma funcionária feliz e continue trabalhando quando voltar. [...], mas a mulher não é apenas uma mãe que trabalha, ela também é uma funcionária valiosa para sua empresa. E se você pretende mantê-la como uma funcionária valorizada, então precisa tratá-la de acordo. (Violet, americana)

A fala de Violet ressalta que tanto as lideranças quanto o departamento de Recursos Humanos (RH) desempenham um papel fundamental na implementação de uma cultura de cuidado dentro da organização. Essa responsabilidade exige não apenas sensibilidade, mas também autonomia para adaptar regras e políticas de acordo com as necessidades únicas de cada mãe e situação. Como destacou outra participante americana, Sophie: “*Nenhuma família é exatamente igual à outra. [...] A singularidade de cada família é importante, mas muitas vezes as políticas são feitas de forma padrão, e as pessoas e as famílias não são padrões*”.

Por outro lado, a comunicação entre RH e trabalhadoras pode ter ruídos, e uma maneira de mitigar isso é por meio de planejamento do afastamento e retorno ao trabalho, explicitando demandas e organização das tarefas para os períodos de antes e depois da licença. A mãe, quando volta, deseja ser informada sobre o que aconteceu em sua ausência e como deve continuar o trabalho que outras pessoas realizaram: *“Teria sido bom se alguém tivesse se sentado comigo e dito: ‘Aqui está o que eu fiz, aqui está onde arqueei as coisas. Aqui estão as coisas que eu não consegui fazer.’ Eu recebi isso por e-mail, mas não foi muito útil. Então, teria sido realmente melhor ter uma passagem de bastão, e seria bom eu ter me sentido apoiada”*. (Julie, americana)

2.c - Benefícios para conciliação

Outro campo importante de culturas organizacionais pró-parentalidade são os benefícios que a empresa oferece – vale-alimentação, plano de saúde, licenças estendidas – muitos dos quais são úteis para o exercício da maternidade. A redução da jornada de trabalho, sem prejuízo salarial, já preconizada pela Recomendação nº 165 da OIT, é uma realidade na empresa de Sophie e permite que ela tenha uma vida mais equilibrada:

Então, em 2021 ou 2022, acho que foi em 2022, toda a empresa passou a ter uma semana de trabalho de 32 horas. Então, mesmo quando estou trabalhando em tempo integral, são apenas 32 horas. Eu trabalho oito horas por dia, de segunda a quinta-feira, e tenho as sextas-feiras de folga. Ter essas oito horas a mais na minha vida tem sido super útil porque posso ir a consultas médicas, ao parque e passar esse tempo com meus filhos. (Sophie, americana)

Um exemplo de prática organizacional voltada para a parentalidade é a formação de grupos de apoio compostos por mães e pais, organizados pelos próprios trabalhadores. Esses grupos têm como objetivo pensar em melhorias no ambiente de trabalho para as famílias e promovem uma cultura empresarial mais democrática e horizontal. Tais iniciativas podem contribuir significativamente para a retenção de talentos, o engajamento dos trabalhadores e sua satisfação, conforme apontado pela literatura (Allen, 2001; Baird e Burge, 2018; Erden Bayazit e Bayazit, 2019; Heras, Las, Bosch e Raes, 2015).

Outro recurso mencionado na literatura é o papel de mães experientes que atuam como mentoras para mães primíparas (Sumpter, Greenberg e Rosado-Solomon, 2024). As narrativas, a seguir, ilustram como essas práticas podem ser aplicadas na realidade corporativa, de acordo com a percepção das mães da nossa amostra:

Temos um grupo de recursos para funcionários dedicado aos pais que trabalham. Eles organizam eventos sociais, oferecem recursos e oportunidades de networking. Estão sempre defendendo a empresa para melhorar o suporte aos pais que trabalham, então há um grande apoio nesse aspecto. Também temos uma rede de mulheres, outro grupo de recursos para funcionários. Elas têm seu próprio programa de mentoria, e embora não seja diretamente voltado para mães que trabalham, a maioria dos participantes ou mentoradas nesse grupo são mães. O programa é estruturado para ensinar e defender a autoavaliação e como abraçar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. (Mia, americana)

Eu recebi um apoio moral, assim, de outras mães que passaram ou estão passando por processos semelhantes. Então a gente tem trocas produtivas. Eu voltei de licença e um pouco depois, acho que dois meses depois, uma outra coordenadora voltou também e aí ela veio me perguntar sobre: “E aí, como você faz? Você leva seu filho para o escritório quando tem presencial?” Eu acho que esse tipo de troca informal também ajuda muito. (Nara, brasileira)

2.d – Exemplos (Role Models)

O exemplo de mães que são bem-sucedidas dentro da empresa – e ocupam cargos de chefia e alta liderança – torna-se motivador para as mulheres que desejam ou acabaram de ter filhos, como relata Nara, mãe brasileira: *“A diretora, uma das principais diretoras, tinha um filho pequeno. A minha diretora tem um filhinho pequeno. Então, você, quando você consegue ver que essas mulheres cresceram e você tem a referência, sabe? Isso desdobra para baixo”*. Mesmo que exista suporte da liderança e benefícios dentro da empresa, se não houver exemplos concretos vindo de pessoas em cargos de destaque, será difícil os trabalhadores acreditarem que a empresa tem cultura que apoia mães, como apontam outros estudos (Chawla *et al.*, 2024; Li, McCauley e Shaffer, 2017). Esta situação é demonstrada na presente pesquisa pela fala de Kimberly, uma mãe americana: *“Todas as mulheres que estão em cargos de liderança no meu departamento têm suas famílias. Elas tiram três meses de licença maternidade remunerada quando têm seus bebês, e isso não as impede de avançar profissionalmente”*.

2.e - Condições para amamentação

A possibilidade de continuar amamentando a criança ao menos até os seis meses de idade, como preconiza a Organização Mundial da Saúde (OMS), foi uma barreira que muitas mães enfrentaram ao retornar ao trabalho. Nos relatos das mães, a maioria dos ambientes de trabalho não tinha salas de amamentação, o que as impelia a retirar leite em locais inadequados, como o banheiro: *“Eu extraía leite no banheiro dos funcionários, no consultório, acabando de atender um paciente com tuberculose... Até hoje é assim que eu*

faço, né? Tipo, armazenamento de leite numa geladeira onde, sei lá, mais de 80 funcionários guardam a comida” (Manuela, brasileira).

Estudos prévios apontam que a falta de espaços adequados para retirada e armazenamento de leite é um desafio frequente para mães trabalhadoras (Chawla *et al.*, 2024; Langan, Sanders e Agocs, 2017; Spiteri e Xuereb, 2012). Nesse contexto, considera-se que medidas como o trabalho remoto ou um retorno gradual poderiam mitigar essa situação, permitindo que a mãe continue amamentando a criança em casa e favorecendo a adaptação do corpo feminino e do bebê à nova rotina. Uma das participantes do presente estudo destacou: *“Eu só pude continuar a amamentação porque eu estou em casa com minha filha, e nas empresas eu tive apoio de ter uma sala de amamentação” (Kamila, brasileira).*

2.f - Promoção de Arranjos de Trabalho Flexíveis

f.1 – Flexibilidade de horários e trabalho remoto

Devido ao fato de a rotina da mãe com bebês ser imprevisível, especialmente se ela for primípara, a flexibilidade¹³ apareceu como uma aliada no processo de retorno e adaptação ao trabalho após a licença. Essa flexibilidade pode ocorrer por meio de horários – como banco de horas ou autonomia no delineamento da própria jornada de trabalho – e através do trabalho remoto ou híbrido. Em outras palavras, trata-se de atribuir tarefas e prazos, permitindo que a trabalhadora as cumpra de acordo com sua rotina pessoal. Especialmente no trabalho remoto, as mães se sentiram confortáveis para continuar amamentando nos horários de costume, bem como cuidando da criança, que muitas vezes estava em um berço ao lado da mesa de trabalho.

Eu estou devendo horas. Eu sei que eu tenho que repor, sei lá, [tenho] um ano para repor essas horas, mas eu não tive uma cobrança do meu chefe imediato: “Você não está cumprindo o seu horário” ou “você está devendo horas”. Isso não. Ai, com o tempo, quando as coisas foram ficando mais fáceis, eu consegui começar mais cedo para repor o que eu estava devendo de número de horas. (Beatriz, brasileira)

Trabalhar de casa tornou tudo muito mais fácil. Eu posso deixar meu filho na creche às 7h30 e, como moro muito perto, a uma distância de caminhada, posso voltar ao trabalho logo em seguida. Na verdade, temos uma babá em meio período que pega meu filho e cuida dele até às seis. Então, eu termino o trabalho às seis e já posso dispensar a babá ao mesmo tempo. Isso não teria sido possível se eu precisasse terminar o

¹³ Destaca-se a diferença entre flexibilidade de horários, que visa aumentar a autonomia do trabalhador, e flexibilização do trabalho, vista por críticos do capitalismo como a redução de direitos e a substituição da mão de obra formal pela informal (Melges *et al.*, 2022).

trabalho às seis e depois me deslocar. Então, ter a capacidade de trabalhar de casa e eliminar o deslocamento tornou o retorno ao trabalho muito, muito mais fácil. (Taylor, americana)

Por outro lado, estudos indicam que, muitas vezes, o benefício da flexibilidade no trabalho só se torna acessível às mulheres após a consolidação de suas carreiras, sugerindo que o mercado de trabalho frequentemente as pressiona a postergar a maternidade para evitar prejuízos ao desenvolvimento profissional (Bratti, 2023; Nizalova, 2017). Os dados do presente estudo corroboram essa dinâmica, como exemplificado na fala de uma das participantes:

Eu tive filhos um pouco mais tarde; meu primeiro filho nasceu quando eu tinha quase 35 anos. E, por causa disso, estou em um nível sênior que me dá um pouco mais de controle sobre minha agenda. Essa flexibilidade eu acho extremamente útil para equilibrar compromissos de trabalho e vida pessoal. Isso não significa que não haja conflitos, mas ter flexibilidade quanto ao local e ao horário de trabalho é extremamente, extremamente útil. (Taylor, americana)

Há também os casos em que, ao optar pelo trabalho remoto como maneira de estar próxima dos filhos, a profissional é indiretamente penalizada em possibilidades de ascensão, como comenta Tamara, mãe brasileira: “*E por estar longe, eu fico mais distante da minha equipe, do meu chefe. Eu acho que sou menos vista, mas aí é o fato de eu estar mais distante, o que foi ocasionado pela minha maternidade, né? [...] Assim eu sinto que eu estou mais distante das oportunidades, às vezes até alguém lembrar de mim demora porque eu não estou fisicamente lá*”. Este é um tipo de situação em que os arranjos de trabalho flexíveis criam, indiretamente, uma penalidade pela maternidade (Williams, Blair-Loy e Berdahl, 2013; Xiang *et al.*, 2022).

f.2 - Formas de retorno (abrupto/gradual)

O retorno abrupto ao trabalho fez muitas mães se sentirem desorganizadas quanto ao cuidado da criança, ao retorno às atividades profissionais, aos horários de compromissos pessoais e laborais, e às tarefas domésticas que estavam desempenhando durante o período de licença. Em parte, isso oculta uma sobrecarga de tarefas oriunda de uma falta de rede de apoio - ou de maior divisão de tarefas com o parceiro.

Foi desafiador, né? Ter esse momento de trabalho pós maternidade, conciliar a questão de onde deixar minha filha, a questão de horário com o trabalho... Foi toda uma organização que eu precisei fazer...Mudar meu horário de trabalho... Então também fiz essa mudança para conseguir me adequar. (Amanda, brasileira)

Todavia, uma das mães mencionou que, por já saber equilibrar papéis e ocupações antes da maternidade, pôde vivenciar uma transição suave:

Acho que a maneira como sempre me comentei na minha vida profissional foi tal que eu realmente tento equilibrar minha vida profissional e minha vida pessoal, e tento, especialmente como médica, traçar uma linha muito firme entre, tipo, este é o momento em que estou no trabalho, quando estou no trabalho, estou no trabalho e estou concentrada em cuidar dos meus pacientes, e é nisso que estou focada. E, então, quando saio do hospital, desligo isso. Estou com minha família e é aí que está meu foco. Então, acho que, sabe, tendo construído esse tipo de base na minha vida profissional antes de me tornar mãe, isso realmente tem me servido bem agora que me tornei mãe. Talvez não necessariamente uma mudança [após me tornar mãe], mas uma maneira que continua a me servir. Acho que faz sentido. (Kimberly, americana)

Um ponto chave, entretanto, para o retorno gradual é a oferta de autonomia, flexibilidade, redução de jornada e possibilidade de trabalho remoto ou híbrido. Este conjunto é responsável por uma transição tranquila que repercute em maior engajamento da mãe no trabalho, como sugerido por outros estudos (Houston e Marks, 2003; Parcsi e Curtin, 2013; Spiteri e Xuereb, 2012).

Estou trabalhando em meio período para me ajudar na transição de volta ao tempo integral, e isso me dá um pouco mais de tempo antes que ela [bebê] precise ficar com um cuidador em tempo integral e coisas assim. O grande benefício foi mais ou menos como eu mencionei, é simplesmente flexível. Ninguém está me incomodando dizendo que eu tenho que fazer isso ou aquilo. Eu posso fazer isso, sabe? Tipo, eu entrei às nove, respondi alguns e-mails e depois estou nesta chamada, ao invés de seguir um horário rígido. Eu tenho muita autonomia; eles sabem que vou cumprir minhas tarefas. Como eu faço isso, meio que não importa. (Sophie, americana)

Eu sempre falei que eu acho que seria muito interessante haver uma flexibilidade maior. É esse último ponto que eu falei mesmo, haver uma flexibilidade maior de você poder voltar com um período reduzido. [...] Eu sei que seria bem difícil, mas talvez se houvesse alguma lei de incentivo a essa redução de carga horária com algum tipo de compensação, não sei, eu acho que seria uma coisa boa. (Tamara, brasileira)

A literatura indica que o problema do retorno ao trabalho em jornada parcial é que muitas mulheres optam por negociar com a empresa para continuar em jornada parcial, e isso impacta negativamente na igualdade de gênero na sociedade, afinal, o homem continua trabalhando em período integral e avançando em sua carreira (Andringa, Nieuwenhuis e Gerven, Van, 2015; Cukrowska-Torzewska, 2017; Houston e Marks, 2003; Williams, Blair-Loy e Berdahl, 2013). Esta é uma realidade especialmente nos Estados Unidos, onde o cuidado de crianças em creches e escolas entre zero e cinco anos não é gratuito. Muitas mães optam por não retornar ao trabalho, pois a remuneração obtida não justifica os custos associados à assistência infantil, algo já apontado em outras pesquisas (Bousselin, 2022; Nowak, Naude e Thomas, 2013; Ruppner *et al.*, 2021). É

o que menciona Selena, mãe americana: “*Parte da razão pela qual eu não quis voltar ao trabalho após o nascimento do meu segundo filho, mesmo que meu marido quisesse que eu voltasse, foi que mais da metade do meu salário líquido iria para pagar a creche se eu voltasse a trabalhar*”.

Uma alternativa relatada por uma das mães foi a oferta de berços ou cercados dentro do ambiente de trabalho. Esta opção, quando possível de ser reproduzida, mitiga a separação brusca da mãe com a criança.

Quando eu estava grávida da [bebê], minha diretora executiva fez uma piada sobre como ela desejava que o mundo fosse mais amigável para as famílias ou algo assim, e que deveríamos deixar as pessoas trazerem seus bebês para o trabalho, colocá-los em um berço ao lado de suas mesas e seguir com a vida. Algumas semanas depois, eu perguntei: Você estava falando sério sobre isso? Você realmente está ok com isso? E ela disse: Sim, vamos tentar. Então, eu voltei ao trabalho. Tenho 12, 10 semanas de licença-maternidade remunerada, mas geralmente tiro de 6 a 8 semanas em tempo integral e depois tiro o restante em meio período. Enquanto trabalho em período integral, geralmente agora estou trabalhando apenas dois dias por semana, eu trago o bebê comigo para o escritório e isso me ajuda. (Sophie, americana)

2.g – Contraexemplo: Cultura organizacional tóxica

Um ambiente de trabalho colaborativo seria aquele em que as relações ali estabelecidas fomentam o bem-estar dos trabalhadores (Rasool *et al.*, 2021; Wolf *et al.*, 2017). Já um ambiente de trabalho tóxico faz com que os trabalhadores pouco a pouco se sintam adoecidos pelas situações vivenciadas (Anjum *et al.*, 2018; Rasool *et al.*, 2021; Wolf *et al.*, 2017). Isto culmina (ou pode ser resultado) de uma cultura organizacional tóxica, em que a estrutura, as práticas e os valores da empresa incentivam um ambiente que causa baixa-produtividade, alta intenção de rotatividade e problemas de saúde física e mental (Anjum *et al.*, 2018; Rasool *et al.*, 2021; Rooij, van e Fine, 2018; Wolf *et al.*, 2017).

Dentro de uma cultura organizacional tóxica, ser mãe se torna um fator adicional de discriminação. Isto se dá ao fato de que a maternidade ainda não é vista como um processo natural à vida humana dentro do mercado de trabalho, o que torna as empresas um ambiente masculino separado da “vida real” (Acker, 1990; Davies e Frink, 2014). É como se perdurasse o modelo pós-revolução industrial, em que as fábricas eram a esfera dos homens e a casa, das mulheres (Davies e Frink, 2014; Dedecca, Ribeiro e Ishii, 2009; Maria Barbano e Cezar da Cruz, 2022). Esta cultura é demonstrada na fala de uma das mães:

Eu estava no [empresa] que eram todos homens, né, os meus pares. E eu tinha às vezes que fazer falas longas e leituras de processos enormes e com a barriga gigante. Eu estava sem fôlego para falar. Eu acabei saindo na semana que eu ia ter neném com pressão altíssima, por pressão [do trabalho] mesmo. (Kamila, brasileira)

Por outro lado, existem situações em que mulheres não apoiam outras mulheres no ambiente corporativo. Isso pode ocorrer, em muitos casos, porque tiveram que priorizar o trabalho em detrimento da família. Ao se depararem com outras mulheres enfrentando desafios semelhantes, é possível que projetem, de forma inconsciente, suas próprias experiências nessas colegas. Essa dinâmica fica evidente na fala desta mãe:

No lugar onde trabalhei, tínhamos uma comunicação terrível. Eu não sei se alguém sequer me recebeu de volta. Ninguém realmente perguntou sobre minha filha. Parecia que eu era apenas um número para eles, que eu não era Julie a pessoa, Julie a mãe, Julie a esposa. Então, eu realmente não senti que as pessoas me receberam de volta. E fiquei um pouco chocada que minha nova gerente, que sabia que eu havia voltado de licença maternidade, nunca perguntou sobre isso. Ela mora com a mãe e ajuda a cuidar dela. Eu perguntava o tempo todo como estava a mãe dela. Ela nunca perguntou sobre minha filha. Eu me senti muito desconectada. [...] Eu estava amamentando na época e consegui quase nada de leite. E eu pensei: "Ah, estou tão estressada que meu corpo não consegue nem produzir leite"[...] E até conversei com alguém que é tipo uma coach de carreira, e ela me disse para falar com um advogado porque ela acha que a forma como me trataram pode ter algo a ver com a minha licença maternidade e discriminação e tudo mais. Eu ainda não segui com isso, mas, sim, tornou-se uma situação muito ruim e tóxica, da qual eu ainda estou tentando me recuperar. (Julie, americana)

Tema 3: Mudanças na legislação: políticas públicas que impactam as organizacionais

3.a - O papel do pai e a licença-paternidade

A desigualdade de gênero no mercado de trabalho tem uma conexão de mão dupla com a cultura de divisão de tarefas domésticas dentro das famílias: a desigualdade em um endossa a desigualdade no outro, e essa retroalimentação não diminuiu por si só (Matteazzi e Scherer, 2020; Sánchez-Mira, 2024). A sobrecarga de cuidado e tarefas vivenciada pelas mães impacta o retorno e a permanência destas no trabalho, e o envolvimento mais igualitário do homem poderia mitigar esses efeitos (Matteazzi e Scherer, 2020). Para isso, seria necessária uma mudança cultural – já em andamento¹⁴ –

¹⁴ Algumas empresas já oferecem apoio à parentalidade de maneira equitativa. Veja alguns dados no benchmarking do Apêndice I.

que tenha especial envolvimento das empresas, por meio de cursos e incentivos para pais, como mencionado por algumas mães desta pesquisa:

Francamente, não deveria ser apenas sobre mães no trabalho. Deveria ser sobre parentalidade no trabalho. O principal aprendizado que tenho com tudo isso, tanto em casa quanto no escritório, é que as pessoas dizem: "Ah, isso é uma coisa de mãe." Não, nunca deveria ser uma coisa de mãe. Deveria ser uma coisa de pai e mãe. A única coisa que deveria ser exclusiva das mães é o parto, e isso é totalmente justo, já que gravidez e recuperação corporal são conversas específicas para mães. Acho que se meus chefes tivessem desempenhado um papel maior na criação dos filhos, seria muito mais fácil para eles não se sentirem desrespeitados quando preciso ir a uma consulta médica ou quando meu filho está doente. [...] E isso é uma mudança cultural difícil, com muita resistência, mesmo entre pessoas altamente educadas que querem ser bons pais, como meu marido. (Taylor, americana)

Mesmo tendo voltado a trabalhar, eu ainda tenho uma carga de expectativas sobre cuidados com o bebê, que é muito mais alta do que meu marido tem, então ele não tem a menor ideia de quando vai ser o próximo médico. Ele não tem a menor ideia. É isso. Estou falando de um marido desconstruído e que super abraça [a paternidade], mas o lugar dele é sempre tipo: "se você me falar, eu faço", e nunca de saber o que tem que ser feito. (Nara, brasileira)

Uma das participantes menciona que as expectativas sociais que existem sobre o pai são diferentes das que existem sobre a mãe, e isso reverbera no mercado de trabalho em como as empresas veem as mães versus como as empresas veem os pais, em consonância com outros autores (Dias, Chance e Buchanan, 2020; Yu e Hara, 2021). Nesse sentido, há um impacto maior da parentalidade na carreira da mulher comparativamente a do homem (Dias, Chance e Buchanan, 2020; Matysiak e Cukrowska-Torzewska, 2018; Yu e Hara, 2021).

E aí a reação que eu via de outras pessoas era sempre de: "Caramba, como o X é um paizão, olha o que ele tá fazendo e tal", sendo que eu fazia a mesma coisa, talvez mais, e eu não tinha essa reação. Então é muito frustrante também, né, de você ter expectativas tão baixas sobre o que é envolvimento de um pai. (Nara, brasileira)

Como consequência da busca por maior equidade no mercado de trabalho, em ambos os países do presente estudo surgiu a necessidade de aumentar a licença-paternidade, juntamente com leis de incentivo fiscal para que as empresas motivem o envolvimento do homem nos cuidados com os filhos. Esse tipo de ação ou medida entra em conflito com a lógica do "trabalhador ideal"; por isso, é necessária a intervenção do Estado para quebrar esse traço da cultura capitalista.

Tenho uma opinião bem forte, não sobre licença-maternidade, mas sobre a licença-paternidade. Meu marido teve uma semana de folga quando nosso primeiro filho nasceu, comparado às minhas 12 semanas. Então, eu fui a principal cuidadora durante essas 12 semanas. E, obviamente, quando voltei ao trabalho, eu era quem sabia fazer tudo. Eu era quem estava ficando acordada a noite toda, então continuei sendo a

principal cuidadora, mesmo que nós dois estivéssemos trabalhando. E isso parece ser o caso para praticamente todos. Quando chegou a hora do segundo filho, eu já estava fazendo 90% dos cuidados com as crianças, além de trabalhar. Eu sabia o que ia acontecer: eu acabaria cuidando de 90% das tarefas com o segundo filho também. Não havia como eu conseguir trabalhar ao mesmo tempo. [...] Não sei se isso deveria ser uma política pública ou apenas uma política no local de trabalho, mas acho que, talvez, não o mesmo tempo, mas uma licença-paternidade mais longa ajudaria as mães, porque os homens estariam mais acostumados a cuidar dos filhos. (Selena, americana)

Licença paternidade de cinco dias. Não dá nem para começar a falar sobre quão errado é isso e quanto isso onera carreiras femininas e quanto isso coloca um peso gigantesco nas costas da mãe, né? (Nara, brasileira)

Acho que se tivesse mais leis de incentivo no sentido de as empresas fazerem esses diferenciais, por exemplo, poderia ter a lei de incentivo para o homem que ajudaria e para a mulher também. (Amanda, brasileira)

3.b - Alterações na licença-maternidade

Nos Estados Unidos, todas as mães entrevistadas mencionaram a necessidade de regulamentar nacionalmente as licenças maternidade e paternidade, sugerindo que fossem integralmente pagas. Kelly, mãe americana, menciona: “*Eu tive a sorte de conseguir manter dez semanas de licença. Mas vi mulheres que voltaram ao trabalho com 2 ou 3 semanas. Isso é insano*”. Algumas mães afirmaram que, sem licença remunerada e creche gratuita, é difícil que as mulheres permaneçam no mercado de trabalho — algo que já é consenso em outros estudos (Bousselin, 2022; Cukrowska-Torzewska, 2017; Ruppanner et al., 2021; Ruppanner, Moller e Sayer, 2019).

Eu adoraria que houvesse, nos Estados Unidos, uma licença maternidade mandatória com pagamento integral. Atualmente, posso tirar até seis meses com 60% do salário, o que não ajuda muito. Minha empresa teve um lucro de 14,3 bilhões de dólares no ano passado; eu até recebi um e-mail sobre isso esta manhã. Mas você está me dizendo que oferecer pagamento integral enquanto eu me recupero de uma cesárea não é viável? Sério? (Violet, americana)

Depois de voltar da licença-maternidade, não havia nenhuma ajuda para pagar a creche, encontrar creche ou algo assim. E quero acrescentar que sei que isso acontece com muitas das minhas amigas em outras partes do país. Para conseguir uma vaga em uma creche para bebês, você tem que entrar na lista de espera ou se inscrever assim que descobre que está grávida. Um dos meus problemas foi que eu só comecei a procurar alguns meses antes de precisar voltar ao trabalho e não consegui uma vaga para minha filha em lugar nenhum. (Selena, americana)

Desta maneira, o fomento à igualdade de gênero, nos Estados Unidos, está em um estágio anterior à equiparação da duração das licenças paternidade e maternidade, pois ainda não existe nem esse direito. O resultado desta entrevista também está em consonância com uma pesquisa mais abrangente de uma empresa de consultoria, em que

51% dos americanos responderam que fornecer licenças remuneradas seria uma estratégia muito eficaz para que as pessoas tivessem mais filhos (Pew Research Center, 2024).

No Brasil, as mães gostariam de ter uma licença-maternidade maior, de seis meses, ou, ao menos, um retorno gradual ou em trabalho remoto, de maneira a continuar amamentando. Beatriz, mãe brasileira, afirma: “*Se a própria legislação fala de amamentação para pelo menos 6 meses, quatro meses é muito pouco para a pessoa voltar.*” Para isso, mais uma vez se apresenta a necessidade de um retorno planejado desde antes do afastamento da mãe, abrangendo, inclusive, o planejamento da amamentação no retorno.

Eu acho que poderia ser obrigatório todas as empresas aderirem aos seis meses. Eu voltei em quatro. Ok. Então, lembra que eu te falei que até três meses eu não usava calçado, eu usava chinelo por causa do meu inchaço, né? Então, eu acho que em todas as empresas deveria ser obrigatório no país [os seis meses de licença]. Ou que fosse, tá bom, quatro [meses], mas aí a mãe tem direito a trabalhar meio período, fazer uma volta gradual... (Flávia, brasileira)

Essa situação indica a necessidade de uma reforma trabalhista na legislação brasileira, de modo que algumas regras sejam flexibilizadas, enquanto os direitos sejam mantidos. Isso poderia fomentar um mercado de trabalho mais equitativo entre homens e mulheres.

Por exemplo, na CLT está que você só pode acompanhar consultas médicas do seu filho até 12 anos. Como é que você vai pegar um adolescente de 13, 14 anos e vai deixar ir sozinho no médico? Fale para mim. E aí a gente falou assim: “Gente, não tem como”. Então a gente vai até 18, até completar 18 anos, a gente permite os atestados. Entendeu? Então aceitamos. Foram coisas que nós, gestoras, que somos mães, que somos mulheres, que sabemos a realidade, sentamos e montamos uma convenção nossa, com algumas mudanças. Porque a gente não concorda, né? E então a gente criou um clima de trabalho totalmente diferente, né? E a gente vai flexibilizando conforme a gente vai de alguma forma conseguindo, sabe? (Rosana, brasileira)

10.3 - Resumo dos resultados

Tabela 6: Similaridades e singularidades nos resultados quantitativos e qualitativos

	Similaridades	Singularidade EUA	Singularidade Brasil
Quantitativo	<ul style="list-style-type: none"> - Suporte da empresa aumenta a satisfação no trabalho e diminui a intenção de sair da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfação no trabalho é maior quando mães já estão adaptadas após retorno - Intenção de sair do trabalho é menor quando mães já estão adaptadas após retorno 	
Qualitativo	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de espaço adequado nas empresas para retirada de leite - Necessidade de retorno gradual ao trabalho e planejamento deste retorno - Flexibilidade e trabalho remoto são atrativos para o retorno ao trabalho e conciliação de papéis - Mulheres desenvolvem <i>soft skills</i> com a maternidade - Maternidade rompe o modelo do “trabalhador ideal” - Mães precisam de tempo para voltar ao ritmo natural de trabalho - Necessidade de maior envolvimento do homem no cuidado 	<ul style="list-style-type: none"> - Não tem política federal de licenças maternidade e paternidade remuneradas - Necessidade de creches gratuita e licenças remuneradas 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de culturas organizacionais que apoiem a parentalidade - Necessidade de aumento da duração da licença-paternidade - Reforma na CLT

11. DISCUSSÃO GERAL

Este estudo explorou as perspectivas de mães que demonstraram interesse em responder aos instrumentos propostos e participar remotamente das entrevistas. Consequentemente, as participantes eram, em sua maioria, mulheres com boa compreensão oral e escrita, poder aquisitivo médio a elevado e nível educacional elevado.

No caso do Brasil, parte da coleta de dados ocorreu no período pós-pandemia, o que pode ter influenciado os resultados de alguma forma.

A pergunta que motivou o presente estudo foi: “Quais suportes podem ser ofertados por empresas para favorecer o retorno ao trabalho de mães após a licença maternidade na perspectiva destas mulheres”? Através do referencial teórico da Ciência Ocupacional, será analisado: a) como o engajamento na ocupação do trabalho influencia a permanência no mesmo; b) como diferenças contextuais e culturais podem impactar a permanência de mães no mercado de trabalho e, conseqüentemente, na igualdade de gênero (ODS 5).

Considerando que a ocupação do trabalho ocupa grande parte do tempo cotidiano (Christiansen e Matuska, 2011), a identidade gerada a partir dela mostrou-se importante para a vida das mães desta pesquisa. O *desempenho* da ocupação do trabalho impacta em quem elas *eram* como pessoas – para além da maternidade – e lhes trazia equilíbrio e bem-estar (Hammell, 2017; Wilcock, 1998). Essa combinação de ser e fazer permitia que elas se tornassem a melhor versão de si mesmas, tanto profissionalmente quanto pessoalmente, gerando um senso de pertencimento no ambiente de trabalho e na vida (Wilcock, 1993, 1998). Muitas mães que perderam sua identidade como trabalhadoras sentiram também que perderam sua identidade como mulheres (Berger *et al.*, 2022), isto porque o trabalho, assim como a maternidade ou outras ocupações, é parte da vida humana, e se perdemos uma parte de nossas vidas há a sensação (momentânea ou efetiva) de que perdemos o todo (Hart, 2023).

Nesse contexto, a identidade ocupacional que a mãe construiu previamente à licença-maternidade também pode facilitar a sua readaptação no trabalho (Skorikov e Vondracek, 2011), e, conseqüentemente, seu engajamento (Hammell, 2017). O engajamento resulta de uma escolha ocupacional fundamentada em motivação e significado (Cruz, da, Taff e Davis, 2023; Hammell, 2017; Morris e Cox, 2017); portanto,

uma mulher com histórico pessoal moldado por sua identidade ocupacional tende a retomar mais facilmente essa ocupação após uma ruptura.

Por outro lado, o engajamento ocupacional é profundamente influenciado pelo contexto, e à medida que a pessoa sente perder o controle de sua ocupação, menor tende a ser seu engajamento nela (Cruz, da, Taff e Davis, 2023). A percepção de suporte recebido da empresa aumentou a satisfação e diminuiu a intenção de deixar o emprego, o que mostra que lideranças empáticas e um ambiente de trabalho favorável irão influenciar positivamente no retorno ao trabalho e seu engajamento (Bakker *et al.*, 2008; Garg e Singh, 2020; Kock *et al.*, 2018).

Também o tempo, como mostrou os dados deste estudo, teve sua influência na satisfação que mães americanas tiveram sobre seu trabalho. Ainda que o engajamento ocupacional não tenha sido mensurado diretamente, as entrevistas mostraram que, ao longo do tempo, mudanças ocupacionais foram mais bem administradas, conferindo-lhes senso de autoeficácia e impactando positivamente o engajamento no trabalho. Estes dados estão em acordo com estudos teóricos e empíricos sobre adaptação temporal (Kielhofner, 1977, 1980) e engajamento ocupacional (Berger *et al.*, 2022; Garg e Singh, 2020; Hammell, 2017; Lesener *et al.*, 2020; Morris e Cox, 2017).

Embora mães, participantes do presente estudo, não tenham sido explicitamente privadas de desempenhar a ocupação do trabalho, houve relatos de diversas barreiras – especialmente dentro das empresas e também na legislação – que dificultaram a participação nesta ocupação. A penalidade pela maternidade e suas consequências se relacionada diretamente com o conceito de injustiça ocupacional (Hammell, 2017; Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009; Townsend e Wilcock, 2004). Mais especificamente, uma mãe que sofre preconceitos em seu trabalho pode perder o sentido que atribui para sua profissão podendo, em casos mais graves, perder a identidade que desenvolveu até então: este seria um processo de alienação ocupacional (Townsend e Wilcock, 2004). Houve casos no presente estudo de culturas organizacionais tóxicas que romperam qualquer possibilidade de participação profissional, sinalizando casos de privação ocupacional e marginalização ocupacional (Townsend e Wilcock, 2004). O conceito em si da penalidade pela maternidade muito se conecta com a privação ocupacional e marginalização ocupacional, em especial quando se adicionam variáveis de classe, raça, cor, idade, deficiência, e localização geográfica (Durocher, Gibson e Rappolt, 2014; Guiginski e Wajnman, 2019; Matysiak e Cukrowska-Torzewska, 2018;

Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009). Fatores estruturais – como a ausência de políticas públicas de licença-maternidade e creche – influenciaram negativamente o retorno e permanência de mães americanas no trabalho, sugerindo que a legislação também é um fator importante na promoção da justiça ocupacional (Durocher, Gibson e Rappolt, 2014; Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009; Townsend e Wilcock, 2004).

O desequilíbrio ocupacional se manifestou, para nossa amostra, na submersão que o período da licença-maternidade representou para muitas mulheres, e nos sentimentos de ansiedade, estresse e culpa que a falta de uma transição adequada ocasionou. Há diferentes definições de desequilíbrio ocupacional (Backman, 2004; Christiansen e Matuska, 2011), que podem surgir desde o excesso de tempo dedicado a um papel em detrimento de outros, da queda na qualidade de vida pela dedicação excessiva a uma ocupação ou da dificuldade em cumprir suas demandas. O impacto desse desequilíbrio repercutiu na saúde mental das mães – considerando a demanda psicológica que a maternidade ocasionou (Christiansen e Matuska, 2011; Durocher, Gibson e Rappolt, 2014) – e também na dificuldade de redescobrirem sua identidade como trabalhadoras (Skorikov e Vondracek, 2011; Wilcock, 1993, 1998).

Ademais, as quatro crenças e quatro princípios da justiça ocupacional se associam com os ODS, em especial com o ODS 5 – igualdade de gênero, objeto deste estudo. Para que realmente haja igualdade de gênero no mercado de trabalho – e que, conseqüentemente, mães tenham a liberdade e autonomia para desempenharem essa ocupação de acordo com suas aspirações e desejos – é preciso que haja transformações culturais e estruturais. Culturalmente, homens precisam se envolver nas tarefas domésticas e de cuidado, pois a desigual divisão em casa reflete na desigual divisão no mercado de trabalho (Dedecca, Ribeiro e Ishii, 2009). Estruturalmente, além de leis que garantam licenças remuneradas em duração adequada para pais e mães e creche gratuita, também é preciso uma diminuição nas jornadas de trabalho sem redução de salário, a fim das pessoas terem mais tempo para suas famílias e vida pessoal (Organização Internacional do Trabalho, 2011). Empresas são parte importante ao facilitar o potencial ocupacional de mães que retornam da licença-maternidade, oferecendo volta gradual, planejada, em regime remoto ou híbrido, e com flexibilidade. Ações de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) dentro das organizações podem incluir mães, especialmente as mais vulneráveis, a fim de tornar a ocupação do trabalho mais inclusiva (Okatta, Ajayi e Olawale, 2024; Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009). No Apêndice I é possível acessar

um guia para empresas e RH sobre quais suportes podem ser ofertados para mães que retornam de licença-maternidade.

A terapia ocupacional - no contexto do ODS 5 com o público de mães que retornam ao trabalho após a licença-maternidade - pode planejar, junto à mãe, seu afastamento e retorno, através de: manejo de expectativas e dificuldades; organização de rotina antes, durante e após o retorno; promoção de equilíbrio ocupacional e bem estar; oferta de recursos ou tecnologias assistivas de acordo com demandas da mãe; e auxílio para planejamento de amamentação e cuidado do bebê. Em uma perspectiva ampla, terapeutas ocupacionais podem construir estratégias de *advocacy* que promovam o empoderamento de mães trabalhadoras, a permanência delas no mercado laboral, e maior bem estar e saúde através das ocupações de maternidade e trabalho (Durocher, Gibson e Rappolt, 2014; Stadnyk, Townsend e Wilcock, 2009; Townsend e Wilcock, 2004).

12. LIMITAÇÕES

A principal limitação do estudo foi o tamanho da amostra, que, por não representar estatisticamente a população de mães que usufruem da licença-maternidade nos dois países, reflete particularidades específicas das respondentes. Além disso, não foram coletados dados relacionados a raça, cor, etnia, gênero, presença de deficiência ou complicações de saúde durante a gestação, entre outros indicadores de diversidade e inclusão, que poderiam enriquecer a heterogeneidade da amostra. A ausência de um instrumento padronizado e validado pela literatura para avaliar a rede de apoio também representa uma limitação importante.

Da mesma forma, não foram considerados dados que caracterizassem as empresas onde as mães trabalhavam, como o fato de serem transnacionais ou os benefícios oferecidos, o que poderia ter ampliado a complexidade da análise. Por fim, devido ao caráter exploratório do estudo, a amostra ficou restrita majoritariamente por respondentes de classe média e com nível educacional elevado.

13. ESTUDOS FUTUROS

Estudos futuros podem adotar diferentes delineamentos, como pesquisas de intervenção, experimentais e quase-experimentais, para aprofundar as análises. Além disso, podem explorar características regionais, investigando diferenças no suporte oferecido por empresas de distintas regiões ou entre diferentes organizações dentro de uma mesma localidade. Outras variáveis relevantes incluem condições de trabalho, como

diferentes escalas e regimes de contratação, e especificidades relacionadas a determinadas profissões ou setores econômicos. Realizar o mesmo estudo com amostras de diferentes classes econômicas no Brasil também é uma possibilidade promissora. Avaliar a qualidade da rede de apoio, em vez de sua quantidade, pode trazer insights valiosos sobre a importância e o impacto desse suporte para mães que retornam ao trabalho após a licença-maternidade.

14. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados deste estudo, embora exploratórios, podem oferecer subsídios para que as empresas repensem práticas de acolhimento e suporte às mães que retornam ao trabalho após a licença-maternidade. Além disso, promover a permanência dessas profissionais no mercado de trabalho contribui para a igualdade de gênero, alinhando-se ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 da ONU, uma relação que esta pesquisa buscou investigar de forma exploratória. Ademais, o estudo também agrega conhecimento para o aprimoramento de programas voltados ao retorno ao trabalho.

15. CONCLUSÃO

A pergunta dessa pesquisa foi: “Quais suportes podem ser ofertados por empresas para favorecer o retorno ao trabalho de mães após a licença maternidade na perspectiva destas mulheres”? Os resultados mostraram que é essencial que idealmente a empresa (através do RH ou outro profissional, especialmente o terapeuta ocupacional) ofereça planejamento deste afastamento e retorno de acordo com a singularidade de cada mãe. O retorno, nesta situação ideal, poderá ser gradual, remoto ou híbrido, e com oferta de autonomia e flexibilidade.

A atuação da terapia ocupacional junto ao público de mães trabalhadoras ainda é uma área nova e que necessita de estudos, porém muito promissora, considerando que o paradigma desta profissão para os próximos anos é centrar-se no bem estar e promoção de saúde (Pizzi e Richards, 2017). Em 1998, quase trinta anos atrás, Wilcock já fazia uma afirmação muito a frente de seu tempo:

Amo ser terapeuta ocupacional, mas gostaria que nossa profissão trabalhasse não apenas com pessoas com AVC, lesão nas mãos, esquizofrenia, atraso no

desenvolvimento ou paralisia cerebral, por exemplo, mas também com aquelas que sofrem de problemas característicos do nosso tempo, como privação ocupacional, alienação ocupacional, desequilíbrio ocupacional e injustiça ocupacional. Acredito que uma profissão assim permitiria a ocupação voltada para o bem-estar pessoal, para o desenvolvimento comunitário, para a prevenção de doenças e em direção à justiça social e a uma ecologia sustentável. (WILCOCK, 1998, p. 255, tradução nossa)

Que este seja um dos muitos estudos que estão por vir que ampliem a atuação da Terapia Ocupacional com mães trabalhadoras, em direção a um mundo mais justo e sustentável ocupacionalmente.

REFERÊNCIAS

AARNTZEN, L. *et al.* When work–family guilt becomes a women’s issue: Internalized gender stereotypes predict high guilt in working mothers but low guilt in working fathers. **British Journal of Social Psychology**, v. 62, n. 1, p. 12–29, 1 jan. 2023.

ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. **Gender & society**, v. 4, n. 2, p. 139–158, 1990.

AHMED, I. *et al.* Perceived organizational support and its outcomes A meta-analysis of latest available literature. **Management Research Review**, v. 38, n. 6, p. 627–639, 2015.

ALDRICH, R. M. A review and critique of well-being in occupational therapy and occupational science. **Scandinavian journal of occupational therapy**, v. 18, n. 2, p. 93–100, 2011.

ALLEN, T. D. Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 58, n. 3, p. 414–435, 1 jun. 2001.

ALMEIDA, L. M. N. *et al.* A influência do retorno ao trabalho no aleitamento materno de trabalhadoras da enfermagem. **Escola Anna Nery**, v. 26, p. e20210183, 25 out. 2021.

ALON, T. *et al.* The Impact of Covid-19 on Gender Equality. **SSRN**, 6 abr. 2020.

ALZOUBI, M. M. *et al.* Moderating role of relationships between workloads, job burnout, turnover intention, and healthcare quality among nurses. **BMC psychology**, v. 12, n. 1, p. 495, 1 dez. 2024.

ANDRADE, S. S. C. DE A.; JORGE, M. H. P. DE M. Internações hospitalares por lesões decorrentes de acidente de transporte terrestre no Brasil, 2013: permanência e gastos. **Epidemiologia e serviços de saúde : revista do Sistema Unico de Saude do Brasil**, v. 26, n. 1, p. 31–38, 1 jan. 2017.

ANDRINGA, W.; NIEUWENHUIS, R.; GERVEN, M. VAN. Women’s working hours: The interplay between gender role attitudes, motherhood, and public childcare support in 23 European countries. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 35, n. 9–10, p. 582–599, 8 set. 2015.

- ANEES, R. T. *et al.* Brain Drain in Higher Education. The Impact of Job Stress and Workload on Turnover Intention and the Mediating Role of Job Satisfaction at Universities. **European Journal of Business and Management Research**, v. 6, n. 3, p. 1–8, 3 maio 2021.
- ANJUM, A. *et al.* An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments. **International Journal of Environmental Research and Public Health** 2018, **Vol. 15, Page 1035**, v. 15, n. 5, p. 1035, 21 maio 2018.
- ANXO, D. *et al.* Gender differences in time use over the life course in France, Italy, Sweden, and the US. **Feminist Economics**, v. 17, n. 3, p. 159–195, jul. 2011.
- APRIANI, N.; MUSANNIP, Z.; SIREGAR, E. Factors Affecting Turnover Intention: A Literature Review. **International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior (IJBTOB)**, v. 3, n. 3, p. 224–231, 29 jun. 2023.
- ARKSEY, H.; O'MALLEY, L. Scoping studies: towards a methodological framework. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>, v. 8, n. 1, p. 19–32, fev. 2007.
- ARMSTRONG, R. *et al.* 'Scoping the scope' of a cochrane review. **Journal of Public Health**, v. 33, n. 1, p. 147–150, 1 mar. 2011.
- BACKMAN, C. L. Occupational balance: Exploring the relationships among daily occupations and their influence on well-being. **Canadian Journal of Occupational Therapy**, v. 71, n. 4, p. 202–209, 2004.
- BAIRD, C. L.; BURGE, S. W. Family-friendly benefits and full-time working mothers' labor force persistence. **Community, Work and Family**, v. 21, n. 2, p. 168–192, 15 mar. 2018.
- BAKKER, A. B. *et al.* Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, p. 187–200, jul. 2008.
- BALTAR, F.; BRUNET, I. Social research 2.0: Virtual snowball sampling method using Facebook. **Internet Research**, v. 22, n. 1, p. 57–74, jan. 2012.
- BARBANO, L.; HOLLANDA, P. P. M. Suporte Organizacional para alcançar Equilíbrio Trabalho-Família: Evidências de uma Revisão de Escopo. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 23, n. 3, p. 2616–2624, 1 jul. 2023.
- BARBANO, L. M.; CRUZ, D. M. C. DA. Para Além da Narrativa Trabalho-Família: Promoção de Equidade de Gênero Entre Mães Trabalhadoras Brasileiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 22, n. 2, p. 1987–1992, 1 abr. 2022.
- BECKER, S. O.; FERNANDES, A.; WEICHSELBAUMER, D. Discrimination in hiring based on potential and realized fertility: Evidence from a large-scale field experiment. **Labour Economics**, v. 59, p. 139–152, 1 ago. 2019.
- BERGER, M. *et al.* The sociocultural shaping of mothers' doing, being, becoming and belonging after returning to work. **Journal of Occupational Science**, v. 29, n. 1, p. 7–20, 2 jan. 2022.
- BERNIELL, I. *et al.* Gender gaps in labor informality: The motherhood effect. **Journal of Development Economics**, v. 150, p. 102599, 1 maio 2021.
- BILLOTTE VERHOFF, C.; BUZZANELL, P. M. "It was amazing and magical, but it was not a vacation at all.": Examining U.S. maternity leave through a relational dialectics theory analysis. **Communication Monographs**, v. 91, n. 3, p. 457–481, 2 jul. 2024.

- BIOESTATÍSTICA, S. DE *et al.* Use of the Generalized estimating equation model in longitudinal data analysis. **Revista HCPA**, v. 32, n. 4, p. 503–511, 2012.
- BORDUNOS, A. K.; KOSHELEVA, S. V.; ZYRYANOVA, A. Determinants of return to work after maternity leave in Russia: A logistic regression approach. **Russian Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 363–382, 4 dez. 2020.
- BOUSSELIN, A. Access to universal childcare and its effect on maternal employment. **Review of Economics of the Household**, v. 20, n. 2, p. 497–532, 1 jun. 2022.
- BOWLING, N. A.; KIRKENDALL, C. Workload: A Review of Causes, Consequences, and Potential Interventions. **Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice**, v. 2, p. 221–238, 29 mar. 2012.
- BRATTI, M. Fertility postponement and labor market outcomes. **IZA World of Labor**, 2023.
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.
- _____. Reflecting on reflexive thematic analysis. **https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806**, v. 11, n. 4, p. 589–597, 8 ago. 2019.
- _____. To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, v. 13, n. 2, p. 201–216, 4 mar. 2021a.
- _____. One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? **Qualitative Research in Psychology**, v. 18, n. 3, p. 328–352, 3 jul. 2021b.
- BRISLIN, R. W. Back-translation for cross-cultural research. **Journal of cross-cultural psychology**, v. 1, n. 3, p. 185–216, 1970.
- _____. Translation and content analysis of oral and written materials. **Methodology**, p. 389–444, 1980.
- _____. The wording and translation of research instruments. 1986.
- BRONFENBRENNER, U. **Bioecologia do desenvolvimento humano: tornando os seres humanos mais humanos**. [s.l.] Artmed Editora, 2011.
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R.; UNBEHAUM, S. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. *Em: O Progresso das mulheres no Brasil 2003-2010*. Brasília: Onu Mulheres, 2011. p. 142–177.
- BRUSCHINI, M. C. A.; RICOLDI, A. M. Família e trabalho: difícil conciliação para mães trabalhadoras de baixa renda. **Cadernos de pesquisa**, v. 39, p. 93–123, 2009.
- BUZZANELL, P. M. Motherhood at Work: Positive Communication and Maternity Leave Negotiations (Un)Bounded by Job Types. **https://doi.org/10.1177/23294884241263558**, v. 61, n. 4, p. 853–875, 25 jul. 2024.
- CHAVIS, L. Mothering and anxiety: Social support and competence as mitigating factors for first-time mothers. **Social work in health care**, v. 55, n. 6, p. 461–480, 2 jul. 2016.
- CHAWLA, N. *et al.* Allyship in the fifth trimester: A multi-method investigation of Women's postpartum return to work. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 182, p. 104330, 1 maio 2024.

CHEN, W. *et al.* Family-friendly work practices and their outcomes in China: the mediating role of work-to-family enrichment and the moderating role of gender. **International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 7, p. 1307–1329, 12 abr. 2018.

CHRISTIANSEN, C. H.; MATUSKA, K. M. Lifestyle Balance: A Review of Concepts and Research. <https://doi.org/10.1080/14427591.2006.9686570>, v. 13, n. 1, p. 49–61, 2011.

CHRISTIANSEN, CHARLES.; TOWNSEND, E. A. **Introduction to occupation : the art and science of living**. New Jersey: Pearson, 2010.

CÓRDOBA, A. G. A propósito de nuevas formas de colonización en terapia ocupacional. Reflexiones sobre la idea de Justicia Ocupacional desde la perspectiva de una filosofía política crítica. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 28, n. 4, p. 1365–1381, 7 dez. 2020.

CORRELL, S. J.; BENARD, S.; PAIK, I. Getting a Job: Is There a Motherhood Penalty?1. <https://doi.org/10.1086/511799>, v. 112, n. 5, p. 1297–1338, 17 jul. 2015.

COSTA, B. R. L. Bola de neve virtual: o uso das redes sociais virtuais no processo de coleta de dados de uma pesquisa científica. **RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 1, p. 15–37, 2018.

COSTANTINI, A. *et al.* Return to work after maternity leave: the role of support policies on work attitudes of women in management positions. **Gender in Management**, v. 36, n. 1, p. 108–130, 3 mar. 2021.

_____. Return to work after prolonged maternity leave. An interpretative description. **Women's Studies International Forum**, v. 90, p. 102562, 1 jan. 2022.

CÔTÉ, K.; LAUZIER, M.; STINGLHAMBER, F. The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. **European Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 270–278, 1 abr. 2021.

COULSON, M.; SKOUTERIS, H.; DISSANAYAKE, C. The role of planning, support, and maternal and infant factors in women's return to work after maternity leave. **Family Matters**, v. 90, n. 1, p. 33–44, 2012.

COYNE, I.; ONG, T. Organizational citizenship behaviour and turnover intention: a cross-cultural study. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 6, p. 1085–1097, jun. 2007.

CRAIN, T. L.; STEVENS, S. C. Family-supportive supervisor behaviors: A review and recommendations for research and practice. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 7, p. 869–888, 1 set. 2018.

CRUZ, D. C. DA; TAFF, S.; DAVIS, J. Occupational engagement: some assumptions to inform occupational therapy. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 31, p. e3385, 23 jan. 2023.

CUKROWSKA-TORZEWSKA, E. Cross-Country Evidence on Motherhood Employment and Wage Gaps: The Role of Work-Family Policies and Their Interaction. **Social Politics**, v. 24, n. 2, p. 178–220, 1 jun. 2017.

CURTIN, M.; FOSSEY, E. Appraising the trustworthiness of qualitative studies: Guidelines for occupational therapists. **Australian Occupational Therapy Journal**, v. 54, n. 2, p. 88–94, 1 jun. 2007.

- DAGHER, R. K.; HOFFERTH, S. L.; LEE, Y. Maternal depression, pregnancy intention, and return to paid work after childbirth. **Women's health issues : official publication of the Jacobs Institute of Women's Health**, v. 24, n. 3, 2014.
- DAVIES, A. R.; FRINK, B. D. The Origins of the Ideal Worker: The Separation of Work and Home in the United States From the Market Revolution to 1950. <http://dx.doi.org/10.1177/0730888413515893>, v. 41, n. 1, p. 18–39, 13 fev. 2014.
- DAVIES, J. M. *et al.* Maternity provision, contract status, and likelihood of returning to work: Evidence from research intensive universities in the UK. **Gender, Work & Organization**, v. 29, n. 5, p. 1495–1510, 1 set. 2022.
- DEDECCECA, C. S. Tempo, trabalho e gênero. **Reconfiguração das relações de gênero no trabalho**, p. 21–52, 2004.
- DEDECCECA, C. S. Uso do tempo e gênero. Uma dimensão da desigualdade socioeconômica brasileira. **Livros**, p. 119–129, 2015.
- DEDECCECA, C. S.; RIBEIRO, C. S. M. DE F.; ISHII, F. H. Gênero e jornada de trabalho: análise das relações entre mercado de trabalho e família. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 7, n. 1, p. 65–90, jun. 2009.
- DIAS, F. A.; CHANCE, J.; BUCHANAN, A. The motherhood penalty and The fatherhood premium in employment during covid-19: evidence from The united states. **Research in Social Stratification and Mobility**, v. 69, p. 100542, 1 out. 2020.
- DOBROW RIZA, S.; GANZACH, Y.; LIU, Y. Time and Job Satisfaction: A Longitudinal Study of the Differential Roles of Age and Tenure. <https://doi.org/10.1177/0149206315624962>, v. 44, n. 7, p. 2558–2579, 25 jan. 2016.
- DOTTI SANI, G. M. Within-couple inequality in earnings and the relative motherhood penalty. A cross-national study of european countries. **European Sociological Review**, v. 31, n. 6, p. 667–682, 1 dez. 2015.
- DUROCHER, E.; GIBSON, B. E.; RAPPOLT, S. **Occupational justice: A conceptual review** *Journal of Occupational Science* Routledge, , 2 out. 2014.
- EDEN, L.; WAGSTAFF, M. F. Evidence-based policymaking and the wicked problem of SDG 5 Gender Equality. **Journal of International Business Policy**, v. 4, n. 1, p. 28–57, 1 mar. 2021.
- EGDOM, D. VAN *et al.* Supporting Academic Parents: The Effects of Dependent Care Policies on Research Productivity Trends. **Journal of Business and Psychology**, p. 1–22, 24 set. 2024.
- EISENBERGER, R. *et al.* Perceived Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, v. 71, n. 3, p. 500–507, ago. 1986.
- EISENBERGER, R.; RHOADES SHANOCK, L.; WEN, X. Perceived Organizational Support: Why Caring about Employees Counts. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 7, n. Volume 7, 2020, p. 101–124, 21 jan. 2020.
- ENGLAND, P. *et al.* Do Highly Paid, Highly Skilled Women Experience the Largest Motherhood Penalty? **American Sociological Review**, v. 81, n. 6, p. 1161–1189, 1 dez. 2016.
- ERDEN BAYAZIT, Z.; BAYAZIT, M. How do flexible work arrangements alleviate work-family-conflict? The roles of flexibility i-deals and family-supportive cultures. **International Journal of Human Resource Management**, v. 30, n. 3, p. 405–435, 4 fev. 2019.

- ERERDI, C. *et al.* Family-supportive supervisor behaviours: The role of relational resources in work and home domains. **European Management Review**, v. 21, n. 1, p. 220–236, 1 mar. 2024.
- ESQUIVEL, V.; SWEETMAN, C. **Gender and the Sustainable Development Goals** **Gender and Development** Routledge, , 2 jan. 2016. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13552074.2016.1153318>>. Acesso em: 2 jun. 2022
- FALLETTA, L. *et al.* Work Reentry After Childbirth: Predictors of Self-Rated Health in Month One Among a Sample of University Faculty and Staff. **Safety and health at work**, v. 11, n. 1, p. 19–25, 1 mar. 2020.
- FEELEY, T. H.; HWANG, J.; BARNETT, G. A. Predicting Employee Turnover from Friendship Networks. **Journal of Applied Communication Research**, v. 36, n. 1, p. 56–73, fev. 2008.
- FELIX, B.; GALON, S. Z.; AMARO, R. DE A. How do women balance multiple roles during the post-maternity-leave period? **Community, Work & Family**, 7 abr. 2023.
- FERREIRA, M. L. C. B.; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de Intenção de Rotatividade: Estudo de Um Modelo Psicossocial. **Revista Organizações em Contexto**, v. 1, n. 2, p. 47–67, 2005.
- FITZENBERGER, B.; STEFFES, S.; STRITTMATTER, A. Return-to-job during and after parental leave. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 8, p. 803–831, 27 abr. 2016.
- FRENCH, K. A.; SHOCKLEY, K. M. Formal and Informal Supports for Managing Work and Family. **Current Directions in Psychological Science**, v. 29, n. 2, p. 207–216, 1 abr. 2020.
- GABRIEL, A. C. *et al.* Retorno ao trabalho e desmame precoce: uma revisão de literatura. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 37, n. especial, p. 75–84, 2021.
- GALANIS, P. *et al.* Association between Organizational Support and Turnover Intention in Nurses: A Systematic Review and Meta-Analysis. **Healthcare (Switzerland)**, v. 12, n. 3, p. 291, 1 fev. 2024.
- GARCIA, C. F.; VIECILI, J. Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 30, n. 2, p. 271–280, 19 jul. 2018.
- GARG, N.; SINGH, P. Work engagement as a mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. **Management Research Review**, v. 43, n. 6, p. 735–752, 19 maio 2020.
- GOODMAN, L. A. Snowball Sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, v. 32, n. 1, p. 148–170, 1 mar. 1961.
- GUBA, E. G. ERIC/ECTJ annual review paper: Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. **Educational communication and technology**, p. 75–91, 1981.
- GUENDELMAN, S. *et al.* Work-family balance after childbirth: the association between employer-offered leave characteristics and maternity leave duration. **Maternal and child health journal**, v. 18, n. 1, p. 200–208, jan. 2014.

- GUIGINSKI, J.; WAJNMAN, S. A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 36, p. 1–26, 2019.
- GUMY, J. M.; PLAGNOL, A. C.; PIASNA, A. Job Satisfaction and Women's Timing of Return to Work after Childbirth in the UK. **Work and Occupations**, v. 49, n. 3, p. 345–375, 1 ago. 2022.
- GUO, Y. *et al.* A meta-analytic review of family supportive supervisor behaviors (FSSBs): Work-family related antecedents, outcomes, and a theory-driven comparison of two mediating mechanisms. **Journal of Vocational Behavior**, v. 151, p. 103988, 1 jun. 2024.
- HALLDÉN, K.; LEVANON, A.; KRICHELI-KATZ, T. Does the Motherhood Wage Penalty Differ by Individual Skill and Country Family Policy? A Longitudinal Study of Ten European Countries. **Social Politics: International Studies in Gender, State & Society**, v. 23, n. 3, p. 363–388, 1 set. 2016.
- HAMMELL, K. W. Dimensions of Meaning in the Occupations of Daily Life. <http://dx.doi.org/10.1177/000841740407100509>, v. 71, n. 5, p. 296–305, 1 dez. 2004.
- _____. Opportunities for well-being: The right to occupational engagement. **Canadian Journal of Occupational Therapy**, v. 84, n. 4–5, p. 209–222, 2017.
- HAMMER, L. B. *et al.* Measurement development and validation of the family supportive supervisor behavior short-form (FSSB-SF). **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 18, n. 3, p. 285–296, jul. 2013.
- HAN, B.-C. **The burnout society**. [s.l.] Stanford University Press, 2020.
- HARDIN, J. W. .; HILBE, J. M. . **Generalized estimating equations**. [s.l.] Chapman & Hall/CRC, 2003.
- HART, H. C. Imagined futures: Occupation as a means of repair following biographical disruption in the lives of refugees. **Journal of Occupational Science**, v. 30, n. 1, p. 24–36, 2 jan. 2023.
- HAYS, S. **The cultural contradictions of motherhood**. [s.l.] Yale University Press, 1996.
- HERAS, M. LAS; BOSCH, M. J.; RAES, A. M. L. Sequential mediation among family friendly culture and outcomes. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 11, p. 2366–2373, 1 nov. 2015.
- HIRATA, H. Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero : 2015.
- _____. O trabalho de cuidado. **Sur**, v. 13, n. 24, p. 53–64, 2016.
- HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de pesquisa**, v. 37, p. 595–609, 2007.
- HIRATA, H. S. **Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa**. [s.l.] Friedrich Ebert Stiftung Brasil, 2015.
- HIRSCHI, A. *et al.* All in the name of work? Nonwork orientations as predictors of salary, career satisfaction, and life satisfaction. **Journal of Vocational Behavior**, v. 95–96, p. 45–57, 1 ago. 2016.
- HOCKING, C. Occupational science: A stock take of accumulated insights. **Journal of Occupational Science**, v. 7, n. 2, p. 58–67, 2000.

- HOLTZMAN, M.; GLASS, J. Explaining Changes in Mothers' Job Satisfaction Following Childbirth. <http://dx.doi.org/10.1177/0730888499026003005>, v. 26, n. 3, p. 365–404, 1 ago. 1999.
- HOOK, J. L.; PETTIT, B. Reproducing occupational inequality: Motherhood and occupational segregation. **Social Politics**, v. 23, n. 3, p. 329–362, 1 set. 2016.
- HOUSTON, D. M.; MARKS, G. **The role of planning and workplace support in returning to work after maternity leave****British Journal of Industrial Relations**Blackwell Publishing Ltd, , 2003. . Acesso em: 22 jun. 2021
- HUFF, S. *et al.* Gendered occupation: Situated understandings of gender, womanhood and occupation in Tanzania. **Journal of Occupational Science**, v. 29, n. 1, p. 21–35, 2 jan. 2022.
- ITO, J. K.; BROTHERIDGE, C. M. Does supporting employees' career adaptability lead to commitment turnover, or both? **Human Resource Management**, v. 44, n. 1, p. 5–19, mar. 2005.
- JARVENPA, R.; BRUMBACH, H. J. Revisiting the sexual division of labor: Thoughts on ethnoarchaeology and gender. **Archeological Papers of the American Anthropological Association**, v. 16, n. 1, p. 97–107, 2006.
- JEE, E.; MISRA, J.; MURRAY-CLOSE, M. Motherhood Penalties in the U.S., 1986–2014. **Journal of Marriage and Family**, v. 81, n. 2, p. 434–449, 1 abr. 2019.
- JOLLY, P. M.; GORDON, S. E.; SELF, T. T. Family-supportive supervisor behaviors and employee turnover intention in the foodservice industry: does gender matter? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 34, n. 3, p. 1084–1105, 3 fev. 2022.
- JONSSON, A. W. H. **ENOTHE Presentation 2008**. Disponível em: <<https://www.international-society-for-occupational-science.org/strategic-plan>>. Acesso em: 11 jan. 2024.
- JUENGST, S. B. *et al.* Family Leave and Return-to-Work Experiences of Physician Mothers. **JAMA network open**, v. 2, n. 10, 9 out. 2019.
- KAMMEYER-MUELLER, J. D. *et al.* The role of temporal shifts in turnover processes: It's about time. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 4, p. 644–658, jul. 2005.
- KELLY, C.; OGBONNAYA, C.; BOSCH, M. J. Integrating FSSB with Flexibility I-Deals: The Role of Context and Domain-Related Outcomes. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2018.11722abstract>, v. 2018, n. 1, p. 11722, 9 jul. 2018.
- KIELHOFNER, G. Temporal adaptation: A conceptual framework for occupational therapy. **American Journal of Occupational Therapy**, 1977.
- _____. A model of human occupation, part 2. Ontogenesis from the perspective of temporal adaptation. **The American Journal of Occupational Therapy**, v. 34, n. 10, p. 657–663, 1980.
- KLEVEN, H. *et al.* Children and Gender Inequality: Evidence from Denmark. **American Economic Journal: Applied Economics**, v. 11, n. 4, p. 181–209, 1 out. 2019.
- KOCK, N. *et al.* Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>, v. 26, n. 2, p. 217–236, 17 out. 2018.

- KOKUBO, A.; YOSHIKAWA, K.; WU, C.-H. Facilitating transition from maternity leave to work for working mothers: A self-efficacy intervention study. **Cambridge Prisms: Global Mental Health**, v. 10, p. e18, 2023.
- KOSSEK, E. E.; LEWIS, S.; HAMMER, L. B. Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. **Human Relations**, v. 63, n. 1, p. 3–19, 1 jan. 2010.
- KREFTING, L. Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. **The American Journal of Occupational Therapy**, v. 45, n. 3, p. 214–222, 1 mar. 1991.
- LANGAN, D.; SANDERS, C. B.; AGOCS, T. Canadian Police Mothers and the Boys' Club: Pregnancy, Maternity Leave, and Returning to Work. **Women & Criminal Justice**, v. 27, n. 4, p. 235–249, 8 ago. 2017.
- LAPIERRE, L. M. *et al.* A meta-analysis of the antecedents of work–family enrichment. **Journal of Organizational Behavior**, v. 39, n. 4, p. 385–401, 1 maio 2018.
- LE, H. *et al.* Turnover intentions: the roles of job satisfaction and family support. **Personnel Review**, v. 52, n. 9, p. 2209–2228, 9 nov. 2023a.
- _____. Turnover intentions: the roles of job satisfaction and family support. **Personnel Review**, v. 52, n. 9, p. 2209–2228, 9 nov. 2023b.
- LEE, S. W.; KIELHOFNER, G. **Habituation: Patterns of Daily Occupation** Philadelphia. Wolters Kluwer, , 2017.
- LESENER, T. *et al.* The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. **Work & Stress**, v. 34, n. 3, p. 259–278, 2 jul. 2020.
- LI, A.; MCCAULEY, K. D.; SHAFFER, J. A. The influence of leadership behavior on employee work-family outcomes: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 3, p. 458–472, 1 set. 2017.
- LIANG, K.-Y.; ZEGER, S. L. Longitudinal data analysis using generalized linear models. **Biometrika**, v. 73, n. 1, p. 13–22, 1986.
- LIN, C. P.; TSAI, Y. H.; MAHATMA, F. Understanding turnover intention in cross-country business management. **Personnel Review**, v. 46, n. 8, p. 1717–1737, 2017.
- LITTLE, L. M.; MASTERSON, C. R. Mother's Reentry: A Relative Contribution Perspective of Dual-Earner Parents' Roles, Resources, and Outcomes. <https://doi.org/10.5465/amj.2019.1344>, v. 66, n. 6, p. 1741–1767, 19 dez. 2023.
- LOISEL, P.; ANEMA, J. R. Handbook of work disability. **Prevention and management.:** Springer, 2013.
- LOOZE, J. Why Do(n't) they leave?: Motherhood and women's job mobility. **Social Science Research**, v. 65, p. 47–59, 1 jul. 2017.
- LOTT, Y. Is maternal labor market re-entry after childbirth facilitated by mothers' and partners' flexitime? <https://doi.org/10.1177/0018726719856669>, v. 73, n. 8, p. 1106–1128, 20 jun. 2019.
- MA, L. Economic crisis and women's labor force return after childbirth: Evidence from South Korea. **Demographic Research**, v. 31, n. 1, p. 511–552, 2014.

- MACDONALD, S.; MACINTYRE, P. The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. **Employee Assistance Quarterly**, v. 13, n. 2, p. 1–16, 1997.
- MACHADO, C.; PINHO NETO, V. **The Labor Market Consequences of Maternity Leave Policies: Evidence from Brazil**. [s.l.] EPGE - Escola Brasileira de Economia e Finanças, 2016. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17859>>. Acesso em: 22 jun. 2021.
- MADDEN, L.; MATHIAS, B. D.; MADDEN, T. M. The impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. **Management Research Review**, v. 38, n. 3, p. 242–263, 16 mar. 2015.
- mãe solo | Academia Brasileira de Letras**. Disponível em: <<https://www.academia.org.br/nossa-lingua/nova-palavra/mae-solo>>. Acesso em: 15 jul. 2024.
- MAERTZ, C. P. *et al.* The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, n. 8, p. 1059–1075, 1 nov. 2007.
- MAGALHÃES, L. Ocupação e atividade: tendências e tensões conceituais na literatura anglófona da terapia ocupacional e da ciência ocupacional. **Cadernos de Terapia Ocupacional da UFSCar**, v. 21, n. 2, p. 255–263, 2013.
- MARC GRAU-GRAU; MIREIA DE LAS HERAS MAESTRO; HANNAH RILEY BOWLES. Engaged Fatherhood for Men, Families and Gender Equality Healthcare, Social Policy, and Work Perspectives. 2021.
- MARIA BARBANO, L.; CEZAR DA CRUZ, D. M. A HISTÓRIA SOCIAL DA MULHER NO TRABALHO: MARCOS MUNDIAIS E REPERCUSSÕES NO BRASIL. **Revista Ártemis: Estudos de Gênero, Feminismo e Sexualidades**, v. 33, n. 1, 2022.
- MARIA, M.; SIQUEIRA, M. **Medidas do comportamento organizacional Estudos de Psicologia**. [s.l.: s.n.]. . Acesso em: 22 jun. 2021.
- MASCARENHAS, C.; GALVÃO, A. R.; MARQUES, C. S. How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective. **Administrative Sciences 2022, Vol. 12, Page 66**, v. 12, n. 2, p. 66, 31 maio 2022.
- MATTEAZZI, E.; SCHERER, S. Gender Wage Gap and the Involvement of Partners in Household Work. <https://doi.org/10.1177/0950017020937936>, v. 35, n. 3, p. 490–508, 28 ago. 2020.
- MATYSIAK, A.; CUKROWSKA-TORZEWSKA, E. **The Motherhood Wage Penalty: A Meta-Analysis**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <www.oeaw.ac.at/vid>. Acesso em: 14 jun. 2021.
- MCDOWELL, J. De-gendering gendered occupations: Analysing professional discourse. **De-Gendering Gendered Occupations: Analysing Professional Discourse**, p. 1–214, 6 out. 2020.
- MELÉ, D. **Management ethics: Placing ethics at the core of good management**. [s.l.] Springer, 2011.
- MELÉ, D. Understanding humanistic management. **Humanistic Management Journal**, v. 1, p. 33–55, 2016.

- MELÉ, D. **Business ethics in action: Managing human excellence in organizations**. [s.l.] Bloomsbury Publishing, 2019.
- MELGES, F. *et al.* A Nova Precarização do Trabalho: um Mapa Conceitual. **Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 103, p. 638–666, 4 nov. 2022.
- MELO, C. V. B. **Proteção à maternidade e licença parental no mundo**. [s.l.] Brasília: Câmara dos Deputados, 2019.
- MELO, M. B. DE *et al.* Beyond ANOVA and MANOVA for repeated measures: Advantages of generalized estimated equations and generalized linear mixed models and its use in neuroscience research. **The European Journal of Neuroscience**, v. 56, n. 12, p. 6089–6098, 14 nov. 2022.
- MOILANEN, S.; RÄIKKÖNEN, E.; ALASUUTARI, M. Mothers' return-to-work reasons and work–family conflict: does a partner involved in childcare make a difference? **Community, Work & Family**, v. 26, n. 4, p. 444–465, 8 ago. 2023.
- MORRIS, K.; COX, D. L. Developing a descriptive framework for “occupational engagement”. **Journal of Occupational Science**, v. 24, n. 2, p. 152–164, 2017.
- MUNIZ, J. O.; VENEROSO, C. Z. Differences in labour force participation and wage gaps by gender and income classes: An investigation of the motherhood penalty in Brazil inequalities. **Dados**, v. 62, n. 1, 18 abr. 2019.
- MUTH, C. *et al.* Alternative Models for Small Samples in Psychological Research. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164415580432>, v. 76, n. 1, p. 64–87, 21 abr. 2015a.
- _____. Alternative Models for Small Samples in Psychological Research. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164415580432>, v. 76, n. 1, p. 64–87, 21 abr. 2015b.
- NASCIMENTO, A. L. S.; MARRA, A. V. Conflito Trabalho-Família, Suporte Organizacional e Gênero: Uma Revisão Narrativa / Work-Family Conflict, Organizational Support and Gender: A Narrative Review. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 21, n. 8, p. 239–257, 28 jun. 2024.
- NEIMANNS, E. Unequal benefits – diverging attitudes? Analysing the effects of an unequal expansion of childcare provision on attitudes towards maternal employment across 18 European countries. **Journal of Public Policy**, v. 41, n. 2, p. 251–276, 1 jun. 2021.
- NGUYEN, L. V.; HAAR, J.; SMOLLAN, R. Family supportive supervisor behaviours and turnover intentions: testing a multiple mediation model in the New Zealand hospitality industry. **Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work**, v. 30, n. 2, p. 156–173, 2 abr. 2020.
- NIZALOVA, O. Motherhood wage penalty may affect pronatalist policies. **IZA World of Labor**, 16 maio 2017.
- NOHE, C.; SONNTAG, K. Work–family conflict, social support, and turnover intentions: A longitudinal study. **Journal of Vocational Behavior**, v. 85, n. 1, p. 1–12, 1 ago. 2014.
- NOWAK, M. J.; NAUDE, M.; THOMAS, G. **Returning to Work After Maternity Leave: Childcare and Workplace Flexibility** *Journal of Industrial Relations* SAGE Publications Sage UK: London, England, , 21 fev. 2013. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0022185612465530>>. Acesso em: 22 jun. 2021

OFFER, S.; SCHNEIDER, B. Revisiting the Gender Gap in Time-Use Patterns: Multitasking and Well-Being among Mothers and Fathers in Dual-Earner Families. <https://doi.org/10.1177/0003122411425170>, v. 76, n. 6, p. 809–833, 1 dez. 2011.

OKATTA, C. G.; AJAYI, F. A.; OLAWALE, O. ENHANCING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH DIVERSITY AND INCLUSION INITIATIVES: A META-ANALYSIS. **International Journal of Applied Research in Social Sciences**, v. 6, n. 4, p. 734–758, 25 abr. 2024.

OLLO-LÓPEZ, A.; GOÑI-LEGAZ, S. Differences in work–family conflict: which individual and national factors explain them? v. 28, n. 3, p. 499–525, 4 fev. 2017.

ONU. **Sustainable Development Goal 5: Igualdade de gênero | As Nações Unidas no Brasil**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/5>>. Acesso em: 2 jun. 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Nota 2 - Promoção da igualdade de gênero e políticas de conciliação entre o trabalho e a família**. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasilia/publicacoes/WCMS_229649/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 20 fev. 2022.

PADAVIC, I.; ELY, R. J.; REID, E. M. Explaining the Persistence of Gender Inequality: The Work–family Narrative as a Social Defense against the 24/7 Work Culture*. **Administrative Science Quarterly**, v. 65, n. 1, p. 61–111, 1 mar. 2020.

PARCSI, L.; CURTIN, M. Experiences of occupational therapists returning to work after maternity leave. **Australian occupational therapy journal**, v. 60, n. 4, p. 252–259, ago. 2013.

PATERNINA-DIE, M. *et al.* Women’s neuroplasticity during gestation, childbirth and postpartum. **Nature Neuroscience** 2024 27:2, v. 27, n. 2, p. 319–327, 5 jan. 2024.

PATTALI, S. *et al.* Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: the moderating effect of perceived organizational support. **BMC Health Services Research**, v. 24, n. 1, p. 1–13, 1 dez. 2024.

PERRIGINO, M. B.; DUNFORD, B. B.; WILSON, K. S. Work–family backlash: The “dark side” of work–life balance (wlb) policies. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 2, p. 600–630, 1 jun. 2018.

PETERS, M. D. J. *et al.* Updated methodological guidance for the conduct of scoping reviews. **JBI evidence synthesis**, v. 18, n. 10, p. 2119–2126, 1 out. 2020.

PETTORUTI, L. I.; JÚLIA, C.; FAIMAN, S. Programas de Retorno ao Trabalho após afastamentos por transtornos mentais: uma revisão de literatura. **Saúde Ética & Justiça**, v. 23, n. 2, p. 56–62, 17 out. 2018.

PEW RESEARCH CENTER. **Americans’ views of fewer people having children**. Disponível em: <<https://www.pewresearch.org/short-reads/2024/08/02/what-do-americans-think-about-fewer-people-choosing-to-have-children/>>. Acesso em: 24 out. 2024.

PIZZI, M. A.; RICHARDS, L. G. **Promoting health, well-being, and quality of life in occupational therapy: A commitment to a paradigm shift for the next 100 years** *American Journal of Occupational Therapy* American Occupational Therapy Association, Inc., 1 jul. 2017. . Acesso em: 16 jun. 2021

PRIMEAU, L. A. Running as an occupation: Multiple meanings and purposes. **Occupational science: The evolving discipline**, p. 275–286, 1996.

- PRITSCHET, L. *et al.* Neuroanatomical changes observed over the course of a human pregnancy. **Nature Neuroscience** 2024, p. 1–8, 16 set. 2024.
- PROVDANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. [s.l.: s.n.].
- QURESHI, I. *et al.* **Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: Destiny or Choice**, 12 ago. 2012. Disponível em: <<https://papers.ssrn.com/abstract=2152930>>. Acesso em: 8 jan. 2025
- RASOOL, S. F. *et al.* How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. **International Journal of Environmental Research and Public Health** 2021, Vol. 18, Page 2294, v. 18, n. 5, p. 2294, 26 fev. 2021.
- REBEIRO, K. L. *et al.* Northern initiative for social action: an occupation-based mental health program. **The American Journal of Occupational Therapy**, v. 55, n. 5, p. 493–500, 2001.
- RHOADES, L.; EISENBERGER, R. Perceived organizational support: a review of the literature. **Journal of applied psychology**, v. 87, n. 4, p. 698, 2002.
- ROBINSON, L. D.; MAGEE, C. A.; CAPUTI, P. Sole mothers in the workforce: a systematic review and agenda for future work–family research. **Journal of Family Theory & Review**, v. 10, n. 1, p. 280–303, 2018.
- ROCKSTUHL, T. *et al.* Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. **Journal of International Business Studies**, v. 51, n. 6, p. 933–962, 1 ago. 2020.
- RÖDER, A.; WARD, M.; FRESE, C. A. From Labour Migrant to Stay-at-Home Mother? Childcare and Return to Work among Migrant Mothers from the EU Accession Countries in Ireland. <https://doi.org/10.1177/0950017017713953>, v. 32, n. 5, p. 850–867, 9 ago. 2017.
- RODRIGUES, B.; VERGNAT, V. The time and the transitions back to work in France after maternity. **Review of Economics of the Household**, v. 17, n. 3, p. 861–888, 16 mar. 2019.
- RODRIGUES, L. N. *et al.* Acolhimento e desafios no retorno ao trabalho, após a licença-maternidade em uma instituição de ensino. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 12, p. e44, 15 set. 2022.
- ROOIJ, B. VAN; FINE, A. Toxic Corporate Culture: Assessing Organizational Processes of Deviancy. **Administrative Sciences** 2018, Vol. 8, Page 23, v. 8, n. 3, p. 23, 22 jun. 2018.
- ROUSSEAU, D. M.; HO, V. T.; GREENBERG, J. I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 977–994, 1 out. 2006.
- RUBIANO MATULEVICH, E. C.; VIOLLAZ, M. Gender differences in time use: Allocating time between the market and the household. **World Bank Policy Research Working Paper**, n. 8981, 2019.
- RÚDÓLFSDÓTTIR, A. G.; AUÐARDÓTTIR, A. M. “I feel like I am betraying my child”: The socio-politics of maternal guilt and shame. **Gender, Work & Organization**, v. 31, n. 6, p. 2733–2748, 1 nov. 2024.

- RUPPANNER, L. *et al.* How do Gender Norms and Childcare Costs Affect Maternal Employment Across US States? <https://doi.org/10.1177/08912432211046988>, v. 35, n. 6, p. 910–939, 27 set. 2021.
- RUPPANNER, L.; MOLLER, S.; SAYER, L. Expensive Childcare and Short School Days = Lower Maternal Employment and More Time in Childcare? Evidence from the American Time Use Survey. **Socius: Sociological Research for a Dynamic World**, v. 5, p. 237802311986027, 29 jan. 2019.
- RUSSO, M. *et al.* When Family Supportive Supervisors Meet Employees' Need for Caring: Implications for Work–Family Enrichment and Thriving: <https://doi.org/10.1177/0149206315618013>, v. 44, n. 4, p. 1678–1702, 4 dez. 2015.
- SACHS, J. D. From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. **The Lancet**, v. 379, n. 9832, p. 2206–2211, 9 jun. 2012.
- _____. Six Transformations to achieve the Sustainable Development Goals. **Nature Sustainability** 2019 2:9, v. 2, n. 9, p. 805–814, 26 ago. 2019.
- SALVAGNI, J.; AZAMBUJA, M.; REICHERT, F. M. MATERNIDADE E MERCADO DE TRABALHO: A trajetória das mulheres no desenvolvimento de carreiras. **Confluências**, v. 25, n. 1, 2023.
- SÁNCHEZ-MIRA, N. (Un)doing gender in female breadwinner households: Gender relations and structural change. **Gender, Work & Organization**, v. 31, n. 4, p. 1196–1213, 1 jul. 2024.
- SAUREL-CUBIZOLLES, M. J. *et al.* **Returning to work after childbirth in France, Italy, and Spain** *European Sociological Review* Oxford Academic, , 1 jun. 1999. Disponível em: <<https://academic.oup.com/esr/article/15/2/179/433970>>. Acesso em: 6 jun. 2022
- SEKIYA, F. S.; SILVESTRE DA, J.; JÚNIOR, S. Preditores de retorno ao trabalho em trabalhadores afastados por distúrbios musculoesqueléticos: uma revisão narrativa. **Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba**, v. 25, n. Fluxo contínuo, p. e63992, 8 jan. 2024.
- SIHTO, T. Choosing to Work? Mothers Return-to-Work Decisions, Social Class, and the Local Labor Market. **Nordic Journal of Working Life Studies**, v. 5, n. 3, p. 23–40, 1 out. 2015.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. [s.l.] Artmed, 2013.
- SKORIKOV, V. B.; VONDRACEK, F. W. Occupational Identity. **Handbook of Identity Theory and Research**, p. 693–714, 2011.
- SLOMIAN, J. *et al.* Identifying maternal needs following childbirth: A qualitative study among mothers, fathers and professionals. **BMC Pregnancy and Childbirth**, v. 17, n. 1, p. 1–13, 3 jul. 2017.
- SOLTIS, S. M. *et al.* A Social Network Perspective on Turnover Intentions: The Role of Distributive Justice and Social Support. **Human Resource Management**, v. 52, n. 4, p. 561–584, 1 jul. 2013.
- SOUSA MACHADO, T. DE; CHUR-HANSEN, A.; DUE, C. First-time mothers' perceptions of social support: Recommendations for best practice. <https://doi.org/10.1177/2055102919898611>, v. 7, n. 1, 7 fev. 2020.

- SPAGNOLI, P.; CAETANO, A.; SANTOS, S. C. Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? **Journal of Business Research**, v. 65, n. 5, p. 609–616, 1 maio 2012.
- SPENCER, J. C.; DAVIDSON, H. A.; WHI, V. K. Continuity and Change: Past Experience as Adaptive Repertoire in Occupational Adaptation. v. 50, n. 7, p. 526–534, 1996.
- SPITERI, G.; XUEREBA, R. B. Going back to work after childbirth: women’s lived experiences. **Journal of Reproductive and Infant Psychology**, v. 30, n. 2, p. 201–216, abr. 2012.
- STADNYK, R. L.; TOWNSEND, E. A.; WILCOCK, A. A. Occupational Justice . *Em: CHRISTIANSEN, C. H.; TOWNSEND, E. S. (Eds.). . Introduction to Occupation: The Art of Science and Living*. 2nd. ed. New Jersey: Pearson, 2009. p. 329–358.
- State Family and Medical Leave Laws**. Disponível em: <<https://www.ncsl.org/research/labor-and-employment/state-family-and-medical-leave-laws.aspx>>. Acesso em: 9 jun. 2022.
- SUMPTER, D. M.; GREENBERG, D.; ROSADO-SOLOMON, E. Others matter when mothers return: An investigation of relational movement and its role in post-maternity leave reentry transitions. **Journal of Vocational Behavior**, v. 155, p. 104045, 1 dez. 2024.
- SUN, Y.; SHIGAKI, C. L.; ARMER, J. M. Return to work among breast cancer survivors: A literature review. **Supportive Care in Cancer**, v. 25, n. 3, p. 709–718, 1 mar. 2017.
- TAHERI, F. Family-supportive organizational environment and turnover intention. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 70, n. 8, p. 2113–2130, 2 nov. 2021.
- TAYLOR, J.; KAY, S. The Construction of Identities in Narratives about Serious Leisure Occupations. **Journal of Occupational Science**, v. 22, n. 3, p. 260–276, 3 jul. 2015.
- TOHME, P.; ABI-HABIB, R. Correlates of work productivity and maternal competence after having a baby: the roles of mother-infant bonding and maternal subjective experiences. **BMC Women’s Health**, v. 22, n. 1, p. 1–8, 1 dez. 2022.
- TOWNSEND, E.; WILCOCK, A. A. Occupational justice and client-centred practice: a dialogue in progress. **Canadian journal of occupational therapy. Revue canadienne d’ergothérapie**, v. 71, n. 2, p. 75–87, 2004.
- TRASK, B. S. **Women, Work, and Globalization**. [s.l.] Routledge, 2013.
- TRIEDMAN, R. A.; HOLTOM, B. The effects of network groups on minority employee turnover intentions. **Human Resource Management**, v. 41, n. 4, p. 405–421, 1 dez. 2002.
- TULIO, R.; CASAGRANDE, S. M. Estabilidade e Garantia de Emprego da Gestante. **9ª EDIÇÃO-ANO IV-JANEIRO A JUNHO DE 2013**, p. 67, 2013.
- U.S DEPARTMENT OF LABOUR. **Family and Medical Leave (FMLA) | U.S. Department of Labor**. Disponível em: <<https://www.dol.gov/general/topic/benefits-leave/fmla>>. Acesso em: 9 jun. 2022.
- VARGAS-PRADA, S. *et al.* Influence of paid maternity leave on return to work after childbirth. **La Medicina del Lavoro**, v. 109, n. 4, p. 243, 28 ago. 2018.
- VARMA, A. M.; SIVARAJAN, R. All’s (not) fair in motherhood and work? Post-partum psychological contract breach experiences of Indian first-time mothers. **Asia-Pacific Journal of Business Administration**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2023.

VILLANUEVA, A.; LIN, K. H. Motherhood wage penalties in Latin america: The significance of labor informality. **Social Forces**, v. 99, n. 1, p. 59–85, 1 set. 2020.

VUJINOVIĆ, N. ‘...There’s no substituting actual time with your child’: Understanding first-time mothers’ readiness to return to work. <http://dx.doi.org/10.1177/0022185613509624>, v. 56, n. 4, p. 488–507, 23 jan. 2014.

WALLACE, M.; SAUREL-CUBIZOLLES, M.-J.; GROUP, THE E. MOTHER-CHILD COHORT STUDY. Returning to work one year after childbirth: data from the mother-child cohort EDEN. **Maternal and child health journal**, v. 17, n. 8, p. 1432, 1 out. 2013.

WALSH, B. M. *et al.* Failing to Be Family-Supportive: Implications for Supervisors. **Journal of Management**, v. 45, n. 7, p. 2952–2977, 1 set. 2019.

WASTI, S. A. Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 76, n. 3, p. 303–321, 1 set. 2003.

WEEDEN, K. A.; CHA, Y.; BUCCA, M. Long work hours, part-time work, and trends in the gender gap in pay, the motherhood wage penalty, and the fatherhood wage premium. **RSF**, v. 2, n. 4, p. 71–102, 1 ago. 2016.

WHITLEY, M. D.; RO, A.; CHOI, B. K. Workplace breastfeeding support and job satisfaction among working mothers in the United States. **American Journal of Industrial Medicine**, v. 62, n. 8, p. 716–726, 1 ago. 2019.

WIESE, B. S.; STERTZ, A. M. Mothers’ regrets of having (or not having) returned to work after childbirth: Longitudinal relationships with organizational commitment. **Applied Psychology**, v. 72, n. 2, p. 451–476, 1 abr. 2023.

WILCOCK, A. A theory of the human need for occupation. **Journal of Occupational science**, v. 1, n. 1, p. 17–24, 1993.

WILCOCK, A. A. *et al.* The relationship between occupational balance and health: a pilot study. **Occupational Therapy International**, v. 4, n. 1, p. 17–30, 1 mar. 1997.

WILCOCK, A. A. Reflections on doing, being and becoming. **Canadian Journal of Occupational Therapy**, v. 65, n. 5, p. 248–257, 1 dez. 1998.

_____. **An occupational perspective of health**. [s.l.] Slack Incorporated, 2006.

WILLIAMS, J. C. **Unbending Gender: Why Family and Work Conflict and What To Do About It**. New York: [s.n.].

WILLIAMS, J. C.; BERDAHL, J. L.; VANDELLO, J. A. Beyond work-life “Integration”. **Annual Review of Psychology**, v. 67, p. 515–539, 4 jan. 2016.

WILLIAMS, J. C.; BLAIR-LOY, M.; BERDAHL, J. L. **Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma** **Journal of Social Issues**. [s.l.: s.n.]. . Acesso em: 14 jun. 2021.

WOLF, L. A. *et al.* Workplace aggression as cause and effect: Emergency nurses’ experiences of working fatigued. **International Emergency Nursing**, v. 33, p. 48–52, 1 jul. 2017.

WONG, K. F. E.; CHENG, C. The Turnover Intention–Behaviour Link: A Culture-Moderated Meta-Analysis. **Journal of Management Studies**, v. 57, n. 6, p. 1174–1216, 1 set. 2020.

- WYNN, A. T. Gender, Parenthood, and Perceived Chances of Promotion. **Sociological Perspectives**, v. 60, n. 4, p. 645–664, 1 ago. 2017.
- XIANG, N. *et al.* The benefits and penalties of formal and informal flexible working-time arrangements: evidence from a cohort study of Australian mothers. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 14, p. 2939–2960, 2022.
- YERXA, E. J. An Introduction to Occupational Science, A Foundation for Occupational Therapy in the 21st Century. **Occupational Therapy In Health Care**, v. 6, n. 4, p. 1–17, 1990.
- _____. Occupational science: A new source of power for participants in occupational therapy. **Journal of Occupational Science**, v. 1, n. 1, p. 3–9, 1993.
- YILMAZ, B. K.; UÇEL, E. B.; DALKILIÇ, O. S. So Many Challenges, So Many Regrets: Motherhood Decisions of Career-Oriented Women. **Gender Issues**, v. 41, n. 2, p. 1–40, 1 jun. 2024.
- YU, W. H.; HARA, Y. Motherhood Penalties and Fatherhood Premiums: Effects of Parenthood on Earnings Growth Within and Across Firms. **Demography**, v. 58, n. 1, p. 247–272, 1 fev. 2021.
- ZAGORSKY, J. L. Divergent trends in US maternity and paternity leave, 1994-2015. **American Journal of Public Health**, v. 107, n. 3, p. 460–465, 2017.
- ZANHOOR, M.; SUMPTER, D. M. D. The entrenchment of the ideal worker norm during the COVID-19 pandemic: Evidence from working mothers in the United States. **Gender, Work & Organization**, v. 31, n. 2, p. 625–643, 1 mar. 2024.

APÊNDICE

APÊNDICE I - GUIA PARA EMPRESAS: Suportes podem ser ofertados para mães que retornam de licença-maternidade

Elaborado por Leticia Maria Barbano a partir de dados da presente pesquisa

(A reprodução é autorizada, desde que citada a fonte)

1. Planejamento da Licença

Uma das conclusões fundamentais deste estudo foi a necessidade de planejamento da licença com a mãe, através de conversas, entrevistas, protocolos e instrumentos aplicados pelo RH e/ou liderança. Neste planejamento será abordado quando a mãe pretende sair de licença, quem fará seu serviço neste período (redistribuição entre equipe ou contratação de profissional temporário), se ela quer ser informada do andamento de algum projeto durante a ausência, e que projetos ou tarefas ela fará no seu retorno. Desde este momento é interessante que o RH informe à mãe todos os benefícios e políticas da empresa que possam ajudá-la na transição de afastamento e retorno. Também é importante decidir (mesmo que isso mude no futuro) se a mãe pretende fazer um retorno gradual ou abrupto. No Brasil, empresas aderentes ao programa “Empresa Cidadã”¹⁵ podem ofertar dois tipos de afastamento e retorno: licença-maternidade estendida por seis meses, ou licença-maternidade de quatro meses com mais quatro meses em jornada parcial sem prejuízo de salário.

2. Oferta de retorno gradual e/ou redução de jornada sem prejuízo de salário

Em casos em que não seja possível ofertar retorno gradual (ou negociar redução temporária da jornada de trabalho), o retorno híbrido ou remoto pode auxiliar a mãe continuar amamentando o filho sem prejudicar rotina de ambos. O trabalho remoto também ajuda mães a se readaptarem à ocupação do trabalho de maneira menos disruptiva, além de permitir que ela consiga estar mais tempo com seu bebê. Estes pontos influenciam em seu comprometimento com a empresa, engajamento no seu trabalho e saúde mental.

3. Oferta de flexibilidade e autonomia no desempenho da profissão

Como mencionado por uma das mães do estudo, “bebês são imprevisíveis”. Quando possível, é preferível oferecer tarefas e projetos com datas de entregas, e deixar as mães livres para cumprirem sua carga horária de acordo com suas rotinas. Quando isto não é possível, oferecer banco de horas ou flexibilidade para entrada e saída do trabalho pode também ser útil na fase de readaptação.

4. Alinhamentos periódicos e comunicação efetiva

Ruídos de comunicação, especialmente entre RH ou liderança e trabalhadoras, trouxeram momentos desagradáveis para mães. É importante que no primeiro dia do

¹⁵ Desde a aprovação da MP 1116/2022

retorno haja uma reunião de alinhamento entre liderança e equipe sobre o andamento e atualização de projetos e tarefas. Ao RH, cabe especialmente lembrar a mãe de todos os benefícios e políticas que a empresa oferece, além de indicar profissionais ou berçários que possam ajudá-la a conciliar as demandas do trabalho com a maternidade. Ao menos no primeiro ano de retorno, é recomendável que haja alinhamentos e check-ins periódicos sobre a adaptação da mãe e sua saúde mental.

5. Treinamento de lideranças

Caso a empresa não faça treinamentos recorrentes com lideranças para que elas saibam acolher e promover a parentalidade, sugere-se que ao menos haja incentivo para que líderes se tornem mais empáticos. Estes incentivos podem ser a indicação de leituras e vídeos sobre o tema, grupos de discussão entre gestores, ou palestras/rodas de conversa de participação obrigatória.

6. Oferta de sala para amamentação

Independentemente do país, muitas mães que retornaram da licença-maternidade sentiram falta de uma sala para amamentação ou retirada leite. É essencial que essa sala tenha, no mínimo, uma pequena geladeira, freezer ou frigobar para exclusivo armazenamento do leite, uma pia para lavar as mãos, uma poltrona, e que seja um ambiente privativo. No Brasil, o Ministério da Saúde oferece uma cartilha¹⁶ com recomendações para sala de amamentação.

7. Programa de retorno ao trabalho após licença-maternidade

Por fim, empresas podem criar um programa de retorno ao trabalho para mães e pais, levando em consideração que o retorno seja planejado, gradual, flexível, híbrido ou remoto. A oferta de profissionais de saúde mental, como psicólogos e terapeutas ocupacionais, podem auxiliar na readaptação da mãe à ocupação do trabalho. Mães mais experientes podem se candidatar a mentorar mães que retornaram de licença, ou a empresa pode promover grupos de parentalidade que se tornem parte da rede de apoio dos novos pais e mães. Estas ações fomentam a Diversidade e Inclusão das organizações, bem como o pilar S do ESG.

Protocolo para Planejamento da Licença-Maternidade (pontos a serem considerados)

Antes da Licença, considerar:

- Identidade e trajetória da mãe como trabalhadora
- Expectativas em relação à chegada do bebê e licença-maternidade
- Preparação para o parto, amamentação e rotina com o bebê recém nascido
- Como pretende lidar com puerpério
- Se existe rede de suporte e quem faz parte
- Quão satisfeita está com a carreira e por quê

¹⁶ Brasil. Ministério da Saúde. Guia para implantação de salas de apoio à amamentação para a mulher trabalhadora / Ministério da Saúde, Agência Nacional de Vigilância Sanitária. – Brasília : Ministério da Saúde, 2015.

- Se quer e como quer acompanhar projetos durante a ausência
- Se gostaria que o retorno fosse gradual ou se prefere decidir isso perto do prazo de terminar a licença
- Como considera que seu gestor/supervisor poderia apoiá-la nesse planejamento e retorno da licença
- Como considera que equipe e colegas de trabalho poderiam apoiá-la nesse planejamento e retorno da licença
- O que, para ela, seria inadmissível de acontecer durante este período (tanto agora, quanto durante, e depois, no seu retorno)
- Se há algum ponto que gostaria de comentar
- Informar todos os benefícios e políticas da empresa e da legislação do país que podem auxiliar a mãe na sua ausência e retorno

Durante a licença:

- Check-in sobre como está a mãe (pode ser através de e-mail ou ligação, de acordo com a preferência da trabalhadora)
- Preferência de retorno (gradual ou abrupto)

Após a Licença (retorno), considerar:

- Como foi o retorno
- Se se sente emocionalmente, mentalmente e fisicamente preparada para trabalhar
- Se se sente parte da empresa e da equipe desde que retornou
- O que mudou na rotina de trabalho após a volta (dificuldades e potencialidades)
- Como a empresa ou colegas de trabalho poderiam ajuda-la nesse momento de volta
- Como está a rotina familiar, caso queira comentar
- Como está o lazer e o descanso, caso queira comentar
- Se existe rede de suporte e quem faz parte
- Quais são as potencialidades que enxerga nessa nova fase

Pode-se analisar os dados da entrevista/questionário de maneira a encontrar soluções para as dificuldades e potencialização dos pontos positivos.

Benchmarking (iniciativas que já existem):

- Sala de amamentação e retirada de leite, com geladeira, poltrona e ambiente tranquilo
- Visita de enfermeira logo após o parto orientando sobre os cuidados com o bebê
- Jornadas flexíveis e trabalho remoto
- Jornada crescente de trabalho até criança completar 1 ano, com trabalho remoto
- Avaliação de desempenho flexível (considerando a profissional antes do tempo da licença maternidade)
- Berçário no local de trabalho
- Licenças maternidade e paternidade estendidas e equiparadas ou licença parental

- Grupos de discussão sobre parentalidade
- Programas que incentivem uma paternidade mais ativa
- Programas e rodas de conversa de acolhimento à parentalidade
- Cartilhas para novos pais e novas mães
- Mães mais experientes que mentoram mães que acabaram de voltar da licença
- Programas de apoio à saúde mental materna
- Treinamento para que lideranças sejam mais empáticas e incentivem maior equilíbrio entre vida pessoal e laboral
- Apoio diferenciado para mães com filhos neurodivergentes ou com deficiência
- Garantia de que pais e mães possam se ausentar do trabalho para levar filhos ao médico ou acompanhá-los em internações, sem prejuízo de salário ou carreira
- Garantia de que pais também tenham pausa para amamentar seus filhos em caso de trabalho remoto, ocasião em que poderão oferecer leite materno extraído ou fórmula

ANEXOS

ANEXO A: Resultado da Revisão de Escopo (artigos incluídos)

1. COSTANTINI, A.; WARASIN, R.; SARTORI, R.; MANTOVAN, F. Return to work after prolonged maternity leave: An interpretative description. In: *Women's Studies International Forum*, 2022. v. 90, p. 102562. Pergamon.
2. FALLETA, L.; ABRUZZESE, S.; FISCHBEIN, R.; SHURA, R.; ENG, A.; ALEMAGNO, S. Work reentry after childbirth: predictors of self-rated health in month one among a sample of university faculty and staff. *Safety and Health at Work*, 2020. v. 11, n. 1, p. 19-25.
3. VARMA, A. M.; SIVARAJAN, R. All's (not) fair in motherhood and work? Post-partum psychological contract breach experiences of Indian first-time mothers. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2023.
4. COSTANTINI, A.; DICKERT, S.; SARTORI, R.; CESCHI, A. Return to work after maternity leave: the role of support policies on work attitudes of women in management positions. *Gender in Management: An International Journal*, 2020. v. 36, n. 1, p. 108-130.
5. MA, L. Economic crisis and women's labor force return after childbirth: Evidence from South Korea. *Demographic Research*, 2014. v. 31, p. 511-552.
6. BORDUNOS, A. K.; KOSHELEVA, S. V.; ZYRYANOVA, A. Determinants of return to work after maternity leave in Russia: A logistic regression approach. *Российский журнал менеджмента*, 2020. v. 18, n. 3, p. 363-382.
7. NOWAK, M. J.; NAUDE, M.; THOMAS, G. Returning to work after maternity leave: Child-care and workplace flexibility. *Journal of Industrial Relations*, 2013. v. 55, n. 1, p. 118-135.
8. WIESE, B. S.; STERTZ, A. M. Mothers' regrets of having (or not having) returned to work after childbirth: Longitudinal relationships with organizational commitment. *Applied Psychology*, 2023. v. 72, n. 2, p. 451-476.
9. PARCSI, L.; CURTIN, M. Experiences of occupational therapists returning to work after maternity leave. *Australian Occupational Therapy Journal*, 2013. v. 60, n. 4, p. 252-259.
10. LANGAN, D.; SANDERS, C. B.; AGOCS, T. Canadian police mothers and the boys' club: Pregnancy, maternity leave, and returning to work. *Women & Criminal Justice*, 2017. v. 27, n. 4, p. 235-249.
11. KOKUBO, A.; YOSHIKAWA, K.; WU, C. H. Facilitating transition from maternity leave to work for working mothers: A self-efficacy intervention study. *Cambridge Prisms: Global Mental Health*, 2023. v. 10, e18.
12. DAVIES, J. M.; BRIGHTON, L. J.; REEDY, F.; BAJWAH, S. Maternity provision, contract status, and likelihood of returning to work: Evidence from research intensive universities in the UK. *Gender, Work & Organization*, 2022. v. 29, n. 5, p. 1495-1510.

13. GUMY, J. M.; PLAGNOL, A. C.; PIASNA, A. Job satisfaction and women's timing of return to work after childbirth in the UK. *Work and Occupations*, 2022. v. 49, n. 3, p. 345-375.
14. FELIX, B.; GALON, S. Z.; AMARO, R. D. How do women balance multiple roles during the post-maternity-leave period? *Community, Work & Family*, 2023. p. 1-8.
15. JUENGST, S. B.; ROYSTON, A.; HUANG, I.; WRIGHT, B. Family leave and return-to-work experiences of physician mothers. *JAMA Network Open*, 2019. v. 2, n. 10, e1913054.
16. FITZENBERGER, B.; STEFFES, S.; STRITTMANN, A. Return-to-job during and after parental leave. *The International Journal of Human Resource Management*, 2016. v. 27, n. 8, p. 803-831.
17. MOILANEN, S.; RÄIKÖNEN, E.; ALASUUTARI, M. Mothers' return-to-work reasons and work-family conflict: does a partner involved in childcare make a difference? *Community, Work & Family*, 2023. v. 26, n. 4, p. 444-465.
18. RÖDER, A.; WARD, M.; FRESE, C. A. From labour migrant to stay-at-home mother? Childcare and return to work among migrant mothers from the EU accession countries in Ireland. *Work, Employment and Society*, 2018. v. 32, n. 5, p. 850-867.
19. WALLACE, M.; SAUREL-CUBIZOLLES, M. J.; EDEN Mother-Child Cohort Study Group. Returning to work one year after childbirth: Data from the mother-child cohort EDEN. *Maternal and Child Health Journal*, 2013. v. 17, p. 1432-1440.
20. RODRIGUES, B.; VERGNAT, V. The time and the transitions back to work in France after maternity. *Review of Economics of the Household*, 2019. v. 17, p. 861-888.
21. BERGER, M.; ASABA, E.; FALLAHPOUR, M.; FARIAS, L. The sociocultural shaping of mothers' doing, being, becoming and belonging after returning to work. *Journal of Occupational Science*, 2022. v. 29, n. 1, p. 7-20.
22. VARGAS-PRADA FIGUEROA, S.; GARCÍA, A. M.; RONDA-PÉREZ, E.; ESTARLICH, M.; BALLESTER DÍEZ, F.; BENAVIDES, F. G. Influence of paid maternity leave on return to work after childbirth. *Medicina del Trabajo*, 2018. v. 109, n. 4, p. 243-252.
23. VUJINOVIĆ, N. '... There's no substituting actual time with your child': Understanding first-time mothers' readiness to return to work. *Journal of Industrial Relations*, 2014. v. 56, n. 4, p. 488-507.
24. DAGHER, R. K.; HOFFERTH, S. L.; LEE, Y. Maternal depression, pregnancy intention, and return to paid work after childbirth. *Women's Health Issues*, 2014. v. 24, n. 3, p. e297-e303.
25. SIHTO, T. Choosing to work? Mothers' return-to-work decisions, social class, and the local labor market. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2015. v. 5, n. 3, p. 23-40.

26. LOTT, Y. Is maternal labor market re-entry after childbirth facilitated by mothers' and partners' flextime? *Human Relations*, 2020. v. 73, n. 8, p. 1106-1128.
27. GUENDELMAN, S.; GOODMAN, J.; KHARRAZI, M.; LAHIFF, M. Work-family balance after childbirth: The association between employer-offered leave characteristics and maternity leave duration. *Maternal and Child Health Journal*, 2014. v. 18, p. 200-208.
28. TOHME, P.; ABI-HABIB, R. Correlates of work productivity and maternal competence after having a baby: The roles of mother-infant bonding and maternal subjective experiences. *BMC Women's Health*, 2022. v. 22, n. 1, p. 392.
29. GARCIA, C. F.; VIECILI, J. Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. *Fractal: Revista de Psicologia*, 2018. v. 30, p. 271-280.
30. RODRIGUES, L. N.; CHRISTOFFEL, M. M.; SMEHA, L. N.; BENEDETTI, F. J.; ABAID, J. L. Acolhimento e desafios no retorno ao trabalho após a licença-maternidade em uma instituição de ensino. *Revista de Enfermagem da UFSM*, 2022. v. 12, e44.

Anexo B - Escala de percepção de suporte organizacional (EPSO) - Versão reduzida (adaptada e validada no Brasil por Siqueira, 2002)

Abaixo estão listadas várias frases sobre a empresa onde você trabalha atualmente. Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas.

1 = Discordo totalmente

5 = Concordo totalmente

() É possível obter ajuda desta empresa quando tenho um problema®.

() Esta empresa realmente preocupa-se com meu bem-estar®.

() Esta empresa estaria disposta a ampliar suas instalações para me ajudar a utilizar minhas melhores habilidades no desempenho do meu trabalho®.

() Esta empresa está pronta a ajudar-me quando eu precisar de um favor especial®.

() Esta empresa preocupa-se com minha satisfação no trabalho®

() Esta empresa preocupa-se mais com seus lucros do que comigo®*

*Inverter resposta para calcular score.

Anexo C - Escala *Family Supportive Supervisor Behaviors* (FSSB) – Versão reduzida
(Hammer *et al.*, 2013)

Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada uma das afirmações abaixo.

1 = Discordo totalmente

5 = Concordo totalmente

Seu chefe imediato te deixa confortável para falar sobre conflitos entre questões profissionais e não profissionais.

Seu chefe imediato demonstra comportamentos eficazes de como conciliar questões profissionais e não profissionais.

Seu chefe imediato organiza o trabalho no seu departamento ou unidade de forma a beneficiar mutuamente os empregados e a organização.

Seu chefe imediato trabalha efetivamente com os empregados para solucionar, de maneira criativa, conflitos entre o trabalho e questões particulares.

Anexo D – Escala de Satisfação no Trabalho (EST) – Versão reduzida (Siqueira, 2013)

Gostaríamos de saber o quanto você concorda ou discorda de cada uma das afirmações abaixo.

No meu trabalho atual sinto-me...

1 = Totalmente insatisfeita

5 = Totalmente satisfeita

() Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.®

() Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. ®

() Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. ®

() Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. ®

() Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. ®

() Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. ®

() Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. ®

() Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. ®.

() Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. ®

() Com o entendimento entre mim e meu chefe. ®

Anexo E – Entrevista Semi-Estruturada

Agradecimento

Explicação sobre o estudo e de como vai funcionar a entrevista, blocos e tempo

Pode não responder se não se sentir confortável

Bloco #01 - Introdução

1) Você poderia me falar brevemente sobre sua profissão e trajetória profissional?

Bloco #02 – Retorno ao Trabalho

2) Como foi para você voltar a trabalhar após a licença-maternidade?

- a) O que você mais precisou durante a volta?
- b) Como você se sentiu nesse retorno?
- c) Você recebeu algum apoio da empresa naquele momento? Qual?
- d) Você recebeu algum apoio da sua família naquele momento de retorno ao trabalho?

Qual?

3) O que a empresa que você trabalha poderia ter feito ou fazer por você no seu retorno ao trabalho após a licença-maternidade?

4) Quais são os aspectos que você considera que poderiam favorecer o seu retorno ao trabalho após a licença?

- a) Em relação à empresa e colegas (Nível Micro)
- b) Em relação às políticas públicas (Nível Macro)
- c) Maior harmonia entre trabalho e família (Nível Meso)

Bloco #03 – Finalização: Satisfação e Perspectivas

5) Algo mudou na sua vida profissional depois que você se tornou mãe?

6) Quão satisfeita você está com sua carreira hoje?

- a) Quais são seus planos profissionais?

7) Você acha que a empresa oferece oportunidades suficientes para mães avançarem em suas carreiras? O que poderia ser feito, na sua opinião?

8) Gostaria de adicionar algum comentário ou opinião?

Anexo F - Formulário de Dados Sociodemográficos

Como esta pesquisa é longitudinal, isto é, este questionário será aplicado após a sua volta da licença maternidade e alguns meses após essa volta, para compararmos suas percepções, peço a gentileza de responder aos dados abaixo:

(Algumas perguntas podem ser incômodas, mas as utilizarei para caracterizar a minha amostra ao final do estudo. Lembrando que somente eu terei acesso a estes dados e eles não serão divulgados)

Apenas para 1ª fase:

Há quanto tempo você voltou da licença maternidade? (acabei de voltar – menos de 1 mês; voltei há mais de 1 mês)

Quando se iniciou sua licença maternidade? (Mais de 1 mês antes do parto, 1 mês antes do parto; Após o parto)

Este é o seu primeiro filho? Sim/não

Há quanto tempo você trabalha na empresa que está atualmente? Menos de 5 anos, De 5 a 10 anos, Mais de 10 anos

A empresa que você trabalha é: pública privada

Qual sua profissão nesta empresa?

Qual o setor/ramo de atuação da sua empresa (ex: logística, varejo, etc.)?

Quanto tempo de licença maternidade sua empresa oferece? 120 dias 180 dias mais de 180 dias

Renda

Qual é, em média, a renda da sua família por mês (considerando o salário de todos os que moram em sua residência*)?

- Acima de 20 salários mínimos (mais de R\$22.000,00)
- De 10 a 20 salários mínimos (de R\$11.000,00 até R\$22.000,00)
- De 4 a 10 salários mínimos (de R\$4.400,00 até R\$11.000,00)
- De 2 a 4 salários mínimos (de R\$2.200,00 até R\$4.400,00)
- Até 2 salários mínimos (até R\$2.200,00)

*Base de cálculo: salário mínimo de 2021

Escolaridade: Ensino Fundamental (completo e incompleto), Ensino Médio (completo e incompleto), Ensino Superior (completo e incompleto), Pós Graduação

Em qual cidade e estado você mora?

Estado civil:

Idade:

Apenas para Segunda Fase:

Você continua no mesmo emprego? (Sim/Não)

Para todas as fases:

Quem são as pessoas que você considera sua rede de apoio, isto é, as pessoas que você pode contar se precisar de ajuda? (Pode-se assinalar mais de uma opção):

Meu marido/parceiro (a), Meus pais, Meus irmãos, Meus tios e primos, Meus amigos, Meus vizinhos, As pessoas do meu trabalho

Carga de Trabalho / Horas Trabalhadas

A sua carga de trabalho (a quantidade de trabalho que você tem para o número de horas da sua jornada de trabalho) é considerada por você:

0% muito baixa ----- 100% muito alta

Quantas horas por semana você trabalha, em média, mesmo que isso ultrapasse as horas que você foi contratada? (Até 20h) (Até 40h) (Mais de 40h)

Readaptação Laboral

Você considera-se readaptada ao seu ambiente de trabalho? (Sim/Não)

Para que suas respostas sejam validadas, é preciso que você participe da segunda etapa desta pesquisa, que consistirá em responder a um questionário similar a este daqui três meses.

Gostaria de participar da segunda etapa da pesquisa? (Sim/Não)

Gostaria de saber os resultados desta pesquisa? (Sim/Não)

Nome:

Email:

Whatsapp (opcional):

Anexo G – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) adaptado para *Survey Online*

Olá!

Este questionário faz parte da pesquisa de Doutorado em Terapia Ocupacional (Programa de Pós-Graduação em Terapia Ocupacional – PPGTO) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), desenvolvida por Letícia Maria Barbano e sob orientação de Profa. Dra. Cláudia Maria Simões Martinez.

Nosso objetivo é investigar como as empresas podem dar suporte para mães quando elas voltam da licença-maternidade, sob a perspectiva delas.

Você está sendo convidada para responder este questionário. Os riscos oferecidos por esta pesquisa podem ser considerados mínimos, são eles: exposição da própria vida (apesar do sigilo que manteremos acerca de seus dados pessoais) e reflexões sobre a própria vida que podem desencadear insatisfações. Por ser uma pesquisa online, caso você não esteja em uma conexão de internet segura, os dados preenchidos podem não estar suficiente protegidos. Benefícios: Espera-se que os resultados forneçam dados que embasem ações públicas e privadas para auxiliar a mulher no retorno ao trabalho após licença maternidade.

Esta pesquisa não acarretará nenhum custo nem bônus financeiro e a qualquer momento você pode deixar de responder ao questionário ou solicitar a retirada de seus dados da amostra.

Sua participação é voluntária, isto é, a qualquer momento a senhora irá decidir se deseja participar e preencher o questionário, se deseja desistir da participação durante o preenchimento do questionário ou após o preenchimento, e poderá retirar seu consentimento sem nenhuma penalização ou prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

A senhora, ao aceitar participar da pesquisa irá: 1. Eletronicamente aceitar participar da pesquisa, o que corresponderá à assinatura deste termo (TCLE), o qual poderá ser impresso ou solicitado ao pesquisador via endereço de email fornecido, se assim o desejar. 2. Responder ao questionário on-line que terá tempo gasto para seu preenchimento em torno de 15 minutos. Caso não concorde, basta fechar a página do navegador. Caso desista de participar durante o preenchimento do questionário e antes de finalizá-lo, os seus dados não serão gravados, enviados e nem recebidos pelo pesquisador e serão apagados ao se fechar a página do navegador. Caso tenha finalizado o preenchimento e enviado suas respostas do questionário e após decida desistir da participação, deverá informar o pesquisador desta decisão e este descartará os seus dados recebidos sem nenhuma penalização. Você poderá imprimir uma via deste termo, ou se desejar, o pesquisador poderá encaminhar uma via assinada por email.

Qualquer dúvida, você pode entrar em contato comigo (leticiabarbano@yahoo.com.br) Ficarei muito feliz em te ajudar, porque, em primeiro lugar, é você quem está me ajudando :)

Ah! Fique tranquila que as informações que você preencher são sigilosas, ok?

Abraços e obrigada novamente!

Letícia Barbano

[Este projeto de pesquisa foi aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) que é um órgão que protege o bem-estar dos participantes de pesquisas. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes de pesquisas. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) da UFSCar que está vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da universidade, localizado no prédio da reitoria (área sul do campus São Carlos). Endereço: Rodovia Washington Luís km 235 - CEP: 13.565-905 - São Carlos-SP. Telefone: (16) 3351-9685. E-mail: cephumanos@ufscar.br. Horário de atendimento: das 08:30 às 11:30. O CEP está vinculado à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP) do Conselho

Nacional de Saúde (CNS), e o seu funcionamento e atuação são regidos pelas normativas do CNS/Conep. A CONEP tem a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo CNS, também atuando conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) organizados nas instituições onde as pesquisas se realizam. Endereço: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar - Asa Norte - CEP: 70719-040 - Brasília-DF. Telefone: (61) 3315-5877 E-mail: conep@saude.gov.br. Aprovação Comitê de Ética: XXXXX. Somente o pesquisador responsável terá acesso aos dados integrais desta pesquisa e todos os dados serão descartados após 5 anos de defesa da tese do mesmo.]

Anexo H – Exemplo de Análise Temática Reflexiva

Resumo em Tópicos – X (nome fictício: Kamila)

Idade: 41 anos

Profissão: Farmacêutica / Pesquisadora / Consultora

Continuou no emprego? Sim

- Teve 8 meses de licença (6 meses da empresa + 2 entre férias e horas acumuladas)
- Apesar de ter estado oficialmente afastada do trabalho, continuou de alguma maneira acompanhando a movimentação por conta de seu cargo de consultora
- Levou a criança junto para reuniões e viagens de trabalho e afirmou não ter tido problema de conciliação por conta disso, pelo contrário, foi a maneira que encontrou para equilibrar os papéis
- Tem rede de apoio de parentes e condições financeiras para contratar babá e faxineira
- Dentro da empresa que trabalha faz parte de grupos parentais, o que auxilia na troca de informações e apoio
- Como a empresa que trabalha é em outra cidade e ela faz home-office a maior parte do tempo, a dificuldade que encontra é às vezes não poder estar presencial quando a empresa solicita

Trechos sem Correção	Análise Semântica (descrição)	Análise Latente (Interpretação)
E o retorno, né? Eu praticamente não parei nenhuma das duas [gestações]. Nas duas licenças maternidade. Enquanto na primeira [gestação] eu acabei assumindo um trabalho de consultoria na [empresa], na minha licença maternidade viajei com o bebê a partir de três meses para [país].	- Continuou ligada ao trabalho, mesmo de licença maternidade	- Cada mulher é única e para ela foi bom continuar estar conectada ao trabalho mesmo de licença - Ambientes de trabalho que permitiram levar o bebê
Praticamente não parei, continuei minhas consultorias 15 dias depois de ter tido parto. Eu voltei para uma consultoria que	- Licença maternidade aparentemente	- Empresa aberta a planejar a licença-

<p>eu tinha que terminar e olha, não tive nenhum problema hormonal. Então eu tentei me salvar a cabeça com trabalho e a criança estava sempre comigo.</p>	<p>flexível (trabalho, mas também teve períodos de ausência)</p>	<p>maternidade junto com a mãe</p> <ul style="list-style-type: none"> - O problema de uma mãe que gosta de estar conectada ao trabalho mesmo de licença é que isso pode penalizar a outra mãe que não quis estar conectada.
<p>[o que mais precisei quando voltei de licença foi] Tempo...Bom, tempo. Porque com criança, né? Você é a mãe. Eu amamento até hoje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Não teve tempo suficiente para readaptação 	<ul style="list-style-type: none"> - O continuar trabalhando mesmo estando de licença foi opção da mãe ou pressão velada da empresa?
<p>Graças a Deus eu tô num momento da minha vida que eu tenho apoio de uma pessoa que fica comigo para fazer as coisas da casa. Eu não precisei fazer as coisas da casa e meu marido é muito presente. É um cara excepcional e que me dá apoio. Ele é servidor público aqui em [cidade] e também trabalha de casa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de apoio fortalecida - Reconhecimento da importância de se contar com a rede de apoio 	<ul style="list-style-type: none"> - Tem condições de adquirir rede de apoio (funcionária que cuida da casa), mas também conta com um marido que se envolve no cuidado - Necessidade de oferta de trabalho remoto para pais
<p>Eu sou farmacêutica, então eu fiquei na linha de frente, cuidando deles [pacientes crianças] junto com as mães. E, principalmente, eu fiquei em contato com os coletivos de mães, né, que elas precisaram de todo tipo de apoio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos de mães dentro do sistema de saúde - Mãe é apoiada e oferta apoio em seu trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Importância de desenvolver grupos e coletivos de mães, especialmente para pessoas em situação de vulnerabilidade

Anexo I – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: RETORNO LABORAL PÓS LICENÇA MATERNIDADE:A EMPRESA COMO REDE DE APOIO PARA A MÃE TRABALHADORA

Pesquisador: Letícia Maria Barbano

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 50531021.4.0000.5504

Instituição Proponente: Departamento de Terapia Ocupacional

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.121.861

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram extraídas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1786923.pdf versão 3, de 03/11/2021). RESUMO: A igualdade de gênero é um dos dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). A maior desigualdade sofrida pelas mulheres acontece no mercado de trabalho, especialmente quando a mulher se torna mãe. Poucas mulheres conseguem ser reincluídas no ambiente laboral após a volta da licença maternidade e muitas abandonam o emprego pouco tempo depois do retorno. Neste sentido, os objetivos deste estudo são investigar quais são as dificuldades e potencialidade de readaptação no trabalho após o retorno da licença maternidade e como as empresas podem auxiliar mães trabalhadoras nesta readaptação laboral. Será utilizado um desenho descritivo, comparativo e longitudinal de abordagem quanti-qualitativa. A amostra não-probabilística será composta por mães em emprego de regime CLT que usufruíram da licença maternidade remunerada. Os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados são: Escala de satisfação com o trabalho, Escala de Intenção de Rotatividade, Escala de percepção de suporte organizacional, Family Supportive Supervisor Behaviors, Escala de Satisfação com

Equilíbrio Trabalho-Família, Auto-avaliação Ocupacional (OSA), e perguntas abertas sobre as percepções que a pessoa está tendo em relação a situação de mãe e trabalhadora. Estes

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA
UF: SP **Município:** SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9685
CEP: 13.565-905
E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 5.121.861

instrumentos serão aplicados via survey eletrônico em dois momentos: após a volta imediata da licença maternidade e três meses após a volta da licença maternidade. Os dados serão analisados quantitativamente por meio de testes de correlação estatística comparando os dois momentos das respostas e as perguntas serão analisadas por meio da análise de conteúdo de Bardin. Espera-se que este estudo lance bases para modificações de políticas públicas e privadas além de contribuir com a área da Terapia Ocupacional em Saúde do

Trabalhador. HIPÓTESE: - Mães cuja percepção de suporte organizacional seja maior terão também menor intenção de rotatividade, maior satisfação com trabalho e maior equilíbrio trabalho-família- Mães cuja percepção de suporte do supervisor seja maior terão também menor intenção de rotatividade, maior satisfação com trabalho e maior equilíbrio trabalho-família- Mães cuja carga de trabalho é elevada, mesmo que percebam maior suporte organizacional, terão maior intenção de rotatividade, menor satisfação no trabalho e menor equilíbrio trabalho-família- Mães cuja carga de trabalho é elevada, mesmo que percebam maior suporte do supervisor, terão maior intenção de rotatividade, menor satisfação no trabalho e menor equilíbrio trabalho-família- Mães com maior rede de suporte fora do ambiente de trabalho terão menor intenção de rotatividade, maior satisfação com trabalho

e maior equilíbrio trabalho-família, independentemente do suporte oferecido pela organização ou supervisor- Mães com maior rede de suporte fora do ambiente de trabalho terão percepção de readaptação e reinclusão laboral maior que aquelas sem esse suporte- Mães cuja percepção de suporte da organização seja maior terão percepção de readaptação e reinclusão laboral maior que aquelas sem esse suporte- Mães cuja percepção de suporte do supervisor seja maior terão percepção de readaptação e reinclusão laboral maior que aquelas sem esse suporte- A percepção de readaptação e reinclusão e o equilíbrio trabalho-família é maior para mães que percebem grande suporte da organização, do supervisor e que

contam com maior rede de apoio fora da empresa. METODOLOGIA: Os dados desta pesquisa, seguindo diretrizes de procedimentos de pesquisa em ambiente virtual e em conformidade com as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde – CNS – nº 466 de 2012 e a de nº 510 de 2016, serão armazenados em dispositivo de nuvem online protegidos por senha e com acesso integral apenas pela pesquisadora responsável. Todos os dados coletados serão descartados após cinco anos contados a partir da defesa da tese da pesquisadora responsável.

A amostra não-probabilística será composta por mães em emprego de regime CLT* que usufruíram da licença maternidade remunerada. Não será levado em conta, para fins de seleção, se a pessoa trabalha em período integral ou não, porém este dado será coletado em conjunto com

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA **CEP:** 13.565-905
UF: SP **Município:** SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9685 **E-mail:** cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 5.121.861

outras informações sociodemográficas. O número de participantes será determinado por cálculo estatístico a partir do número de mulheres que utilizaram

licença maternidade remunerada em regime CLT no Brasil segundo dados do IBGE/RAIS. As participantes serão recrutadas por meio de redes sociais, tais como grupos de "Facebook" e "Whatsapp", bem como divulgação em perfis do "Instagram" e "Linkedin", e também utilizando técnica de amostragem bola de neve através destas mesmas mídias (BALTAR; BRUNET, 2012; COSTA, 2018; GOODMAN, 1961). *A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituído pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, pelo presidente da época, Getúlio Vargas, regulamenta as leis trabalhistas do Brasil. Adotou-se este critério, pois todas as mães em regime CLT têm direito ao usufruto da Licença-Maternidade remunerada.

Mulheres que trabalham como Pessoa Jurídica (PJ), Microempresárias (MEI) ou desempregadas têm direito à Licença Maternidade remunerada

("salário maternidade") apenas se contribuíram com o INSS ao menos dez meses antecedentes à solicitação do benefício (Lei nº 13.846, de 2019).

Mulheres em trabalhos informais não têm direito a esta licença.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO: Serão incluídas neste estudo mulheres que usufruíram da Licença Maternidade remunerada – seja por adoção ou nascimento de um filho – em

regime de trabalho CLT, independentemente da idade, tipo de organização (privada ou pública), ou jornada laboral (integral ou parcial). Para a

primeira fase, só serão consideradas mulheres que acabaram de voltar da licença maternidade para o trabalho (primeiro mês da volta da licença). A

partir daí elas serão acompanhadas para que participem da segunda fase e, somente após a participação nas duas etapas, sejam contabilizadas

como amostra. **CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO:** Serão excluídas da amostra mulheres que voltaram da licença maternidade há mais de um mês, que não estejam em regime de trabalho CLT (isto é,

desempregadas, MEI, PJ ou trabalhadoras informais), ou que responderam apenas à primeira fase do estudo.

Objetivo da Pesquisa:

- Investigar quais são as dificuldades e potencialidades de readaptação no trabalho de mães após o retorno da licença maternidade.- Investigar, sob a perspectiva de mães trabalhadoras, como as empresas podem auxiliá-las na readaptação laboral após o retorno da licença maternidade sem que isso cause desigualdade de gênero neste ambiente.

Objetivo Secundário:

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235	CEP: 13.565-905
Bairro: JARDIM GUANABARA	
UF: SP	Município: SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9685	E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 5.121.861

- Identificar e descrever as dificuldades e potencialidades ocupacionais e organizacionais de mães que retornam da licença maternidade e necessitam se readaptar ao ambiente laboral- Comparar e correlacionar a percepção de suporte oferecido pela empresa e pelo supervisor com indicadores de gestão de pessoas (satisfação no trabalho, intenção de rotatividade), satisfação com equilíbrio trabalho-família e readaptação no trabalho de mães em dois momentos após utilização da licença maternidade- Identificar como poderia ser o apoio oferecido pelas empresas para melhor readaptação laboral de mães após retorno da licença maternidade

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Considera-se que toda pesquisa envolvendo seres humanos apresenta riscos e/ou desconfortos. O dano eventual poderá ser imediato ou tardio, comprometendo o indivíduo ou a coletividade” Dessa forma, o pesquisador deve fazer o exercício da alteridade colocando-se no lugar do sujeito participante para detectar possíveis riscos/desconfortos, que podem ser físicos, morais ou psicológicos.

Neste sentido o presente projeto afirma que os riscos oferecidos por esta pesquisa podem ser considerados mínimos, são eles: exposição da própria vida (apesar do sigilo que manteremos acerca de seus dados pessoais) e reflexões sobre a própria vida que podem desencadear insatisfações. Por ser uma pesquisa online, caso você não esteja em uma conexão de internet segura, os dados preenchidos podem não estar suficiente protegidos

E como benefícios, espera-se que os resultados forneçam dados que embasem ações públicas e privadas para auxiliar a mulher na readaptação nas empresas após retorno da licença maternidade.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de uma pesquisa que deve seguir os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução CNS nº 510 de 2016 e suas complementares.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

Recomendações:

Vide campo "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações"

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Agradecemos as providências e os cuidados tomados pelos pesquisadores ao apresentarem a 1ª versão do protocolo de pesquisa ao CEP da UFSCar. Seguem abaixo as pendências listadas no parecer anterior do CEP e seu status (atendida, não atendida, parcialmente atendida).

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235	CEP: 13.565-905
Bairro: JARDIM GUANABARA	
UF: SP	Município: SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9685	E-mail: cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 5.121.861

Pendências apontadas no relatório anterior:

1) A metodologia não está clara, somente na carta resposta é que afirma que os instrumentos serão auto aplicados. Entretanto, fica a dúvida, mesmo o instrumento composto por questões abertas, ser auto aplicado. Outro aspecto é que afirma que a participante demandará 15 minutos para responder à pesquisa, mas são 7 instrumentos, então creio que não é possível neste tempo. Não fica claro qual é a segunda fase da pesquisa e como as mães serão convidadas a participarem desta etapa, somente quando se lê a descrição das perguntas abertas.

RESPOSTAS: Neste sentido, a pesquisadora, embora não apresentando a carta resposta, assinalou no projeto completo e no TCLE as alterações realizadas. Sugiro que seja confirmado o tempo de respostas junto aos 7 instrumentos, já que os mesmos contam com mais de 30 questões ao todo.

Considero que as questões éticas foram contempladas e, portanto, considera-se o projeto aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do exposto, o Comitê de ética em pesquisa - CEP, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS nº 466 de 2012 e 510 de 2016, manifesta-se por considerar "Aprovado" o projeto. A responsabilidade do pesquisador é indelegável e indeclinável e compreende os aspectos éticos e legais, cabendo-lhe, após aprovação deste Comitê de Ética em Pesquisa: II - conduzir o processo de Consentimento e de Assentimento Livre e Esclarecido; III - apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento; IV - manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa; V - apresentar no relatório final que o projeto foi desenvolvido conforme delineado, justificando, quando ocorridas, a sua mudança ou interrupção. Este relatório final deverá ser protocolado via notificação na Plataforma Brasil. OBSERVAÇÃO: Nos documentos encaminhados por Notificação NÃO DEVE constar alteração no conteúdo do projeto. Caso o projeto tenha sofrido alterações, o pesquisador deverá submeter uma "EMENDA".

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1786923.pdf	03/11/2021 19:54:16		Aceito

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA **CEP:** 13.565-905
UF: SP **Município:** SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9685 **E-mail:** cephumanos@ufscar.br



UFSCAR - UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO CARLOS



Continuação do Parecer: 5.121.861

Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projeto_doc_leticia_barbano.pdf	26/10/2021 19:13:32	Leticia Maria Barbano	Aceito
Outros	Carta_Resposta_versao1.pdf	23/09/2021 17:10:41	Leticia Maria Barbano	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	23/09/2021 17:10:28	Leticia Maria Barbano	Aceito
Folha de Rosto	Leticia.pdf	05/07/2021 15:27:50	Leticia Maria Barbano	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO CARLOS, 23 de Novembro de 2021

Assinado por:

Adriana Sanches Garcia de Araújo
(Coordenador(a))

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235
Bairro: JARDIM GUANABARA **CEP:** 13.565-905
UF: SP **Município:** SAO CARLOS
Telefone: (16)3351-9685 **E-mail:** cephumanos@ufscar.br

Página 06 de 06