



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ELLEN CAMILY NÓBREGA SILVA COSTA

**TRAJETÓRIA PROFISSIONAL FEMININA - IMPACTOS DA MATERNIDADE EM UM
SETOR DE RECURSOS HUMANOS**

João Pessoa

2026

ELLEN CAMILY NÓBREGA SILVA COSTA

**TRAJETÓRIA PROFISSIONAL FEMININA - IMPACTOS DA MATERNIDADE EM UM
SETOR DE RECURSOS HUMANOS**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo

**JOÃO PESSOA
2026**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

C838t	Costa, Ellen Camily Nóbrega Silva. Trajetória profissional feminina – impactos da maternidade em um setor de recursos humanos / Ellen Camily Nóbrega Silva Costa. - 2026. 63 f. TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2026. Orientação: Profª Dra. Alice Inês Guimarães Araújo. 1. Gestão de pessoas. 2. Maternidade. 3. Mulheres no mercado de trabalho. 4. Cultura organizacional. I. Título. CDU 005.95:331.5-055.26(043)
-------	--

Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132



INSTITUTO FEDERAL
Paraíba

CAMPUS JOÃO PESSOA

COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA

AVALIAÇÃO 53/2026 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 21 de maio de 2026.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Ellen Camilly Nóbrega Silva Costa

Matrícula 20222460058

TRAJETÓRIA PROFISSIONAL FEMININA - IMPACTOS DA MATERNIDADE EM UM SETOR DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 21/05/2026, às 16:00 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), **Curso Superior de Bacharelado em Administração**, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)

Orientador(a)

Karoline Fernandes Siqueira Campos (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Rosângela Madruga (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Ceres Grech Bedi, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 21/05/2026 19:37:02.
- **Alice Ines Guimaraes Araujo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 21/05/2026 22:55:32.
- **Rosângela Madruga, COORDENADOR(A) - F61 - CE-JP**, em 22/05/2026 07:55:04.
- **Karoline Fernandes Siqueira Campos, COORDENADOR(A) DE CURSO - FUCL - CCSBA-JP**, em 22/05/2026 09:29:20.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 21/05/2026. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse https://suap.fpb.edu.br/autenticar_documento/ e forneça os dados abaixo:

Código: 882301
Verificador: 3e96ef076d
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força, sabedoria e perseverança concedidas ao longo desta jornada acadêmica.

Aos meus pais, Elane e Cassiano, pelo amor incondicional, apoio constante e por sempre acreditarem na importância da educação como instrumento de transformação.

Aos meus filhos, Rael e Ravi, que são minha maior motivação e razão de seguir em frente, mesmo diante dos desafios.

Ao meu esposo, Raphael, pelo companheirismo, compreensão e incentivo em todos os momentos desta caminhada.

Aos meus amigos Diego, Matheus, Camylla, Yasmin e Luana, que foram essenciais durante o curso, compartilhando aprendizados, experiências e oferecendo apoio nos momentos mais desafiadores.

À minha professora e orientadora, Professora Doutora Alice Inês Guimarães, pela orientação, dedicação, paciência e contribuições fundamentais para a realização deste trabalho.

Às participantes da pesquisa, pela disponibilidade e colaboração, sem as quais este estudo não seria possível.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo insere-se no campo das discussões sobre gênero, trabalho e gestão de pessoas, tendo como foco a análise dos impactos da maternidade na trajetória profissional de mulheres atuantes no setor de Recursos Humanos. Em um contexto marcado por transformações sociais e pela crescente inserção feminina no mercado de trabalho, ainda persistem desigualdades que afetam especialmente mulheres mães, evidenciando a necessidade de investigações que articulem aspectos estruturais e culturais dessas relações. Assim, o objetivo desta pesquisa foi analisar como a maternidade influencia a carreira profissional dessas mulheres, considerando aspectos como oportunidades de crescimento, percepção de competência, condições de trabalho e políticas organizacionais de apoio. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de abordagem quantitativa, de natureza aplicada, com objetivos descritivos, realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado com escala Likert, direcionado a mulheres mães atuantes no setor de Recursos Humanos. Os dados foram analisados com base em estatística descritiva e interpretação das opiniões das participantes. Os principais resultados evidenciam a existência de barreiras estruturais e simbólicas que dificultam a ascensão profissional das mulheres mães, destacando-se a percepção de desigualdade salarial, limitações no acesso a cargos de liderança, subvalorização do desempenho feminino e necessidade constante de comprovação de competência. Além disso, verificou-se elevada sobrecarga decorrente da dupla jornada, altos níveis de estresse e dificuldades na conciliação entre trabalho e vida familiar. Também foram identificadas fragilidades nas políticas organizacionais de apoio à maternidade e inconsistências nas ações de equidade de gênero. Conclui-se que a maternidade ainda representa um fator de desigualdade no ambiente organizacional, exigindo a implementação de políticas mais efetivas e a transformação da cultura organizacional, a fim de promover maior equidade de gênero e melhores condições para a permanência e desenvolvimento das mulheres no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Maternidade. Gestão de pessoas. Mulheres no mercado de trabalho. Cultura organizacional.

ABSTRACT

The present study is part of the field of discussions about gender, work and people management, focusing on the analysis of the impacts of motherhood on the professional trajectory of women working in the area of Human Resources. In a context marked by social transformations and the growing female insertion in the labor market, inequalities still persist that especially affect women mothers, evidencing the need for investigations that articulate structural and cultural aspects of these relationships. Thus, the objective of this research was to analyze how motherhood influences the professional career of these women, considering aspects such as growth opportunities, perception of competence, working conditions and supportive organizational policies. Methodologically, this is a research with a quantitative approach, of an applied nature, with descriptive objectives, carried out through the application of a structured questionnaire with a Likert scale, aimed at women mothers working in the Human Resources sector. The data were analyzed based on descriptive statistics and interpretation of the participants' perceptions. The main results show the existence of structural and symbolic barriers that hinder the professional advancement of women mothers, highlighting the perception of wage inequality, limitations in access to leadership positions, undervaluation of female performance and constant need for proof of competence. In addition, there was a high overload resulting from the double shift, high levels of stress and difficulties in reconciling work and family life. Weaknesses in organizational policies to support maternity and inconsistencies in gender equality actions were also identified. It is concluded that motherhood still represents a factor of inequality in the organizational environment, requiring the implementation of more effective policies and the transformation of the organizational culture, in order to promote greater gender equality and better conditions for the permanence and development of women in the labor market.

Keywords: Maternity. People management. Women in the labor market. Organizational culture.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade das participantes.....	27
Gráfico 2: Estado Civil das entrevistadas.....	28
Gráfico 3: Quantidade de Filhos.....	29
Gráfico 4: Identidade de Gênero.....	30
Gráfico 5: situação profissional.....	32
Gráfico 6: Tempo de Mercado.....	33
Gráfico 7: Mulheres enfrentam mais dificuldades que homens para crescer profissionalmente.....	34
Gráfico 8: diferenças salariais entre homens e mulheres na organização.....	35
Gráfico 9: Mulheres têm menos acesso a cargos de liderança.....	36
Gráfico 10: O ambiente de trabalho ainda favorece mais os homens.....	37
Gráfico 11: O desempenho feminino é frequentemente subvalorizado.....	38
Gráfico 12: Impacto da maternidade na progressão na carreira.....	40
Gráfico 13: Oportunidades de Promoção.....	41
Gráfico 14: A maternidade tem influência sobre a competência profissional.....	41
Gráfico 15: Mulheres mães são vistas como menos disponíveis para o trabalho.....	42
Gráfico 16: A maternidade interfere nas decisões de carreira.....	43
Gráfico 17: Tenho dificuldade em conciliar trabalho e responsabilidades familiares.....	44
Gráfico 18: Sinto-me sobrecarregada devido à dupla jornada.....	45
Gráfico 19: O trabalho interfere no tempo com minha família.....	45
Gráfico 20: As demandas familiares impactam meu desempenho profissional.....	46
Gráfico 21: Sinto níveis elevados de estresse ao tentar equilibrar trabalho e maternidade.....	46
Gráfico 22: A empresa oferece políticas de apoio à maternidade.....	48
Gráfico 23: Há flexibilidade de horários para as mães trabalhadoras.....	49
Gráfico 24: O retorno da licença-maternidade é bem estruturado.....	49
Gráfico 25: A organização promove ações de equidade de gênero.....	50
Gráfico 26: Existe preconceito velado contra mulheres mães no trabalho.....	51
Gráfico 27: A maternidade é vista como obstáculo profissional.....	52
Gráfico 28: Gestores demonstram menor confiança em mulheres com filhos.....	53
Gráfico 29: A cultura organizacional valoriza a diversidade de gênero.....	53
Gráfico 30: Mulheres mães precisam provar mais sua competência.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dimensões analíticas do instrumento de pesquisa, organizadas em 5 eixos....	25
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
RAE: Revista de Administração de Empresas
RH: Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	15
1.1.1 Objetivo Geral	15
1.1.2 Objetivos Específicos	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Gênero e desigualdade no mercado de trabalho	16
2.2 Mulher, maternidade e carreira profissional	17
2.3 Gestão de Recursos Humanos e promoção da diversidade	18
2.4 A atuação do RH na construção de ambientes organizacionais equitativos	19
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	20
3.1 Caracterização da pesquisa	20
3.1.1 Quanto à abordagem	20
3.1.2 Quanto à natureza	20
3.1.3 Quanto aos objetivos	21
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos e metodológicos	21
3.2 Universo, amostragem e amostra	23
3.3 Instrumento de coleta de dados	24
3.4 Perspectiva de análise de dados - ferramenta da pesquisa	25
4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	27
4.1 Identificação das participantes	27
4.2 D1 - Desigualdade de gênero no trabalho	34
4.3 D2 – Impactos da maternidade	40
4.4 D3 – Conciliação trabalho-família (5 itens)	44
4.5 D4 – Práticas organizacionais	48
4.6 D5 – Cultura organizacional	52
CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADA	63

1 INTRODUÇÃO

A inserção feminina no mercado de trabalho constitui uma das mais relevantes transformações sociais das últimas décadas, refletindo mudanças econômicas, culturais e políticas que redefiniram os papéis de gênero na sociedade contemporânea. No entanto, apesar dos avanços conquistados em termos de acesso ao trabalho e à educação, persistem desigualdades estruturais que afetam de maneira significativa a trajetória profissional das mulheres, especialmente quando associadas à maternidade.

Nesse contexto, a maternidade configura-se não apenas como uma experiência biológica, mas como um fenômeno social e cultural profundamente atravessado por relações de poder e por normas historicamente construídas. Conforme destaca Joan Scott, o gênero constitui uma categoria analítica fundamental para compreender como tais desigualdades são produzidas e reproduzidas nas diferentes esferas sociais, incluindo o mercado de trabalho (Scott, 1995). Assim, a análise das relações entre maternidade e carreira profissional exige considerar os mecanismos sociais que sustentam a divisão sexual do trabalho e a hierarquização das funções desempenhadas por homens e mulheres.

No cenário brasileiro, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística evidenciam que, embora as mulheres apresentem níveis crescentes de escolaridade e participação no mercado de trabalho, ainda enfrentam disparidades salariais, menor acesso a cargos de liderança e maior concentração em ocupações historicamente associadas ao cuidado (IBGE, 2023). Ademais, a persistência da divisão desigual das responsabilidades domésticas contribui para a sobrecarga feminina, configurando a chamada dupla jornada de trabalho, que impacta diretamente o desenvolvimento profissional das mulheres.

A maternidade, nesse contexto, emerge como um fator que pode intensificar tais desigualdades. Estudos indicam que mulheres mães frequentemente enfrentam obstáculos adicionais no ambiente organizacional, como interrupções na carreira, dificuldades de progressão profissional e a presença de estigmas relacionados à sua disponibilidade e comprometimento. Esse fenômeno, amplamente discutido na literatura, é denominado “penalidade da maternidade”, evidenciando as desvantagens estruturais enfrentadas por mulheres após o nascimento dos filhos.

Diante desse cenário, o setor de Recursos Humanos assume papel estratégico na promoção da equidade de gênero, uma vez que é responsável pela formulação e implementação de políticas organizacionais voltadas à diversidade, inclusão e apoio à parentalidade. A atuação desse setor pode contribuir significativamente para a construção de ambientes de trabalho mais equitativos, capazes de reconhecer as especificidades das mulheres mães e de promover igualdade de oportunidades no desenvolvimento profissional.

Assim, o presente estudo busca analisar os impactos da maternidade na trajetória profissional de mulheres que atuam no setor de Recursos Humanos, bem como compreender os desafios enfrentados por essas profissionais e as estratégias organizacionais voltadas à promoção da equidade de gênero. Parte-se do pressuposto de que, embora avanços tenham sido alcançados, ainda há lacunas significativas na efetivação de práticas organizacionais inclusivas, o que reforça a relevância da presente investigação.

Neste aspecto a pergunta desta pesquisa é: **Quais os impactos da maternidade na trajetória profissional de mulheres que atuam no setor de Recursos Humanos?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

- **Identificar** os impactos da maternidade na trajetória profissional de mulheres que atuam no setor de Recursos Humanos, considerando os desafios enfrentados e as práticas organizacionais voltadas à equidade de gênero.

1.1.2 Objetivos Específicos

- 1 **Apresentar** os principais desafios enfrentados por mães no mercado de trabalho;
- 2 **Problematizar** a influência da maternidade na carreira profissional;
- 3 **Investigar** o papel do setor de Recursos Humanos na promoção da equidade de gênero;

- 4 **Avaliar** a opinião das participantes sobre políticas organizacionais de apoio à maternidade na organização em que atuam como profissionais

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gênero e desigualdade no mercado de trabalho

A discussão sobre equidade de gênero no mercado de trabalho está intrinsecamente relacionada às transformações sociais ocorridas ao longo do século XX, sobretudo no que se refere à inserção feminina nas atividades produtivas. Historicamente, as relações de trabalho foram estruturadas sob uma lógica patriarcal, na qual os homens ocupam majoritariamente os espaços de poder e decisão, enquanto às mulheres foram atribuídas funções associadas ao espaço doméstico e às atividades de cuidado (Saffioti, 2013).

O conceito de gênero consolidou-se como uma categoria analítica fundamental nas ciências sociais para compreender tais desigualdades. Conforme argumenta Joan Scott, o gênero permite analisar como as diferenças entre homens e mulheres são socialmente construídas e utilizadas para organizar relações de poder (Scott, 1995).

Nessa perspectiva, as desigualdades observadas no mercado de trabalho não decorrem de fatores biológicos, mas de estruturas sociais historicamente constituídas.

No contexto brasileiro, observa-se uma ampliação significativa da participação feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas; entretanto, essa inserção permanece marcada por desigualdades estruturais.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística indicam que, apesar do maior nível de escolaridade das mulheres, estas continuam recebendo rendimentos inferiores aos dos homens, além de apresentarem menor representação em cargos de liderança (IBGE, 2023). Ademais, verifica-se uma concentração feminina em setores historicamente feminilizados, como educação, saúde e serviços sociais, evidenciando a persistência da segregação ocupacional por gênero.

Paralelamente, a divisão sexual do trabalho permanece como um elemento estruturante das relações sociais. Conforme destacam Hirata e Kergoat, essa divisão baseia-se na separação e hierarquização das atividades atribuídas a homens e mulheres, sendo o trabalho masculino socialmente mais valorizado (Hirata;

Kergoat, 2007). Nesse cenário, as mulheres continuam sendo majoritariamente responsáveis pelas atividades domésticas e de cuidado, o que resulta em sobrecarga e impacta suas trajetórias profissionais.

A chamada “dupla jornada de trabalho” evidencia essa desigualdade, uma vez que muitas mulheres acumulam responsabilidades produtivas e reprodutivas, o que limita suas possibilidades de ascensão profissional e reforça as desigualdades de gênero no ambiente laboral (Hochschild, 1989). Dessa forma, a análise das relações de gênero no mercado de trabalho evidencia a necessidade de políticas organizacionais e públicas voltadas à promoção da equidade.

2.2 Mulher, maternidade e carreira profissional

A maternidade constitui um elemento central na análise das desigualdades de gênero no trabalho, uma vez que pode influenciar significativamente a trajetória profissional das mulheres. Embora a participação feminina no mercado de trabalho tenha se ampliado, a experiência da maternidade ainda representa um fator que intensifica desigualdades estruturais.

Diversos estudos indicam que mulheres com filhos enfrentam desafios específicos, tais como interrupções na carreira, dificuldades de progressão profissional e sobrecarga decorrente da conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares. Nesse contexto, a maternidade não pode ser compreendida apenas como um evento biológico, mas como uma construção social permeada por expectativas e normas culturais (Badinter, 1985).

A literatura aponta que a maternidade pode reforçar estereótipos de gênero no ambiente organizacional, associando as mulheres a menor disponibilidade e comprometimento profissional. Além disso, pesquisas evidenciam que mães trabalhadoras frequentemente enfrentam sobrecarga devido à necessidade de conciliar atividades profissionais, domésticas e de cuidado, o que pode gerar impactos psicológicos, sociais e profissionais (Silva et al., 2022).

Durante a pandemia de COVID-19, tais desigualdades tornaram-se ainda mais evidentes, com o aumento da sobrecarga feminina e das dificuldades de conciliação entre trabalho e família (Ribeiro et al., 2023). Outro aspecto relevante refere-se ao retorno ao trabalho após a licença-maternidade, frequentemente marcado por desafios de reintegração e reorganização da rotina familiar.

Nesse contexto, destaca-se o fenômeno conhecido como “penalidade da maternidade”, que se refere às desvantagens enfrentadas por mulheres com filhos no mercado de trabalho. Estudos indicam que as mães tendem a receber salários menores, ter menos oportunidades de promoção e enfrentar maiores obstáculos para alcançar posições de liderança (Gonçalves; Oliveira, 2024).

No Brasil, embora existam dispositivos legais de proteção à maternidade, como a licença-maternidade e a estabilidade no emprego, ainda persistem desafios na efetivação desses direitos. Muitas mulheres enfrentam dificuldades para manter suas trajetórias profissionais após a maternidade, evidenciando a necessidade de políticas institucionais mais abrangentes.

Adicionalmente, a ausência de redes de apoio, como creches e políticas de flexibilização laboral, contribui para a interrupção ou redução da participação feminina no mercado de trabalho. Dessa forma, compreender os impactos da maternidade na trajetória profissional das mulheres torna-se fundamental para a promoção da equidade de gênero.

2.3 Gestão de Recursos Humanos e promoção da diversidade

A gestão de Recursos Humanos desempenha papel estratégico na promoção da diversidade e da inclusão nas organizações. Nas últimas décadas, a diversidade tem sido reconhecida como um fator relevante para a inovação, o desempenho organizacional e a competitividade das empresas.

A diversidade no ambiente de trabalho refere-se à valorização das diferenças entre indivíduos, incluindo gênero, raça, idade e outras dimensões sociais. Nesse contexto, a equidade de gênero destaca-se como uma das principais agendas das políticas organizacionais contemporâneas.

De acordo com Fleury (2000), a gestão da diversidade contribui para a construção de ambientes organizacionais mais inovadores e inclusivos. O setor de Recursos Humanos, nesse sentido, possui responsabilidade estratégica na implementação de políticas que promovam igualdade de oportunidades.

Entre as principais ações destacam-se programas de diversidade, políticas de inclusão, capacitação de lideranças e iniciativas voltadas à redução de vieses inconscientes. Além disso, o RH atua diretamente na formulação de políticas de apoio à maternidade, como

flexibilização da jornada de trabalho e programas de retorno após a licença-maternidade.

2.4 A atuação do RH na construção de ambientes organizacionais equitativos

A atuação do setor de Recursos Humanos é fundamental para a construção de ambientes organizacionais mais equitativos e inclusivos. Nesse sentido, o RH não apenas implementa políticas formais, mas também atua na transformação da cultura organizacional, promovendo valores que reconheçam a diversidade e combatam desigualdades estruturais.

A maternidade, nesse contexto, representa um dos principais desafios para a equidade de gênero nas organizações. Mulheres mães frequentemente enfrentam dificuldades relacionadas à progressão na carreira, preconceitos de gênero e sobrecarga de responsabilidades. Tais desafios estão associados a estereótipos que vinculam a maternidade à menor produtividade ou comprometimento profissional.

Outro fenômeno relevante é a penalidade da maternidade, que se manifesta por meio de salários menores, menor acesso a cargos de liderança e redução de oportunidades de desenvolvimento profissional. Em contrapartida, homens geralmente não enfrentam os mesmos impactos após a paternidade, o que evidencia a persistência de desigualdades estruturais.

Além disso, a cultura organizacional exerce forte influência na reprodução dessas desigualdades. Conforme destaca Pierre Bourdieu, as relações de poder são reproduzidas por meio de estruturas simbólicas que naturalizam hierarquias sociais (Bourdieu, 2002). No ambiente organizacional, isso se traduz em práticas que, muitas vezes, dificultam a implementação efetiva da equidade de gênero.

Diante desse cenário, diversas organizações têm adotado estratégias voltadas à promoção da equidade de gênero e ao apoio à parentalidade, tais como flexibilização da jornada de trabalho, trabalho remoto e programas de reintegração profissional. Essas iniciativas contribuem para reduzir desigualdades e promover ambientes mais inclusivos.

Ademais, políticas que incentivem a participação masculina nas responsabilidades familiares, como a ampliação da licença paternidade, são fundamentais para promover uma divisão mais equitativa do trabalho doméstico.

Assim, a atuação estratégica do setor de Recursos Humanos revela-se essencial para a construção de ambientes organizacionais mais justos, contribuindo para a valorização das mulheres e para a promoção da equidade de gênero no mercado de trabalho.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na realização da pesquisa que fundamenta este trabalho de conclusão de curso, contemplando a abordagem, a natureza, os objetivos, o universo investigado, a amostra, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas empregadas para sua análise.

3.1.1 QUANTO À ABORDAGEM

A presente pesquisa caracteriza-se como **quantitativa**, por integrar procedimentos de natureza quantitativa na análise do fenômeno investigado. A dimensão quantitativa fundamenta-se na mensuração dos dados por meio de instrumentos estruturados, permitindo a utilização de técnicas estatísticas para identificação de padrões e tendências.

Por sua vez, a dimensão estudada, analisada por meio de estatística descritiva, permite identificar padrões de percepção das participantes acerca da temática investigada por meio das quantidades apuradas, pelas respostas das participantes e pelas suas experiências apresentadas, no contexto da equidade de gênero e da maternidade no ambiente organizacional.

Conforme Gil (2008), a combinação de abordagens amplia as possibilidades analíticas da pesquisa, proporcionando uma compreensão mais abrangente e aprofundada do objeto de estudo. Nesse sentido, a adoção da abordagem quantitativa mostra-se adequada, uma vez que permite articular dados objetivos com interpretações quantificáveis, contribuindo para uma análise mais completa da realidade investigada.

3.1.2 QUANTO À NATUREZA

A natureza desta pesquisa é **aplicada**, pois evidencia seu potencial de contribuir para a tomada de decisões no âmbito da gestão de pessoas, especialmente no desenvolvimento de políticas organizacionais voltadas à equidade de gênero e ao apoio à maternidade, bem como este estudo ser em um setor da área de estudo.

Ao investigar a realidade vivenciada por mulheres mães no setor de Recursos Humanos, o estudo busca não apenas compreender o fenômeno, mas também oferecer subsídios para a implementação de práticas mais inclusivas e equitativas nas organizações.

Nesse contexto, conforme ressalta Minayo (2001), a pesquisa aplicada está diretamente relacionada à produção de conhecimentos que dialogam com problemas sociais concretos, contribuindo para intervenções mais eficazes na realidade estudada.

Dessa forma, os resultados desta investigação podem subsidiar a formulação de estratégias organizacionais voltadas à valorização da diversidade, à redução de desigualdades estruturais e ao fortalecimento de políticas de apoio à parentalidade, promovendo ambientes de trabalho mais justos, inclusivos e alinhados às demandas contemporâneas do mercado de trabalho.

3.1.3 QUANTO AOS OBJETIVOS

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, uma vez que descreve as características do fenômeno investigado e proporciona maior familiaridade com a temática da equidade de gênero associada à maternidade no ambiente organizacional.

De acordo com Gil (2008), pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Assim a abordagem adotada mostra-se adequada aos objetivos definidos para o estudo, ao permitir tanto a sistematização dos dados quanto a ampliação das discussões sobre a temática investigada.

A dimensão descritiva evidencia-se na análise das opiniões de mulheres mães que atuam no setor de Recursos Humanos, permitindo identificar padrões, tendências e relações entre variáveis. Destaca-se a necessidade de aprofundar a compreensão acerca dos desafios enfrentados por esse grupo específico, ampliando

o conhecimento acerca do tema e provoque respostas que aprofundem tais conhecimentos sobre a temática analisada.

3.1.4 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS E METODOLÓGICOS

O instrumento de pesquisa foi elaborado com base na escala Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente estruturado a partir de dimensões teóricas relacionadas à equidade de gênero, maternidade, cultura organizacional e práticas de gestão de pessoas, garantindo validade de conteúdo com uma construção de ferramenta que se apoia em teorias reconhecidas no mercado operante, e ainda, os itens foram fundamentados em estudos consolidados na literatura científica.

A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma digital **Google Forms**, o que permitiu maior alcance das participantes e agilidade na organização das respostas. A participação ocorreu de forma voluntária, sendo assegurados os princípios éticos da pesquisa, como o anonimato, a confidencialidade das informações e o consentimento livre e esclarecido das respondentes, em conformidade com as diretrizes éticas aplicáveis à pesquisa com seres humanos.

Posteriormente, os dados foram tabulados e organizados em **planilhas eletrônicas**, com base em técnicas de estatística descritiva, incluindo cálculo de frequências e percentuais, além da interpretação das respostas à luz do referencial teórico adotado. Conforme destacam Marconi e Lakatos (2010), a análise de dados deve articular a sistematização das informações com a interpretação teórica, garantindo maior profundidade na compreensão do fenômeno investigado.

Dessa forma, os procedimentos técnicos e metodológicos adotados asseguram rigor científico, confiabilidade dos dados e coerência com os objetivos da pesquisa, possibilitando uma análise consistente acerca da equidade de gênero e dos impactos da maternidade no contexto organizacional.

A pesquisa bibliográfica constitui etapa fundamental deste estudo, sendo realizada por meio do levantamento e análise de diferentes fontes científicas, tais como livros acadêmicos, artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais (journals), dissertações e teses, trabalhos de conclusão de curso (TCCs), além de documentos institucionais e relatórios técnicos.

Também foram consultadas bases de dados reconhecidas, com o objetivo de garantir a qualidade, a atualidade e a relevância das informações utilizadas. Esse conjunto diversificado de materiais permitiu a construção de um referencial teórico consistente, capaz de subsidiar a análise das relações entre maternidade, mercado de trabalho e gestão de pessoas.

Nesse sentido, conforme destaca Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, sendo essencial para a compreensão do estado da arte sobre determinado tema e para a fundamentação teórica de estudos científicos. Assim, no contexto desta investigação, a utilização de fontes bibliográficas possibilitou não apenas a contextualização do problema de pesquisa, mas também o embasamento das análises realizadas, contribuindo para uma interpretação mais crítica e fundamentada dos dados obtidos.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo desta pesquisa é composto por mulheres que atuam no setor de Recursos Humanos, incluindo participantes com e sem filhos, possibilitando análise comparativa acerca das percepções sobre maternidade no ambiente organizacional

A delimitação desse público justifica-se pela relevância de compreender as experiências e opiniões desse grupo no contexto organizacional, especialmente no que se refere à equidade de gênero e aos impactos da maternidade na trajetória profissional. Assim, o **universo** deste estudo corresponde a **cinco (5) participantes femininos**, mulheres que estão trabalhando no setor da pesquisa.

No que diz respeito à **amostragem**, adotou-se o método **não probabilístico** por conveniência, em função da acessibilidade das participantes e da viabilidade da coleta de dados. Esse tipo de amostragem é amplamente utilizado em pesquisas sociais, sobretudo quando o objetivo é investigar fenômenos específicos em grupos delimitados.

Conforme destaca Gil (2008), a amostragem por conveniência consiste na seleção dos participantes com base na facilidade de acesso, sendo adequada em estudos de caráter descritivo, embora não permita generalizações matemáticas para toda a população.

A amostra foi composta por cinco (5) mulheres, com e sem filhos atuantes no setor de Recursos Humanos da organização investigada, o que corresponde à

totalidade (100%) das profissionais desse setor, configurando, portanto, um censo do universo pesquisado. Como critérios de inclusão, consideraram-se mulheres-mães, atuantes na área de Recursos Humanos, com participação voluntária mediante o preenchimento do questionário disponibilizado em meio digital. Foram excluídas da pesquisa aquelas que não se enquadraram nos critérios estabelecidos ou que não completaram integralmente o instrumento de coleta de dados.

A participação ocorreu de forma espontânea, respeitando-se os princípios éticos da pesquisa científica, tais como o anonimato, a confidencialidade das informações e o consentimento livre e esclarecido. Dessa forma, a definição do universo, da amostragem e da amostra mostra-se coerente com os objetivos da pesquisa, permitindo a obtenção de dados relevantes para a análise da equidade de gênero e dos desafios relacionados à maternidade no ambiente organizacional.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado na presente pesquisa consistiu em um questionário estruturado, elaborado com base na literatura científica sobre equidade de gênero, maternidade e gestão de pessoas. O questionário foi composto por vinte e cinco (25) itens, organizados em dimensões analíticas que contemplam aspectos relacionados à desigualdade de gênero, impactos da maternidade na carreira, conciliação entre trabalho e família, práticas organizacionais e cultura organizacional.

As questões foram estruturadas com base na escala Likert de cinco pontos, permitindo mensurar o escore de concordância das participantes em relação às afirmações apresentadas, com as seguintes opções de resposta: Discordo totalmente; Discordo; Sem Opinião Formada no Momento; Concordo; Concordo totalmente. Esse tipo de escala é amplamente utilizado em pesquisas nas ciências sociais, por possibilitar a mensuração de atitudes, e opiniões de forma padronizada, conforme proposto por Rensis Likert (1932).

A construção do instrumento fundamentou-se em dimensões teóricas consolidadas na literatura, o que contribui para a validade de conteúdo, assegurando que os itens estejam alinhados ao fenômeno investigado. Ademais, a utilização de múltiplos itens por dimensão favorece a consistência interna das escalas definidas. O questionário foi disponibilizado em formato digital, por meio da plataforma *Google*

Forms, o que facilitou o acesso das participantes e a organização dos dados coletados. Antes da aplicação, o instrumento foi estruturado de forma clara e objetiva, visando garantir a compreensão das questões e a qualidade das respostas.

Nesse contexto, o instrumento de coleta de dados mostrou-se adequado aos objetivos da pesquisa, permitindo a obtenção de informações relevantes para a análise da equidade de gênero e dos impactos da maternidade no contexto organizacional.

3.4 INSTRUMENTO/FERRAMENTA DA PESQUISA

A análise dos dados foi conduzida a partir de uma abordagem quantitativa, em conformidade com a natureza do instrumento e os objetivos do estudo. Inicialmente, os dados coletados por meio do questionário foram organizados e tabulados com o auxílio de planilhas eletrônicas, possibilitando sua sistematização.

Na dimensão quantitativa, utilizaram-se técnicas de estatística descritiva, como frequências e médias das respostas na escala Likert, permitindo identificar padrões, tendências e níveis de concordância. Além disso, realizou-se a análise por dimensões, com a construção de indicadores a partir da média dos itens, favorecendo uma interpretação mais integrada dos dados.

Foi realizada a análise das respostas das participantes, articulando os resultados ao referencial teórico adotado. Como suporte, foram utilizados recursos do Google Forms e planilhas eletrônicas, que contribuíram para a organização e visualização dos dados.

Assim, a abordagem quantitativa possibilitou uma análise mais aprofundada dos impactos da maternidade e da equidade de gênero no contexto organizacional.

Quadro 1 – Dimensões analíticas do instrumento de pesquisa, organizadas em cinco eixos

Questões	Variáveis identificadas	Objetivo Específico e Pergunta/Problema de Pesquisa	Autores que subsidiam as questões
D1 – 1,2,3,4 e 5	Desigualdade de gênero no trabalho	Apresentar a opinião entre as respondentes sobre diferenças de oportunidades, salários e cargos.	Joan Scott (1995); Heleieth Saffioti (2013)
D2 – 6,7,8,9 e 10	Impactos da maternidade na carreira	Problematizar efeitos da maternidade na progressão profissional e carreira	Correll et al. (2007); Heleieth Saffioti (2013)

D3 –11,12,13,14 e 15	Conciliação trabalho-família	Investigar dificuldades de conciliação entre trabalho e família tendo como objetivo manter a trajetória profissional	Helena Hirata; Danièle Kergoat (2007); Arlie Hochschild (1989)
D4 – 16,17,18,19 e 20	Práticas organizacionais e apoio do RH	Avaliar políticas de apoio à maternidade.	Maria Tereza Leme Fleury (2000)
D5 – 21,22,23,24 e 25	Cultura organizacional e vieses	Examinar preconceitos e valores organizacionais.	Pierre Bourdieu (2002); Joan Scott (1995)

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

O Quadro 1 apresenta a organização das dimensões analíticas que estruturam o instrumento de coleta de dados, elaboradas em consonância com os objetivos específicos deste estudo. As questões foram distribuídas em cinco dimensões principais: A desigualdade de gênero no trabalho, fundamentada por Scott (1995) e Saffioti (2013), que discutem a compreensão de gênero como construção social e as desigualdades estruturais no mercado de trabalho, no livro *Patriarcado e violência*.

A segunda dimensão, impactos da maternidade na carreira, aborda a penalidade da maternidade e os impactos na trajetória profissional das mulheres, que foi elaborada à luz do pensamento de Correll et al. (2007); e Saffioti (2013).

A conciliação entre trabalho e família debate sobre a divisão sexual do trabalho e a dupla jornada enfrentada pelas mulheres, estruturada sob a visão de Hirata & Kergoat (2007) em pesquisas sobre novas configurações da divisão sexual do trabalho e Arlie Hochschild (1989), nos estudos propostos na obra “The second shift”.

A dimensão ‘Práticas organizacionais e apoio do setor de Recursos Humanos’ contribui para a análise da gestão da diversidade e das práticas organizacionais inclusivas. Essa dimensão foi estruturada com base na perspectiva de Fleury (2000) no artigo “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras, publicado na Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo.

A dimensão 5, cultura organizacional e viés de gênero, analisa as relações de poder, cultura e reprodução de desigualdades de gênero foi formulada sob a visão de Pierre Bourdieu (2002), apresentada na obra “A dominação masculina” e, no artigo “Gênero: uma categoria útil de análise histórica” de Joan Scott (1995).

Assim, cada questão contempla a dimensão que apresenta aspectos específicos do fenômeno investigado, possibilitando a análise das opiniões das participantes acerca das desigualdades de gênero, dos desafios relacionados à maternidade e das condições organizacionais que influenciam sua trajetória profissional. Essa organização permite uma abordagem sistematizada e abrangente do objeto de estudo, favorecendo a interpretação dos dados à luz do referencial teórico adotado.

3.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados foram tratados de forma quantitativa, com uso de gráficos e tabelas gerados automaticamente pela ferramenta *Google Forms*, permitindo análises descritivas e objetivas.

4 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

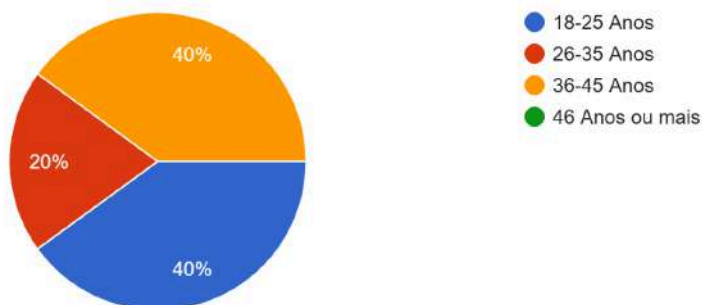
A análise dos dados revelou que a maioria das participantes concorda que a maternidade impacta a trajetória profissional das mulheres. Nota-se predominância das respostas nas opções “concordo” e “concordo totalmente”, indicando uma percepção consolidada entre as respondentes. Os dados demonstram os achados da literatura, que apontam a maternidade como um fator que influencia diretamente o desenvolvimento da carreira feminina.

4.1 Identificação das participantes

O gráfico referente à variável idade das participantes (gráfico 1), evidencia que a amostra é predominantemente composta por mulheres jovens e em fase intermediária da vida profissional. Percebe-se que 40% das respondentes encontram-se na faixa etária de 18 a 25 anos, enquanto outros 40% situam-se entre 36 e 45 anos, e 20% estão na faixa de 26 a 35 anos. Não houve registro de participantes com 46 anos ou mais.

Gráfico 1 - Idade das participantes

Idade:
5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Esses dados indicam uma distribuição etária heterogênea, porém concentrada em dois grupos distintos: início da carreira e fase de maior maturidade profissional. Tal configuração pode influenciar diretamente a percepção das participantes sobre maternidade e trabalho, uma vez que diferentes fases da vida estão associadas a distintas demandas familiares e profissionais. Mulheres mais jovens podem estar em processo de inserção ou consolidação no mercado de trabalho, enquanto aquelas na faixa de 36 a 45 anos tendem a vivenciar de forma mais intensa os desafios da conciliação entre carreira e maternidade.

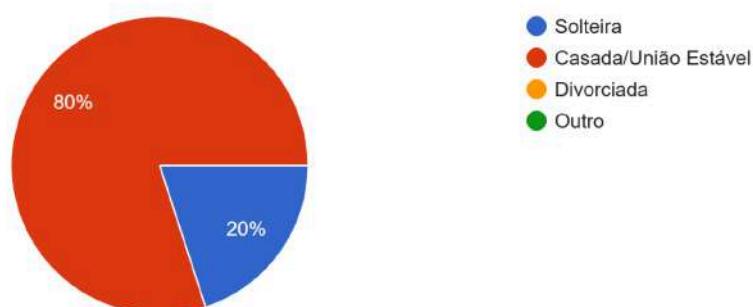
De acordo com Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho se manifesta de maneira diferenciada ao longo do ciclo de vida das mulheres, impactando suas trajetórias profissionais conforme as demandas familiares se intensificam. Além disso, estudos sobre mercado de trabalho e gênero apontam que a maternidade tende a produzir efeitos distintos dependendo do momento em que ocorre na vida profissional, podendo gerar maiores impactos em fases de ascensão na carreira.

Nesse sentido, a diversidade etária observada na amostra contribui para uma análise mais abrangente do fenômeno investigado, permitindo captar diferentes experiências e percepções acerca da equidade de gênero e dos desafios enfrentados por mulheres mães no setor de Recursos Humanos.

Gráfico 2 - Estado Civil das entrevistadas

Estado Civil:

5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Em relação ao estado civil das participantes, as respostas revelam que a maioria das respondentes se encontra em situação conjugal estável, sendo que 80% declararam-se casadas ou em união estável, enquanto 20% afirmaram ser solteiras, como aparece no gráfico 2. Não houve registro de participantes divorciadas ou em outras categorias.

Essa predominância de mulheres em relações conjugais pode estar diretamente associada às dinâmicas familiares e às responsabilidades compartilhadas ou, em muitos casos, concentradas, no contexto doméstico. No caso de mulheres mães, o estado civil tende a influenciar significativamente a forma como se organiza a divisão do trabalho doméstico e o cuidado com os filhos, impactando, conseqüentemente, a trajetória profissional.

De acordo com Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho permanece fortemente presente nas relações sociais, mesmo em contextos de dupla renda, sendo as mulheres frequentemente responsabilizadas pela maior parte das atividades domésticas e de cuidado. Esse cenário pode contribuir para a sobrecarga feminina, especialmente entre aquelas que acumulam funções profissionais e familiares.

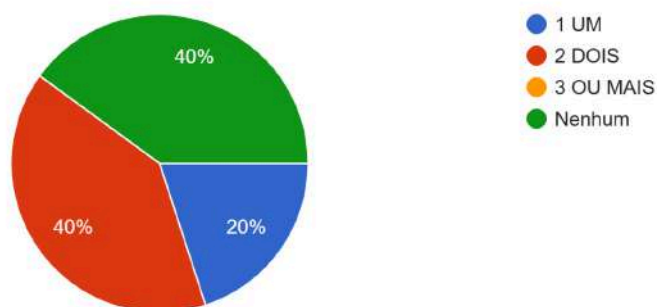
Além disso, estudos indicam que a presença de uma estrutura familiar não necessariamente implica uma divisão equitativa das responsabilidades, podendo, em alguns casos, reforçar desigualdades de gênero no cotidiano. Dessa forma, os dados observados sugerem que a maioria das participantes vivencia a maternidade em contextos conjugais, o que torna ainda mais relevante a análise das condições

de conciliação entre trabalho e família, bem como das políticas organizacionais de apoio à parentalidade.

Gráfico 3 - Quantidade de Filhos

Quantos filhos você possui?

5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

No que se refere ao número de filhos das participantes, existe uma distribuição diversificada entre as respondentes. Observa-se que 40% declararam não possuir filhos, enquanto outros 40% afirmaram ter dois filhos e 20% indicaram possuir um filho, como mostra o gráfico 3. Não houve registro de participantes com três ou mais filhos.

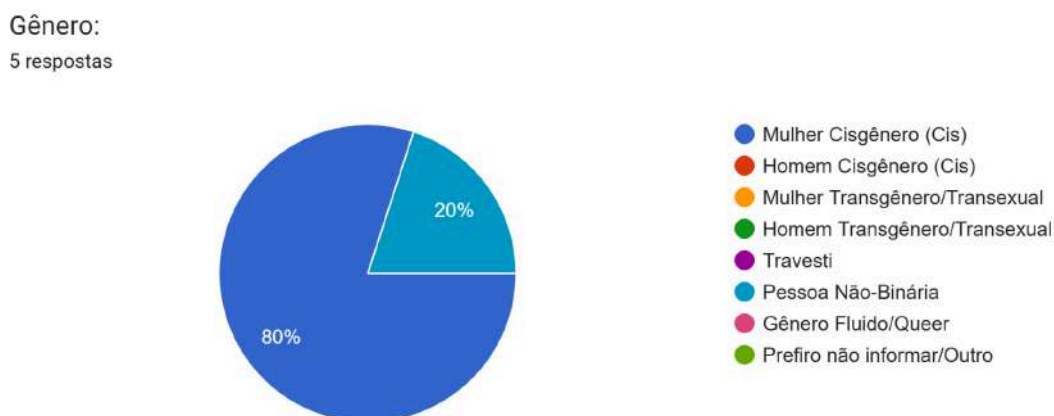
Esses dados evidenciam que, embora o estudo tenha como foco mulheres mães, parte das respondentes ainda não possui filhos, o que pode contribuir para uma análise comparativa entre percepções de mulheres com e sem experiência direta da maternidade. Essa diversidade na composição da amostra permite compreender de forma mais abrangente como a maternidade, real ou potencial, influencia a percepção sobre equidade de gênero e condições de trabalho no setor de Recursos Humanos.

Do ponto de vista teórico, a literatura aponta que a presença de filhos tende a intensificar as demandas relacionadas ao cuidado e à organização da vida doméstica, impactando diretamente a trajetória profissional das mulheres. Conforme destacam Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho atribui às mulheres a maior responsabilidade pelas atividades de cuidado, o que pode resultar em sobrecarga, especialmente à medida que aumenta o número de filhos.

Estudos sobre a chamada “penalidade da maternidade” indicam que mulheres com filhos tendem a enfrentar maiores dificuldades no mercado de trabalho,

incluindo limitações na progressão de carreira e maior exposição a preconceitos organizacionais. Nesse sentido, a presença significativa de participantes com dois filhos pode indicar uma vivência mais intensa desses desafios, contribuindo para uma análise mais aprofundada das relações entre maternidade, trabalho e equidade de gênero.

Gráfico 4 - Identidade de Gênero



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Sobre a identidade de gênero das participantes evidencia-se que a amostra é composta majoritariamente por mulheres cisgênero, representando 80% das respondentes, enquanto 20% se identificam como pessoas não binárias (gráfico 4). Não houve registro de participantes que se identificassem nas demais categorias apresentadas.

Esse resultado indica uma predominância de mulheres cisgênero no universo pesquisado, o que está alinhado ao foco do estudo, que investiga a experiência feminina no contexto organizacional, especialmente no setor de Recursos Humanos. No entanto, a presença de participantes que se identificam fora da lógica binária de gênero amplia a diversidade da amostra, permitindo considerar diferentes perspectivas sobre as relações de gênero no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista teórico, a compreensão de gênero como uma construção social é fundamental para a análise desses dados. Conforme argumenta Scott (1995), o gênero constitui uma categoria analítica que organiza relações de poder na sociedade, influenciando diretamente as dinâmicas no mercado de trabalho. Nesse sentido, a predominância de mulheres cisgênero pode refletir a configuração

tradicional de determinados setores profissionais, enquanto a presença de identidades não binárias aponta para transformações contemporâneas nas formas de reconhecimento e expressão de gênero.

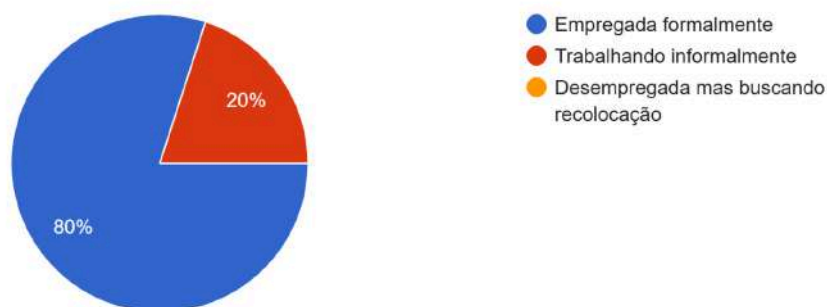
Também, a literatura sobre diversidade organizacional destaca a importância de ambientes inclusivos que considerem múltiplas identidades de gênero, contribuindo para a promoção da equidade e redução de desigualdades. Assim, os dados apresentados reforçam a necessidade de políticas institucionais que contemplem não apenas a equidade entre homens e mulheres, mas também a inclusão de diferentes identidades de gênero no ambiente de trabalho.

Sobre a situação profissional das participantes, a maioria encontra-se inserida no mercado formal de trabalho, correspondendo a 80% das respondentes, enquanto 20% declararam estar trabalhando de forma informal, como apresenta o gráfico 5. Não houve registro de participantes desempregados em busca de recolocação.

Esses dados evidenciam uma predominância de vínculos formais entre as participantes, o que pode estar relacionado ao perfil do setor de Recursos Humanos, tradicionalmente associado a estruturas organizacionais formalizadas. A inserção no mercado formal tende a garantir maior acesso a direitos trabalhistas, como licença-maternidade e estabilidade provisória, elementos fundamentais para a proteção da mulher no período gestacional e pós-parto.

Gráfico 5 - situação profissional

Você está atualmente:
5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

No entanto, a presença de mulheres em situação de trabalho informal também merece destaque, uma vez que esse grupo pode estar mais vulnerável à

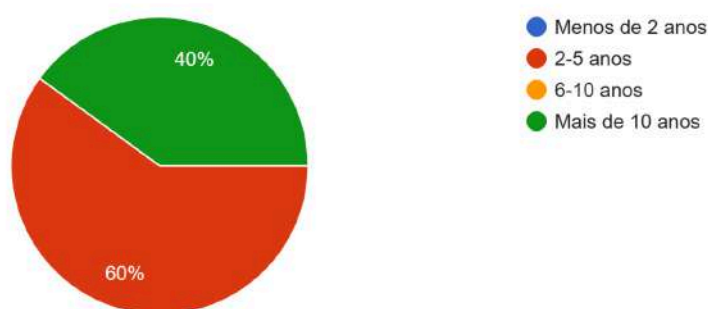
ausência de garantias legais e políticas institucionais de apoio à maternidade. Nesse contexto, a informalidade pode intensificar os desafios relacionados à conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares, ampliando desigualdades já existentes.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), a inserção feminina no mercado de trabalho, embora crescente, ainda apresenta fragilidades, especialmente no que se refere à qualidade do emprego e à garantia de direitos. Assim, mesmo diante da predominância de vínculos formais na amostra, torna-se relevante analisar como as condições de trabalho influenciam a experiência das mulheres mães, particularmente no que diz respeito à equidade de gênero e às políticas organizacionais de apoio à maternidade.

No que diz respeito a experiência no mercado de trabalho, com base em cinco respondentes, revela uma distribuição concentrada em dois grupos distintos: 60% possuem entre 2 e 5 anos de experiência, enquanto 40% apresentam mais de 10 anos de atuação profissional (gráfico 6). Não foram identificados participantes com menos de 2 anos ou entre 6 e 10 anos de experiência, o que evidencia uma lacuna na amostra.

Gráfico 6 - Tempo de Mercado

Tempo de Experiência no Mercado de Trabalho:
5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A distribuição do tempo de experiência profissional das participantes evidencia a formação de dois grupos distintos: um composto por profissionais em fase intermediária de carreira (2 a 5 anos), representando 60% da amostra, e outro formado por profissionais com trajetória consolidada (mais de 10 anos),

correspondendo a 40%. A ausência de respondentes com menos de dois anos ou entre seis e dez anos de experiência indica uma lacuna na amostra, sugerindo uma descontinuidade na representação das fases de desenvolvimento profissional.

Essa configuração pode influenciar diretamente os resultados da pesquisa, uma vez que a percepção sobre maternidade, carreira e equidade de gênero tende a variar conforme o estágio profissional. Mulheres com menor tempo de experiência geralmente estão em processo de inserção e adaptação ao mercado de trabalho, podendo apresentar maior insegurança em relação à estabilidade profissional e às implicações da maternidade. Por outro lado, profissionais com maior tempo de atuação tendem a possuir maior capital profissional e organizacional, o que pode favorecer maior autonomia e melhores condições de negociação no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista teórico, essa diferença pode ser compreendida à luz do conceito de capital social e simbólico proposto por Pierre Bourdieu (2002), segundo o qual a trajetória profissional influencia diretamente as posições ocupadas pelos indivíduos e suas possibilidades de ação no campo organizacional. Além disso, estudos sobre gênero e trabalho indicam que os impactos da maternidade podem ser mais intensos em momentos estratégicos da carreira, especialmente em fases de ascensão profissional, nas quais interrupções podem comprometer o desenvolvimento e a progressão (Correll et al., 2007).

Dessa forma, a polarização observada na amostra pode gerar percepções distintas sobre os desafios enfrentados por mulheres mães no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que limita a compreensão de experiências intermediárias. Ainda assim, essa diversidade entre início e consolidação de carreira contribui para uma análise comparativa relevante, permitindo identificar como diferentes estágios profissionais influenciam a relação entre maternidade, equidade de gênero e atuação no setor de Recursos Humanos.

4.2 D1 - Desigualdade de gênero no trabalho

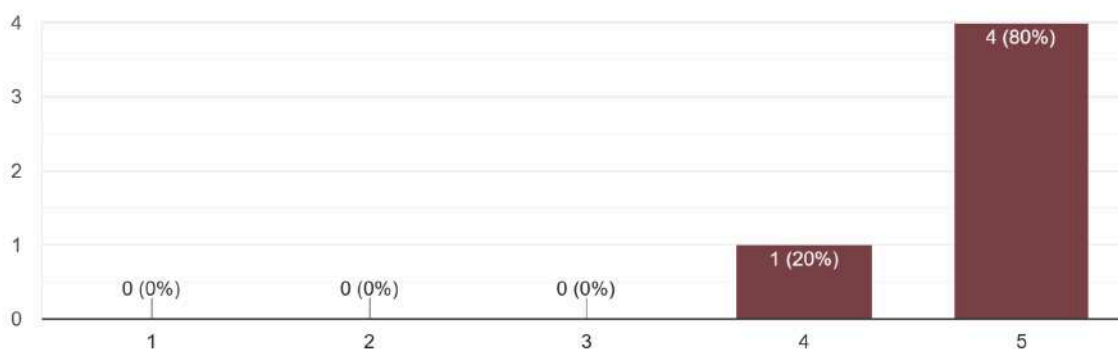
A questão que trata da percepção sobre as dificuldades enfrentadas por mulheres em comparação aos homens para crescer profissionalmente, com base em cinco respondentes, mostra uma tendência bastante clara: 80% dos participantes concordam totalmente com a afirmação, enquanto 20% concordam parcialmente (gráfico 7). Os resultados apontam uniformidade nas percepções. Esse resultado

evidencia uma percepção coletiva de que as barreiras de gênero no mercado de trabalho são significativas e persistentes.

Gráfico 7- Mulheres enfrentam mais dificuldades que homens para crescer profissionalmente.

Mulheres enfrentam mais dificuldades que homens para crescer profissionalmente.

5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

O resultado exposto no gráfico, reforça a compreensão de que as desigualdades de gênero no mercado de trabalho não são apenas estruturais, mas também amplamente reconhecidas pelas próprias mulheres que vivenciam essas dinâmicas. A percepção unânime da existência de dificuldades indica que os obstáculos à ascensão profissional feminina permanecem presentes, manifestando-se por meio de limitações no acesso a cargos de liderança, desigualdade salarial e viés organizacional.

Do ponto de vista teórico, essa realidade pode ser compreendida a partir da noção de gênero como categoria analítica proposta por Scott (1995), que evidencia como as relações de poder são historicamente construídas e reproduzidas nas instituições sociais, incluindo o mercado de trabalho. Além disso, estudos sobre a penalidade de gênero e maternidade, como os de Correll et al. (2007), demonstram que mulheres, especialmente mães, enfrentam desvantagens sistemáticas em processos de avaliação e progressão profissional.

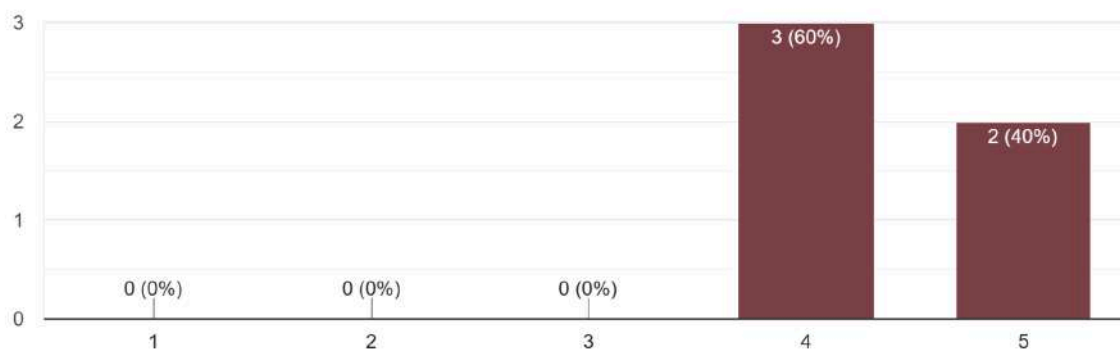
A percepção das participantes acerca da existência de diferenças salariais entre homens e mulheres na organização evidencia um consenso expressivo quanto à presença de desigualdade de gênero. Observa-se que 60% das respondentes concordam com a afirmação (nível 4), enquanto 40% concordam totalmente (nível 5), não havendo registros de discordância. Tal resultado indica que a totalidade da

amostra reconhece a existência de disparidades salariais, revelando a consolidação dessa percepção no contexto organizacional analisado.

Gráfico 8 - diferenças salariais entre homens e mulheres na organização

Existem diferenças salariais entre homens e mulheres na organização.

5 respostas



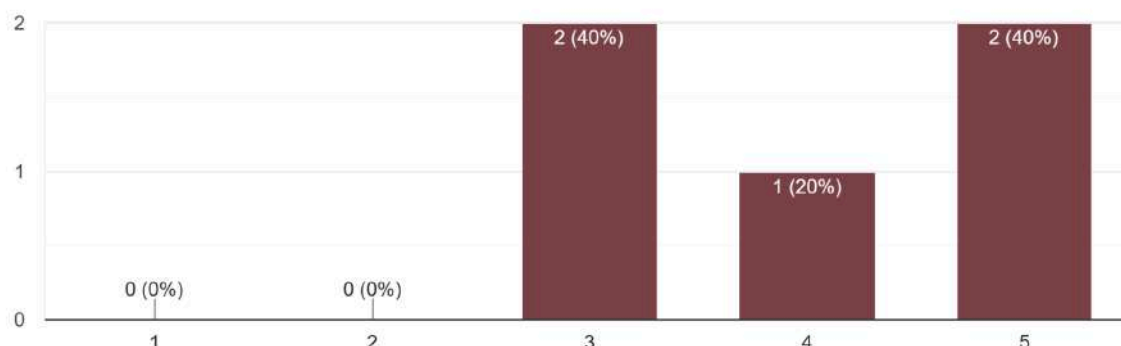
Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Essa visão reforça a persistência de desigualdades estruturais no mercado de trabalho, mesmo em contextos institucionais formais e regulamentados. A percepção unânime das participantes sugere que a desigualdade salarial não é apenas uma realidade objetiva, mas também um fenômeno socialmente percebido e internalizado pelas mulheres, refletindo experiências concretas no ambiente profissional.

As respostas relativas à percepção do acesso das mulheres a cargos de liderança, conforme apresentado no Gráfico 9, revelam uma tendência majoritariamente positiva quanto ao reconhecimento de dificuldades nesse processo. Observa-se que 40% das participantes concordam parcialmente (nível 3), 20% concordam (nível 4) e 40% concordam totalmente (nível 5), não havendo respostas de discordância. Essa distribuição indica que, embora exista consenso quanto à presença de barreiras, há variações na intensidade com que essas dificuldades são percebidas.

Gráfico 9 - Mulheres têm menos acesso a cargos de liderança

Mulheres têm menos acesso a cargos de liderança
5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A predominância de respostas nos níveis mais elevados da escala sugere que as participantes reconhecem, em diferentes graus, a existência de obstáculos que limitam o acesso das mulheres a posições de liderança. A presença de respostas intermediárias (nível 3) pode indicar percepções mais moderadas ou experiências organizacionais distintas, nas quais as barreiras são percebidas de forma menos explícita, embora ainda presentes.

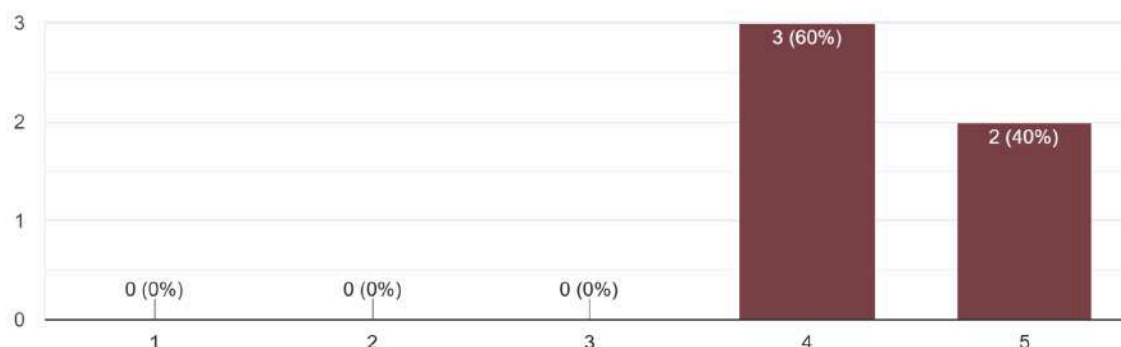
Essa realidade pode ser compreendida a partir da noção de gênero como categoria analítica proposta por Scott (1995), que evidencia como as relações de poder estruturam desigualdades no ambiente social e organizacional. Além disso, estudos sobre desigualdade de gênero no trabalho apontam que mulheres frequentemente enfrentam o chamado “teto de vidro”, um conjunto de barreiras invisíveis que dificultam sua ascensão a cargos de liderança.

O quesito que trata da percepção de que o ambiente de trabalho ainda favorece mais os homens, com base em cinco respondentes, mostra unanimidade na concordância: 60% assinalaram o nível 4 e 40% o nível 5, não havendo respostas de discordância, como evidencia o gráfico 10. Esse resultado evidencia um consenso entre os participantes de que as estruturas organizacionais continuam reproduzindo desigualdades de gênero, beneficiando os homens em maior medida.

Gráfico 10 - O ambiente de trabalho ainda favorece mais os homens

O ambiente de trabalho ainda favorece mais os homens.

5 respostas



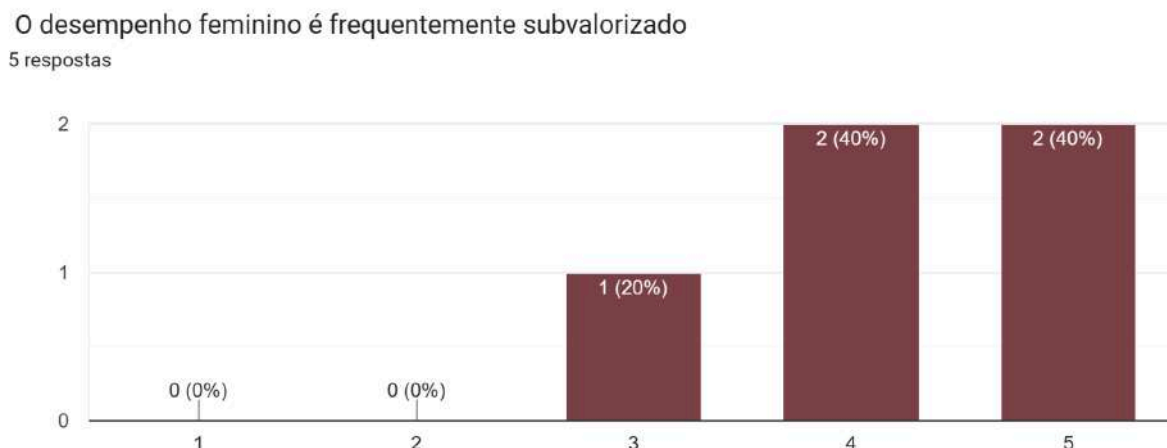
Fonte: Elaborado pela autora (2026)

De acordo com esse resultado, as assimetrias de gênero não se manifestam apenas em aspectos pontuais, como salários ou acesso a cargos, mas estão enraizadas na própria dinâmica organizacional, influenciando oportunidades, reconhecimento e progressão na carreira. A unanimidade nas respostas indica que essas desigualdades são amplamente percebidas pelas participantes, o que reforça a ideia de que se tratam de fenômenos estruturais e persistentes.

Essa percepção pode ser interpretada à luz das discussões sobre desigualdade estrutural no mercado de trabalho, nas quais se destaca que as organizações frequentemente reproduzem padrões sociais historicamente construídos. Conforme argumenta Saffioti (2013), às relações de gênero estão profundamente enraizadas nas estruturas sociais, sendo reproduzidas em diferentes instituições, incluindo o ambiente de trabalho. Nesse contexto, a predominância masculina em posições de poder contribui para a manutenção de privilégios e vantagens institucionais.

No tocante ao questionamento sobre percepção de que o desempenho feminino é frequentemente subvalorizado, com base em cinco respondentes, mostra uma tendência clara: 20% concordam parcialmente (nível 3), 40% concordam (nível 4) e 40% concordam totalmente (nível 5), de acordo com o gráfico 11. Verifica-se alinhamento entre as respostas, o que evidencia que todos os participantes reconhecem, em maior ou menor grau, a existência de subvalorização do trabalho das mulheres.

Gráfico 11 - O desempenho feminino é frequentemente subvalorizado



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A persistência dessa percepção pode ser associada à manutenção da divisão sexual do trabalho, conforme discutido por Hirata e Kergoat (2007), que atribui às mulheres maior responsabilidade pelas atividades de cuidado, impactando diretamente sua disponibilidade e trajetória no mercado de trabalho. Nesse sentido, os dados analisados não apenas confirmam a existência de desigualdades, mas também evidenciam a internalização dessas experiências pelas participantes, refletindo a naturalização de tais assimetrias no cotidiano organizacional.

O elevado nível de concordância observado reforça a necessidade de políticas organizacionais mais efetivas voltadas à promoção da equidade de gênero, especialmente no âmbito da gestão de pessoas, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais justos e inclusivos. Essa realidade pode ser compreendida, do ponto de vista teórico, a partir da abordagem de gênero como categoria analítica proposta por Scott (1995), que evidencia como as relações de poder estruturam desigualdades entre homens e mulheres.

No contexto brasileiro, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023) corroboram essa análise ao demonstrar que as mulheres, em média, recebem rendimentos inferiores aos dos homens, mesmo quando possuem níveis de escolaridade equivalentes ou superiores. Tal desigualdade salarial está frequentemente associada à segregação ocupacional, à menor presença feminina em cargos de liderança e aos impactos da maternidade na trajetória profissional, fatores que contribuem para a reprodução das disparidades no mercado de trabalho.

Adicionalmente, a literatura aponta que as barreiras enfrentadas pelas mulheres estão relacionadas a estereótipos de gênero, ao acesso limitado a redes de influência e à sobrecarga decorrente da dupla jornada de trabalho. Esses elementos reforçam estruturas organizacionais que ainda privilegiam trajetórias masculinas e dificultam a ascensão feminina, especialmente em posições de liderança.

Nessa perspectiva, os resultados obtidos não apenas evidenciam uma percepção coletiva de desigualdade, mas também dialogam com o que a literatura crítica vem apontando: o acesso das mulheres a cargos de maior poder e decisão permanece condicionado por fatores estruturais, culturais e institucionais. Tal cenário destaca a importância da implementação de políticas organizacionais voltadas à equidade de gênero, como programas de mentoria, critérios transparentes de promoção e ações sistemáticas de combate a práticas discriminatórias.

Além disso, conforme argumenta Fleury (2000), as organizações não operam de forma neutra, podendo reforçar desigualdades na ausência de políticas efetivas de diversidade e inclusão. Esse processo é intensificado por mecanismos simbólicos que contribuem para a naturalização dessas assimetrias. Nesse sentido, Bourdieu (2002) destaca que as estruturas de poder se perpetuam por meio de práticas que tornam as desigualdades aparentemente legítimas ou invisíveis, dificultando sua problematização.

Entretanto, os dados analisados indicam que, no contexto investigado, tais desigualdades são percebidas de forma explícita pelas participantes, o que evidencia um nível de consciência crítica relevante. Dessa forma, os resultados reforçam que o ambiente organizacional ainda se configura como um espaço marcado por assimetrias de gênero, apontando para a necessidade de ações institucionais mais consistentes voltadas à promoção da equidade e à transformação das práticas organizacionais.

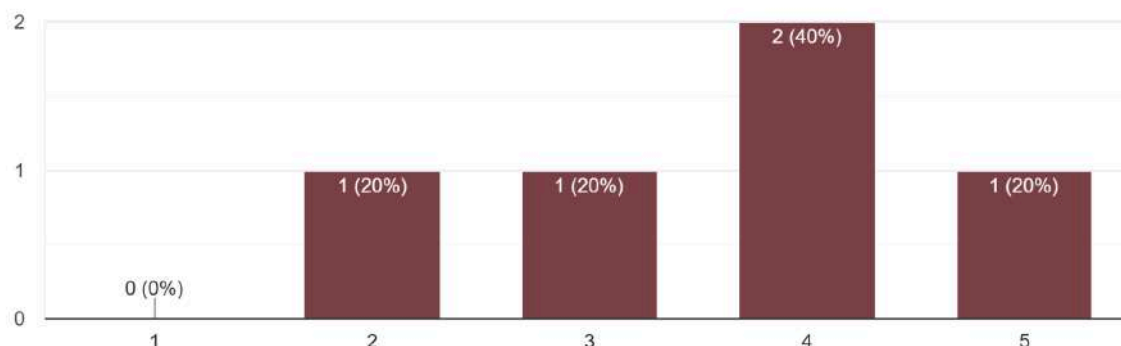
4.3 D2 – Impactos da maternidade

A abordagem da opinião de que a maternidade impacta negativamente a progressão na carreira, com base em cinco respondentes, mostra uma distribuição variada, mas com predominância de concordância: 20% marcaram nível 2, 20% nível 3, 40% nível 4 e 20% nível 5 (gráfico 12). Não houve respostas de discordância total, o que indica que, em maior ou menor grau, todos os participantes reconhecem a existência de impacto negativo da maternidade na trajetória profissional.

Gráfico 12 - Impacto da maternidade na progressão na carreira

A maternidade impacta negativamente a progressão na carreira

5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Estudos sobre o “teto de vidro” (glass ceiling) apontam que a maternidade intensifica barreiras invisíveis, dificultando a progressão das mulheres em hierarquias organizacionais (Morrison et al., 1987). Além disso, pesquisas brasileiras, como as do IPEA (2020), confirmam que mulheres que se tornam mães enfrentam maior dificuldade de promoção e recebem menos reconhecimento, mesmo quando possuem qualificação equivalente ou superior à dos homens.

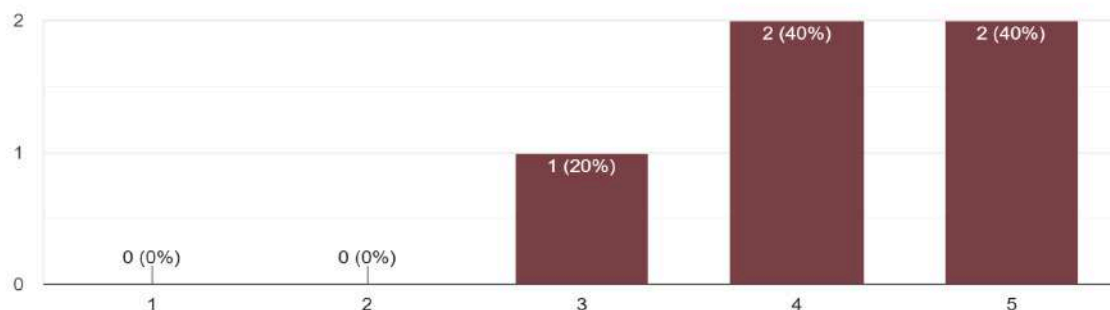
Sobre a questão “Mulheres com filhos têm menos oportunidades de promoção, entre as 5 respondentes, 80% concordaram fortemente (níveis 4 e 5) com a afirmação de que mulheres com filhos possuem menos oportunidades de promoção no ambiente organizacional, como mostra o gráfico 13.

Esse elevado nível de concordância evidencia uma percepção consolidada de que a maternidade ainda constitui um fator limitador no crescimento profissional feminino.

Gráfico 13 - Oportunidades de Promoção

Mulheres com filhos têm menos oportunidades de promoção

5 respostas



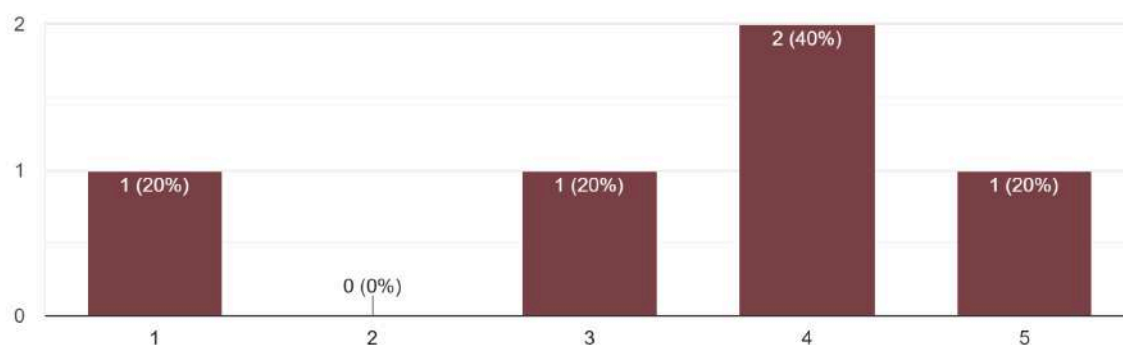
Fonte: Elaborado pela autora (2026)

O gráfico 14, complementa o anterior, com a questão: “A maternidade influencia a percepção de competência profissional”. Esse resultado sugere que, além de limitar oportunidades de promoção (conforme apresentado no gráfico anterior), a maternidade também pode ser associada a uma percepção de menor competência mesmo que isso não corresponda à realidade. É um reflexo de estereótipos persistentes no ambiente de trabalho, onde disponibilidade e dedicação são confundidas com competência.

Gráfico 14 - A maternidade tem influência sobre a competência profissional

A maternidade influencia a percepção de competência profissional.

5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Esse tipo de resultado é importante porque evidencia como estereótipos podem influenciar a forma como empregadores e colegas avaliam a dedicação

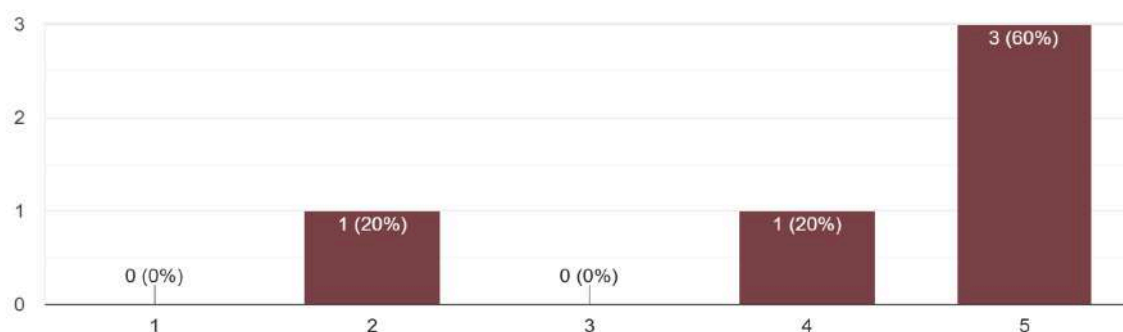
profissional das mães, o que pode impactar promoções, contratações e oportunidades de crescimento.

A maioria absoluta das respondentes (60%) concorda fortemente com a afirmação de que a maternidade reduz a disponibilidade das mulheres para o trabalho, enquanto apenas uma minoria discorda (gráfico 15). Os resultados evidenciam a consolidação de percepções organizacionais acerca da relação entre maternidade e disponibilidade profissional feminina.

Este tipo de resultado é importante porque evidencia como estereótipos podem influenciar a forma como empregadores e colegas avaliam a dedicação profissional das mães, o que pode impactar promoções, contratações e oportunidades de crescimento.

Gráfico 15 - Mulheres mães são vistas como menos disponíveis para o trabalho

Mulheres mães são vistas como menos disponíveis para o trabalho.
5 respostas



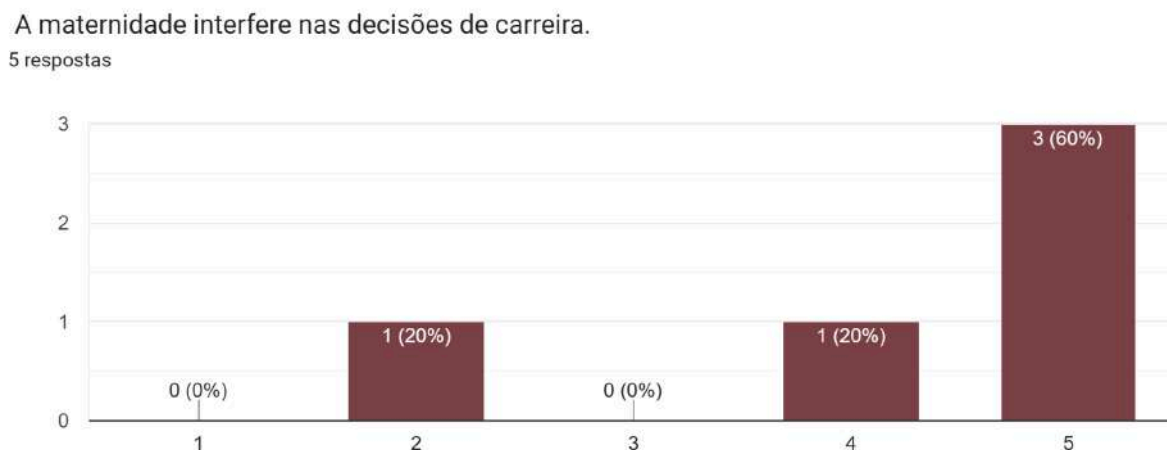
Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Para a questão “A maternidade interfere nas decisões de carreira”, a maioria das respondentes (60%) concorda fortemente com a ideia de que mães são percebidas como menos disponíveis para o trabalho, enquanto apenas uma minoria discorda, como está no gráfico 16.

Do ponto de vista teórico, esse conjunto de percepções pode ser compreendido a partir das discussões sobre construção social dos papéis de gênero, nas quais se atribui às mulheres a centralidade nas atividades de cuidado. Conforme argumenta Hochschild (1989), a sobreposição entre trabalho remunerado e responsabilidades domésticas, caracterizada como “segunda jornada”, contribui

para a consolidação da ideia de menor disponibilidade feminina, ainda que essa condição não seja homogênea entre todas as mulheres.

Gráfico 16 - A maternidade interfere nas decisões de carreira



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Além disso, tais percepções podem ser interpretadas à luz dos processos de rotulação social, nos quais determinados atributos passam a influenciar a forma como os indivíduos são avaliados no ambiente organizacional. Conforme discute Goffman (1988), características socialmente atribuídas podem funcionar como marcadores que afetam expectativas e julgamentos, o que, no caso da maternidade, pode resultar em avaliações enviesadas da competência profissional.

Outro elemento relevante refere-se ao fato de que essas percepções não se limitam a experiências individuais, mas refletem padrões coletivos compartilhados pelas participantes. Isso sugere que a associação entre maternidade, menor disponibilidade e redução de oportunidades está institucionalizada no imaginário organizacional, influenciando práticas como promoções, distribuição de tarefas e decisões estratégicas de carreira.

Dessa forma, os resultados dos gráficos evidenciam que, a maternidade continua sendo interpretada como um fator que impacta negativamente a trajetória profissional das mulheres, tanto em termos objetivos, como oportunidades de promoção, quanto simbólicos, como a percepção de competência e disponibilidade. Os resultados demonstram a necessidade de fortalecimento de políticas

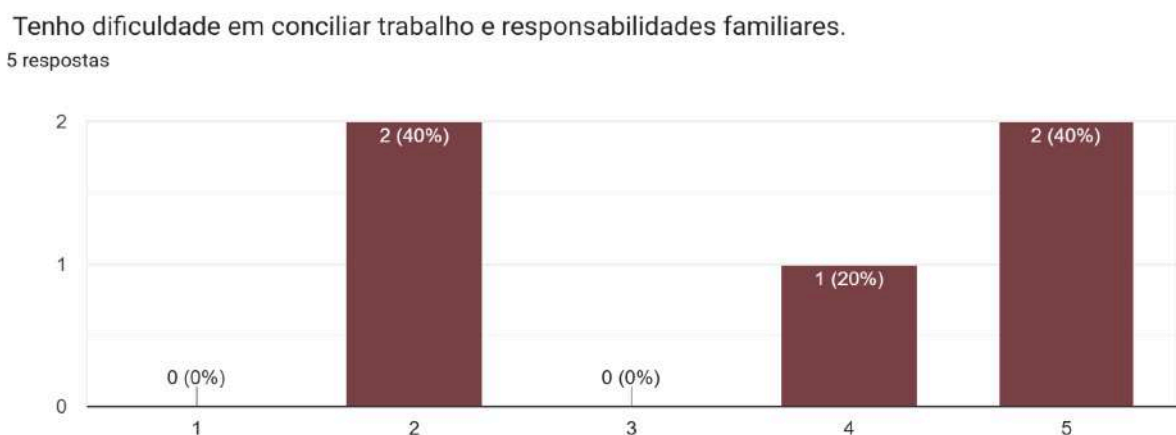
institucionais voltadas à promoção da equidade de gênero e valorização profissional das mulheres mães e ao reconhecimento das múltiplas dimensões da experiência profissional das mulheres mães.

Nesse sentido, a limitação das oportunidades de promoção pode estar relacionada não apenas à presença de filhos, mas à forma como a maternidade é socialmente interpretada no contexto organizacional. Conforme argumenta Goffman (1988), atributos sociais podem funcionar como estigmas que influenciam a forma como os indivíduos são percebidos e avaliados. No caso das mulheres mães, a maternidade pode ser associada a ideias de menor disponibilidade ou prioridade reduzida em relação ao trabalho, impactando sua imagem profissional.

4.4 D3 – Conciliação trabalho-família (5 itens)

No quesito “**Conciliação trabalho-família**”, vemos uma polarização interessante: 40% dos respondentes afirmam não ter tanta dificuldade, enquanto outros 40% dizem ter muita dificuldade, como apresenta o gráfico 17. Isso sugere que as experiências são bastante distintas, para alguns, o equilíbrio entre trabalho e família é administrável, mas para outros é um grande desafio.

Gráfico 17 - Tenho dificuldade em conciliar trabalho e responsabilidades familiares



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

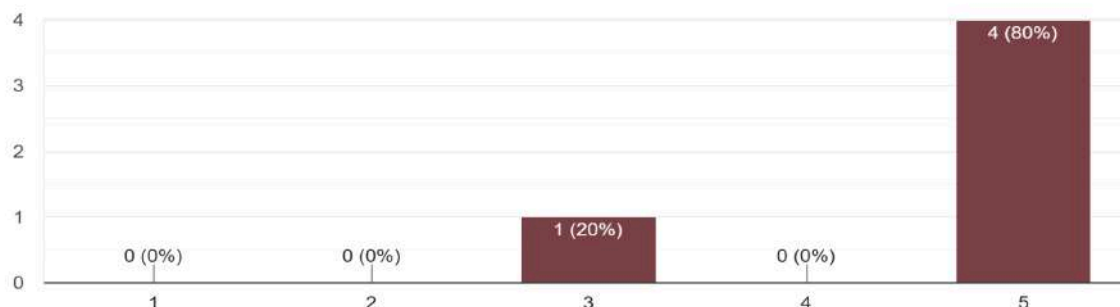
Afirma sentir-se fortemente sobrecarregada pela dupla jornada (80%) fortemente sobrecarregada, ou seja, acumular responsabilidades profissionais e familiares/domésticas (gráfico 18). Apenas uma resposta aparece no nível

intermediário (3), e nenhuma pessoa discorda. O resultado demonstra que a percepção de sobrecarga é praticamente unânime.

Gráfico 18 -Sinto-me sobrecarregada devido à dupla jornada

Sinto-me sobrecarregada devido à dupla jornada.

5 respostas



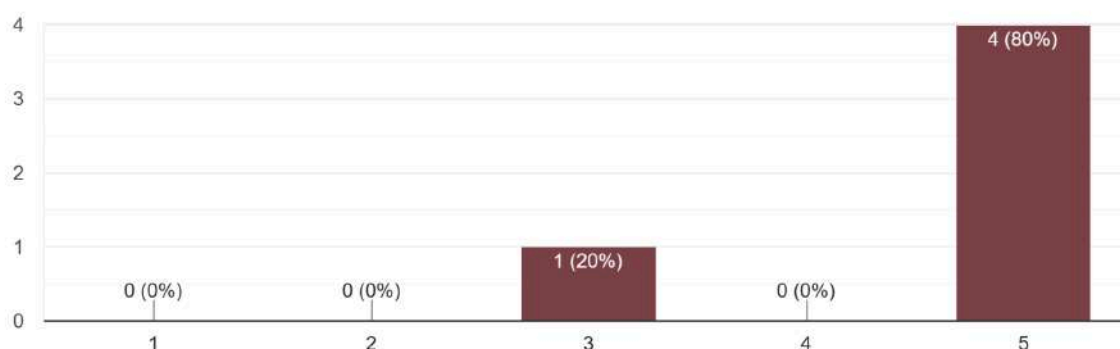
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A respeito do quesito “O trabalho interfere no tempo com minha família”, a grande maioria (80%) sente fortemente que o trabalho reduz o tempo disponível para a família (gráfico 19). Apenas uma resposta aparece em nível intermediário (3), e não houve discordância. Observa-se, para quase todos os participantes, o trabalho impacta diretamente a vida familiar.

Gráfico 19 - O trabalho interfere no tempo com minha família

O trabalho interfere no tempo com minha família

5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

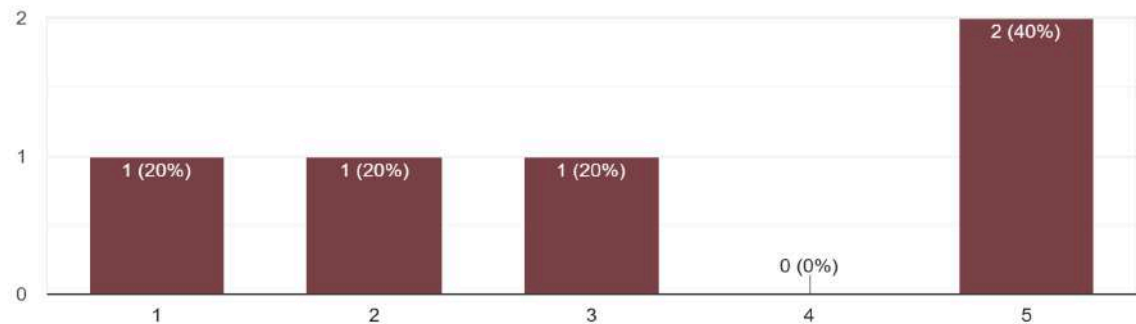
No gráfico 20, vemos uma diversidade maior de percepções. Enquanto 40% concorda fortemente que as demandas familiares prejudicam seu desempenho profissional, há também uma parcela significativa (20% em cada nível 1, 2 e 3) que

indica impacto menor ou moderado. Isso sugere que, embora o efeito seja claro para muitos, ele não é uniforme, provavelmente depende de fatores como apoio familiar, flexibilidade no trabalho e divisão das tarefas domésticas.

Gráfico 20 - As demandas familiares impactam meu desempenho profissional

As demandas familiares impactam meu desempenho profissional

5 respostas



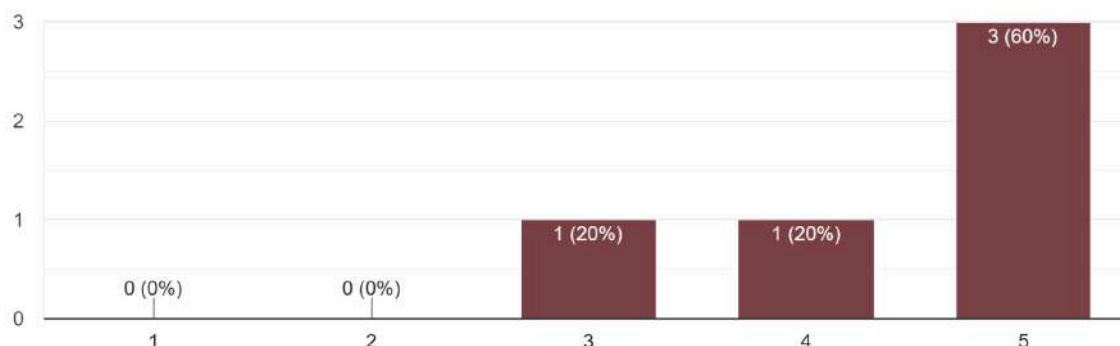
Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Para a questão, “sinto níveis elevados de estresse ao tentar equilibrar trabalho e maternidade”, a maioria, ou (60%) sente níveis muito elevados de estresse ao tentar equilibrar trabalho e maternidade. Outros 40% também reconhecem algum nível de estresse (moderado ou alto), e ninguém discorda (gráfico 21). Os resultados evidenciam que o estresse é uma experiência praticamente universal entre as participantes, variando apenas na intensidade.

Gráfico 21 - Sinto níveis elevados de estresse ao tentar equilibrar trabalho e maternidade

Sinto níveis elevados de estresse ao tentar equilibrar trabalho e maternidade

5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os resultados dos gráficos 17 a 21, demonstram que os impactos da maternidade na vida profissional das participantes se manifestam de forma complexa, envolvendo tanto experiências divergentes quanto padrões de sobrecarga amplamente compartilhados. Inicialmente, observa-se, no Gráfico 17, uma polarização nas percepções: enquanto 40% das respondentes relatam não enfrentar grandes dificuldades, outros 40% indicam vivenciar dificuldades significativas. Essa distribuição sugere que a experiência da maternidade no contexto profissional não é homogênea, sendo influenciada por variáveis como rede de apoio, condições de trabalho e organização da vida familiar.

Entretanto, apesar dessa diversidade inicial, os dados subsequentes revelam uma convergência importante em torno da sobrecarga. No Gráfico 18, 80% das participantes afirmam sentir-se fortemente sobrecarregadas pela dupla jornada, evidenciando que a conciliação entre responsabilidades profissionais e domésticas constitui um desafio predominante. Esse padrão é reforçado pelos dados do Gráfico 19, no qual a mesma proporção (80%) reconhece que o trabalho interfere diretamente no tempo dedicado à família, indicando que as demandas laborais impactam de forma significativa a esfera privada.

No que se refere ao gráfico 20, observa-se maior variabilidade nas respostas quanto ao impacto das demandas familiares no desempenho profissional. Embora 40% das respondentes concordem fortemente com essa interferência, há uma distribuição relevante entre níveis mais baixos de concordância, o que indica que

esse efeito não é uniforme. Essa heterogeneidade sugere que fatores contextuais como flexibilidade organizacional, divisão de tarefas domésticas e suporte social podem atenuar ou intensificar os impactos da maternidade no desempenho no trabalho.

Por fim, os dados do gráfico 21 evidenciam que o estresse associado à conciliação entre trabalho e maternidade é uma experiência praticamente universal entre as participantes, ainda que com diferentes níveis de intensidade. A totalidade das respondentes reconhece algum grau de estresse, sendo que a maioria (60%) aponta níveis elevados. Esse resultado reforça a ideia de que a sobreposição de responsabilidades gera impactos não apenas objetivos, mas também subjetivos, afetando o bem-estar e a saúde emocional das mulheres.

Esse conjunto de resultados pode ser compreendido a partir das discussões sobre a “segunda jornada”, desenvolvidas por Hochschild (1989), que evidenciam como as mulheres acumulam funções produtivas e reprodutivas, resultando em sobrecarga e desgaste. Além disso, a persistência dessa dinâmica está associada à divisão sexual do trabalho, conforme discutem Hirata e Kergoat (2007), que atribui às mulheres a centralidade nas atividades de cuidado, mesmo quando inseridas no mercado de trabalho.

Dessa forma, a análise integrada dos dados demonstra que, embora existam diferenças nas formas de vivenciar a maternidade, a sobrecarga, a redução do tempo familiar e o estresse constituem elementos recorrentes e estruturais na experiência das participantes. Esses achados reforçam a necessidade de políticas organizacionais mais sensíveis às demandas da parentalidade, bem como de transformações sociais que promovam uma distribuição mais equitativa das responsabilidades entre homens e mulheres.

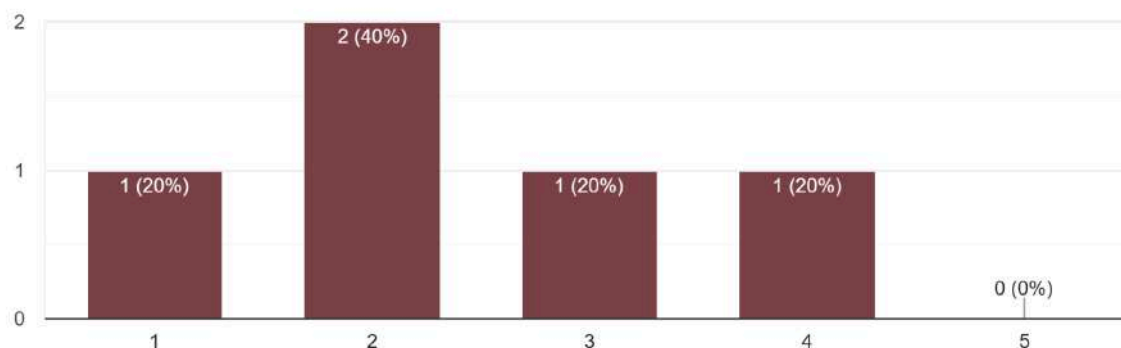
4.5D4 – Práticas organizacionais

Para o questionamento: “A empresa oferece políticas de apoio à maternidade”, a maioria (40%) avalia o apoio da empresa em nível baixo (2), e ninguém considera que haja apoio pleno (5), de acordo com o gráfico 22. Isso sugere que, na percepção das participantes, as políticas de apoio à maternidade são insuficientes ou pouco efetivas. Há uma dispersão entre níveis intermediários (3 e 4), mas o destaque é a ausência de respostas positivas fortes.

Gráfico 22 - A empresa oferece políticas de apoio à maternidade

A empresa oferece políticas de apoio à maternidade.

5 respostas



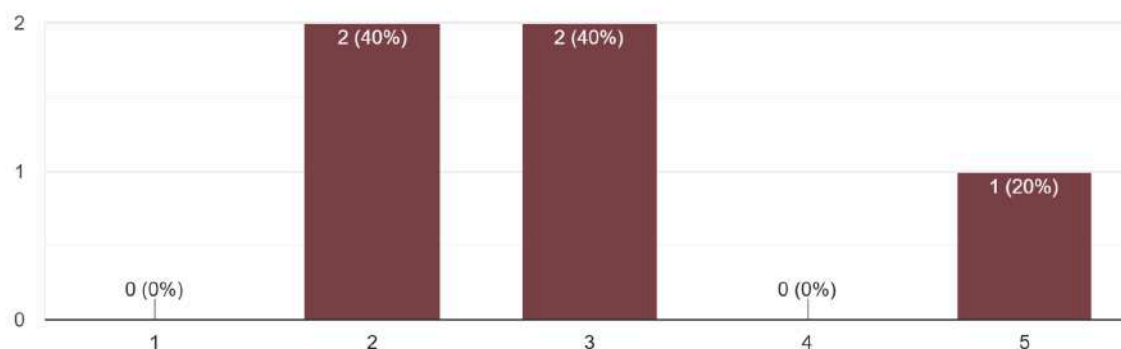
Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Para a variável, “Há flexibilidade de horários para as mães trabalhadoras”, a maioria das respostas está concentrada nos níveis 2 e 3, indicando que a percepção geral é de baixa a moderada flexibilidade, como apresenta o gráfico 23. Apenas 20% enxergam uma flexibilidade plena (nível 5), e ninguém discorda totalmente. Isso sugere que, embora exista algum grau de adaptação de horários, ele não é suficiente para atender às necessidades das mães trabalhadoras de forma ampla.

Gráfico 23-Há flexibilidade de horários para as mães trabalhadoras

Há flexibilidade de horários para as mães trabalhadoras

5 respostas

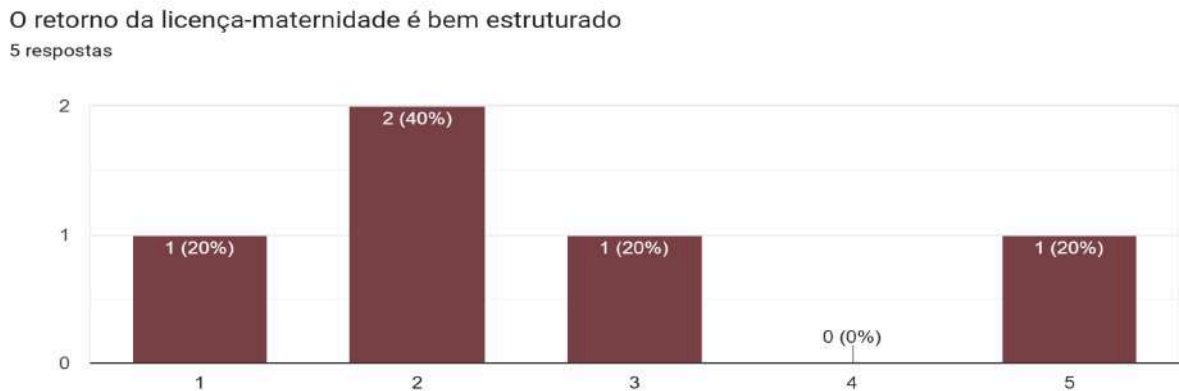


Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Para avaliar o retorno da licença-maternidade, a maior parte das respostas foi avaliada em (40%), como pouco estruturada (nível 2). Há percepções divididas entre

avaliações negativas (1), intermediárias (3) e apenas uma positiva (5), como mostra o gráfico 24. Isso significa que, para a maioria, o processo de reintegração após a licença não é bem planejado ou apoiado pelas empresas, o que pode dificultar a adaptação das mães ao ambiente de trabalho.

Gráfico 24 - O retorno da licença-maternidade é bem estruturado



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

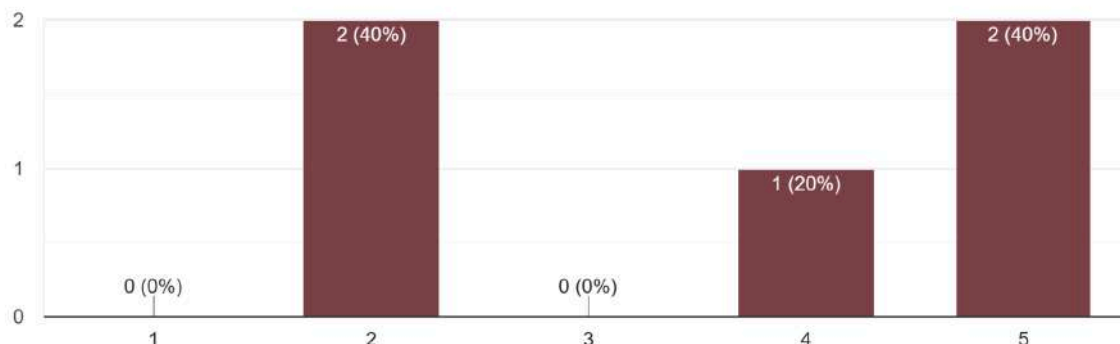
O Gráfico 25, ao abordar a percepção sobre a promoção de ações de equidade de gênero pela organização, revela uma distribuição heterogênea das respostas, indicando ausência de consenso entre as participantes. Enquanto 40% avaliam que há poucas iniciativas voltadas à equidade (nível 2), outros 40% percebem a existência de ações consistentes (nível 5), havendo ainda uma resposta em nível intermediário (nível 4). Essa variação sugere que as práticas organizacionais relacionadas à equidade de gênero não são percebidas de forma uniforme, podendo refletir diferenças entre setores, níveis hierárquicos ou experiências individuais no ambiente de trabalho.

Tal cenário pode indicar tanto a presença de políticas institucionais ainda não plenamente disseminadas quanto possíveis lacunas na comunicação interna ou na efetividade dessas ações. Nesse sentido, conforme aponta Fleury (2000), a gestão da diversidade exige não apenas a implementação de políticas formais, mas também sua internalização na cultura organizacional, de modo que sejam reconhecidas e vivenciadas de forma consistente por todos os colaboradores.

Gráfico 25 - A organização promove ações de equidade de gênero

A organização promove ações de equidade de gênero.

5 respostas



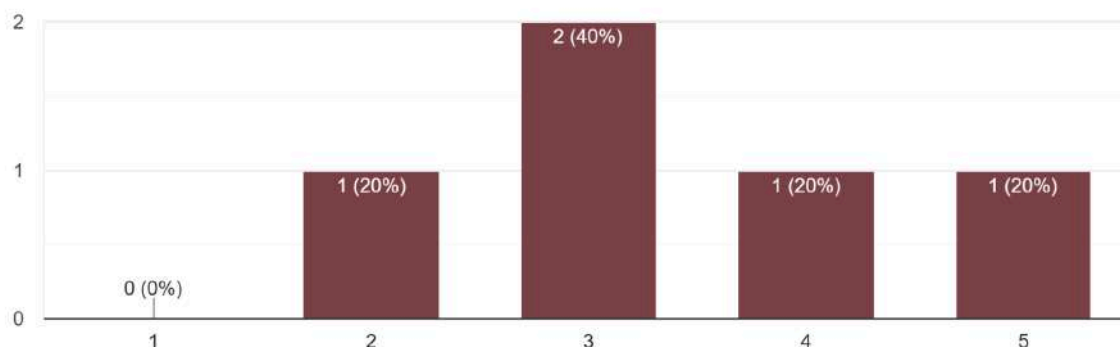
Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Conforme o gráfico 26, a percepção de preconceito velado aparece de forma moderada: 40% dos respondentes marcaram nível 3, enquanto os demais se dividiram entre níveis baixos (2) e altos (4 e 5). Isso sugere que, embora não seja unanimidade, há uma consciência significativa de que existe discriminação sutil contra mães no ambiente de trabalho. Esse tipo de preconceito pode se manifestar em atitudes implícitas, como menor confiança na dedicação das mães, exclusão de projetos estratégicos ou barreiras invisíveis para promoções.

Gráfico 26 - Existe preconceito velado contra mulheres mães no trabalho

Existe preconceito velado contra mulheres mães no trabalho.

5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

A análise dos gráficos 17 a 21, demonstra um padrão consistente que articula limitações institucionais e barreiras socioculturais enfrentadas por mães trabalhadoras no contexto organizacional. Os resultados indicam que as políticas de apoio à maternidade são percebidas como insuficientes, o que se relaciona diretamente à baixa flexibilidade de horários e à fragilidade nos processos de retorno ao trabalho após a licença-maternidade, momento em que o suporte institucional deveria ser mais estruturado.

Essa lacuna sugere que, embora possam existir diretrizes formais, sua efetividade prática é limitada. Ademais, a percepção dividida acerca das ações de equidade de gênero aponta para uma implementação desigual dessas políticas, possivelmente concentrada em determinados setores ou não plenamente incorporada à cultura organizacional.

Nesse sentido, conforme argumenta Fleury (2000), a gestão da diversidade demanda não apenas a formulação de políticas, mas sua internalização nas práticas cotidianas. Por fim, a presença de preconceito velado contra mães no ambiente de trabalho revela que, além das dificuldades estruturais, persistem mecanismos simbólicos que reforçam estigmas e limitam a inclusão plena.

Tal dinâmica pode ser compreendida à luz das reflexões de Bourdieu (2002), ao destacar como relações de poder se reproduzem de forma sutil no cotidiano organizacional. Assim, os dados convergem para a compreensão de que a combinação entre suporte institucional fragilizado, políticas inconsistentes e barreiras culturais contribuem para a manutenção de desigualdades de gênero e dificultam a valorização das mulheres mães no ambiente de trabalho.

4.5 D5 – Cultura organizacional

A cultura organizacional desempenha papel central na reprodução ou no enfrentamento das desigualdades de gênero, especialmente no que se refere aos vieses, conscientes e inconscientes, presentes nas práticas de gestão. Valores, normas e padrões informais de comportamento influenciam a forma como competências são avaliadas, oportunidades são distribuídas e trajetórias profissionais são construídas.

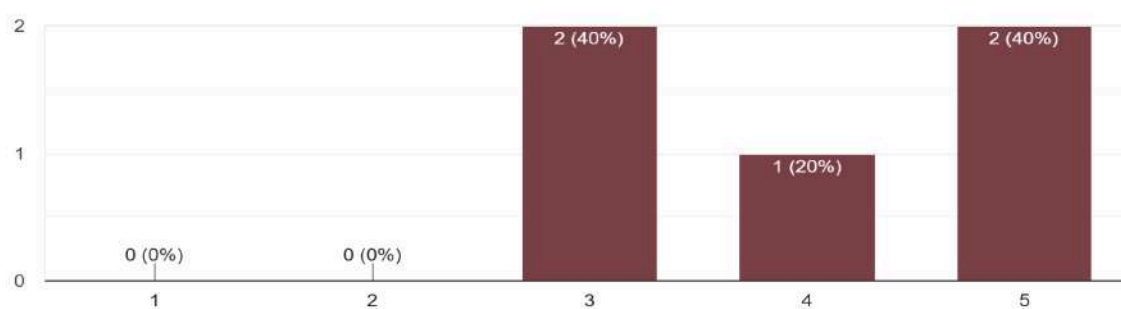
Nesse contexto, vieses implícitos podem atuar de maneira sutil, favorecendo determinados perfis, frequentemente associados ao masculino, em detrimento de outros, como mulheres e, de modo particular, mulheres mães.

A percepção de que a maternidade é um obstáculo profissional aparece de forma bastante significativa no gráfico 27. Somando os níveis 3, 4 e 5, temos 100% dos respondentes reconhecendo algum grau de impacto negativo da maternidade na carreira. Verifica-se que, para a maioria, ser mãe ainda é visto como um fator que limita oportunidades, seja pela sobrecarga, pela dificuldade de conciliação ou pelo preconceito velado já identificado nos gráficos anteriores.

Gráfico 27- A maternidade é vista como obstáculo profissional

A maternidade é vista como obstáculo profissional.

5 respostas



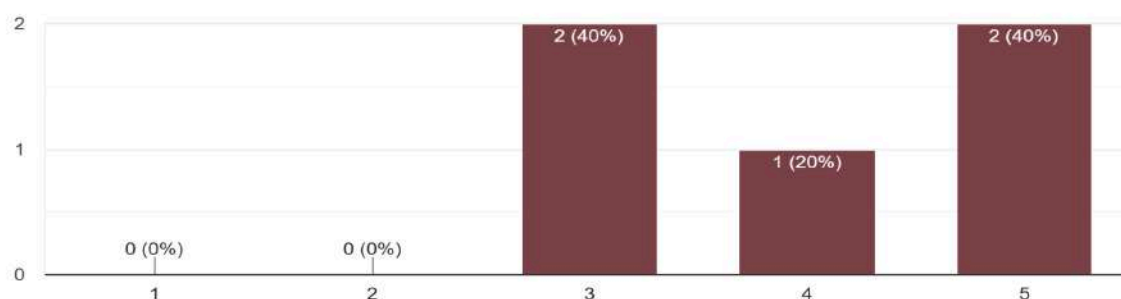
Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Esse resultado reforça a ideia de que a maternidade não apenas é vista como obstáculo profissional, mas também afeta diretamente a relação de confiança entre líderes e colaboradoras, o que pode se traduzir em menos oportunidades de promoção, menor participação em projetos estratégicos e até exclusão de processos decisórios.

Gráfico 28-Gestores demonstram menor confiança em mulheres com filhos

Gestores demonstram menor confiança em mulheres com filhos.

5 respostas

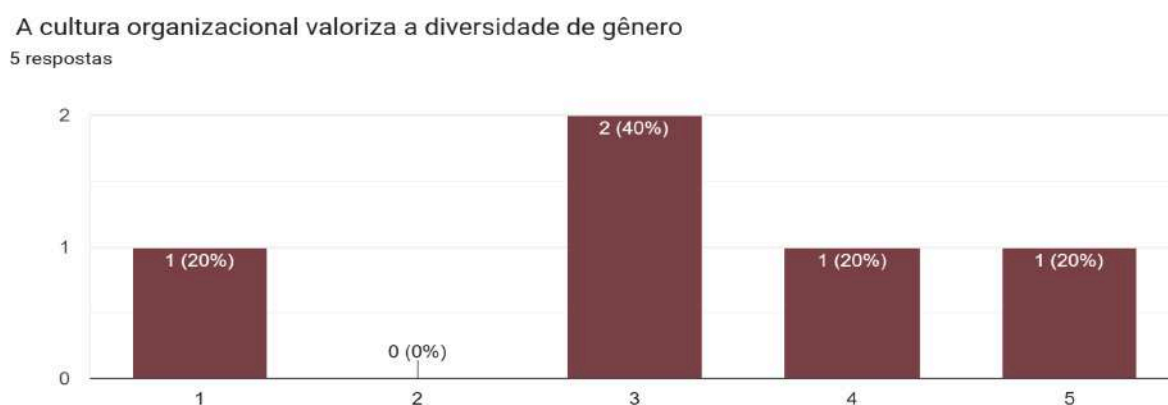


Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Já, o gráfico 29, apresenta uma percepção predominantemente neutra ou moderada sobre “A cultura organizacional valoriza a diversidade de gênero”. 40%

das respondentes marcaram nível 3, enquanto as demais se dividiram entre avaliações negativas (1) e positivas (4 e 5). Observa-se que, embora haja algum reconhecimento de valorização da diversidade de gênero, ele não é forte nem uniforme. A presença de respostas negativas indica que parte das pessoas não percebe a cultura organizacional como inclusiva, o que pode estar relacionado às dificuldades já apontadas em relação à maternidade e equidade.

Gráfico 29 - A cultura organizacional valoriza a diversidade de gênero

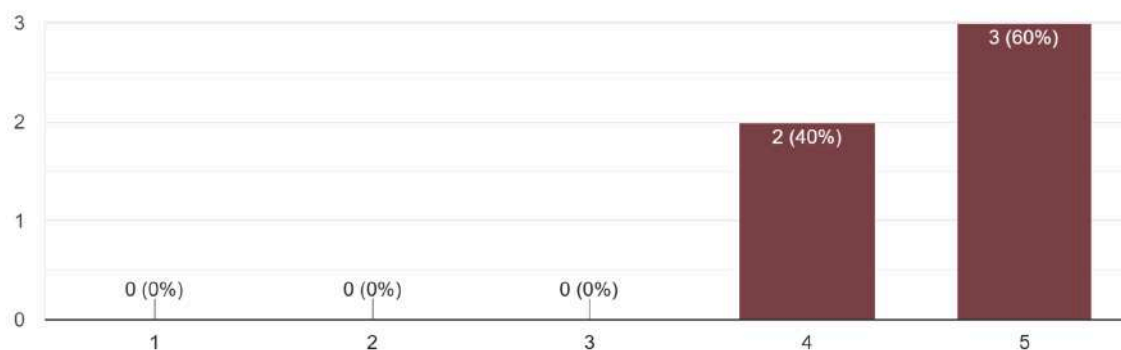


Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Na última questão, o gráfico 30, mostra que temos um consenso quase absoluto: todas as respostas indicam que as mães precisam se esforçar mais para provar sua competência no ambiente de trabalho. A maioria (60%) concorda totalmente com essa afirmação, e os demais (40%) também reconhecem essa realidade em alto grau. Isso revela uma percepção clara de que a maternidade impõe uma barreira adicional, obrigando as mulheres a demonstrar constantemente sua capacidade, mesmo quando já possuem experiência e desempenho comprovados.

Gráfico 30 - Mulheres mães precisam provar mais sua competência

Mulheres mães precisam provar mais sua competência
5 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

O estudo dos gráficos 27 a 30 evidenciam um conjunto consistente de percepções que articulam limitações institucionais e barreiras simbólicas enfrentadas por mulheres mães no ambiente organizacional. De modo geral, os dados indicam que, embora existam iniciativas voltadas à equidade e ao apoio à maternidade, estas ainda se mostram insuficientes, pouco estruturadas ou distribuídas de forma desigual entre os diferentes contextos da organização. Essa fragilidade institucional contribui para a manutenção de dificuldades no cotidiano profissional, especialmente no que se refere à conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares.

Paralelamente, os resultados apontam para a presença de elementos culturais que reforçam essas desigualdades. A percepção de preconceito velado contra mães no ambiente de trabalho evidencia que, além das limitações práticas, há também mecanismos simbólicos que influenciam a forma como essas mulheres são vistas e avaliadas. Esses vieses tendem a operar de maneira sutil, mas impactam diretamente o reconhecimento profissional, as oportunidades de crescimento e a integração plena no ambiente organizacional.

Esse cenário se torna ainda mais evidente quando se observa um consenso quase absoluto de que mães precisam se esforçar mais para provar sua competência. Tal percepção revela a existência de um padrão de exigência desigual, no qual a maternidade não apenas impõe desafios adicionais, mas também redefine os critérios de avaliação profissional, exigindo das mulheres um desempenho constantemente validado.

Essa dinâmica pode ser compreendida a partir das discussões sobre cultura organizacional e vieses implícitos, que influenciam práticas e decisões no ambiente de trabalho. Conforme argumenta Scott (1995), indivíduos pertencentes a grupos que enfrentam maior vulnerabilidade estrutural tendem a ser mais cobrados e avaliados com maior rigor, o que contribui para a reprodução de desigualdades.

Estes resultados demonstram que a experiência das mulheres mães no ambiente organizacional é marcada por uma combinação de suporte institucional limitado, práticas de equidade inconsistentes e pressões simbólicas que exigem constante comprovação de competência. Esse conjunto de fatores reforça a necessidade de intervenções organizacionais mais efetivas, voltadas não apenas à criação de políticas formais, mas também à transformação da cultura institucional, de modo a promover ambientes de trabalho mais justos, inclusivos e equitativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os impactos da maternidade na trajetória profissional de mulheres atuantes na área de Recursos Humanos, com ênfase nas percepções relacionadas à equidade de gênero, às oportunidades de crescimento e às práticas organizacionais. A partir dos dados obtidos, constatou-se que a maternidade ainda se configura como um fator relevante de desigualdade no ambiente de trabalho, influenciando tanto aspectos objetivos, como oportunidades de promoção e reconhecimento, quanto subjetivos, relacionados à percepção de competência, disponibilidade e valorização profissional.

Os resultados evidenciaram que as participantes reconhecem a existência de barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão profissional das mulheres, especialmente daquelas que são mães. Entre os principais achados, destacam-se a percepção de desigualdade salarial, as limitações no acesso a cargos de liderança, a subvalorização do desempenho feminino e a necessidade recorrente de comprovação de competência por parte das mulheres mães. Ademais, verificou-se que a sobrecarga decorrente da dupla jornada e os níveis elevados de estresse constituem elementos frequentes na experiência das participantes, evidenciando os desafios inerentes à conciliação entre vida profissional e familiar.

No que se refere aos objetivos propostos, considera-se que foram plenamente alcançados. A pesquisa possibilitou a identificação dos principais

desafios enfrentados por mães no mercado de trabalho, a problematização da influência da maternidade na carreira profissional, a análise do papel do setor de Recursos Humanos na promoção da equidade de gênero, bem como a avaliação das percepções das participantes acerca das políticas organizacionais de apoio à maternidade. Dessa forma, os resultados obtidos permitiram uma compreensão consistente do fenômeno investigado, articulando os dados empíricos ao referencial teórico adotado.

Entretanto, a pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas. Destaca-se, inicialmente, o tamanho reduzido da amostra, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados de toda a empresa estudada, contudo no setor pesquisado houve totalização das mulheres pesquisadas, o que pode se considerar 100% de atendimento da pesquisa específica, aplicada no setor. Além disso, por se tratar de um estudo baseado em opiniões, os dados refletem experiências individuais, podendo variar conforme o contexto e setor organizacional e as trajetórias profissionais das participantes. Ressalta-se, ainda, o recorte específico da investigação, centrado em mulheres que algumas delas, pesquisadas no setor, são mães, mas todas elas, atuantes na área de Recursos Humanos, o que não contempla a diversidade de experiências existentes em outros setores.

Diante dessas limitações, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o número de participantes envolvendo toda a empresa com seus setores, e contemplem neste aspecto, diferentes contextos organizacionais, níveis hierárquicos e áreas de atuação. Recomenda-se, ainda, a realização de estudos comparativos entre homens e mulheres, bem como entre mulheres de toda a empresa, com e sem filhos, com o intuito de aprofundar a compreensão das desigualdades de gênero no mercado de trabalho.

Embora a pesquisa apresenta limitações relacionadas ao número reduzido de participantes, os resultados permitem compreender percepções relevantes acerca da relação entre maternidade, desigualdade de gênero e práticas organizacionais no contexto investigado

Nesse contexto, abordagens qualitativas, como entrevistas em profundidade, podem contribuir para uma análise mais detalhada das experiências vivenciadas e das estratégias adotadas pelas mulheres na conciliação entre maternidade e carreira.

Por fim, destaca-se que os resultados desta pesquisa reforçam a necessidade de implementação de políticas organizacionais mais efetivas voltadas à promoção da equidade de gênero, especialmente no que se refere ao apoio à maternidade, à valorização profissional das mulheres e à transformação da cultura organizacional. Espera-se que este estudo contribua para o avanço das discussões no campo da gestão de pessoas, incentivando a construção de ambientes de trabalho mais justos, inclusivos e equitativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BADINTER, Elisabeth. **Um amor conquistado: o mito do amor materno**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
FLEURY, Maria Tereza Leme. Gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18–25, 2000.

CRONBACH, Lee J. **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. *Psychometrika*, v. 16, n. 3, p. 297–334, 1951.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, Ariela Cristina; OLIVEIRA, Caio Vasconcelos. Efeito da maternidade na carreira feminina. **Revista Jurídica**, v. 74, n. 1, p. 45–62, 2024.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595–609, 2007.

HOCHSCHILD, Arlie Russell. **The second shift: working families and the revolution at home**. New York: Penguin Books, 1989.

IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

IBGE. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

LIKERT, Rensis. **A technique for the measurement of attitudes**. *Archives of Psychology*, v. 22, n. 140, p. 1–55, 1932.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

RIBEIRO, Isabela Bezerra et al. Maternidade e trabalho durante a pandemia de COVID-19. **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 8, n. 2, 2023.

RIBEIRO, Isabela Bezerra et al. Maternidade e trabalho durante a pandemia de COVID-19. **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 8, n. 2, 2023.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. **Gênero, patriarcado e violência**. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71–99, 1995.

SILVA, Lília Bittencourt et al. Maternidade e trabalho: uma revisão sistemática.
RECIMA21 - **Revista Científica Multidisciplinar**, v. 3, n. 7, 2022.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA APLICADA

IDENTIDADE DAS PARTICIPANTES:

- Idade
- Estado Civil
- Número de filhos
- Gênero
- Tempo de atuação no RH
- Tipo de empresa:
 - () Formal
 - () Informal

ESCALA DE RESPOSTAS (PADRÃO)

Todas as questões foram medidas por escala entre:

- () Discordo totalmente
- () Discordo
- () Sem opinião formada no momento
- () Concordo
- () Concordo plenamente

D1 – Desigualdade de gênero (5 itens)

- () Mulheres enfrentam mais dificuldades que homens para crescer profissionalmente.
- () Existem diferenças salariais entre homens e mulheres na organização.
- () Mulheres têm menos acesso a cargos de liderança.
- () O ambiente de trabalho ainda favorece mais os homens.
- () O desempenho feminino é frequentemente subvalorizado.

D2 – Impactos da maternidade (5 itens)

- () A maternidade impacta negativamente a progressão na carreira.
- () Mulheres com filhos têm menos oportunidades de promoção.
- () A maternidade influencia a percepção de competência profissional.
- () Mulheres mães são vistas como menos disponíveis para o trabalho.
- () A maternidade interfere nas decisões de carreira.

D3 – Conciliação trabalho-família (5 itens)


- () Tenho dificuldade em conciliar trabalho e responsabilidades familiares.
- () Sinto-me sobrecarregada devido à dupla jornada.
- () O trabalho interfere no tempo com minha família.
- () As demandas familiares impactam meu desempenho profissional.
- () Sinto níveis elevados de estresse ao tentar equilibrar trabalho e maternidade.

D4 – Práticas organizacionais (5 itens)

- () A empresa oferece políticas de apoio à maternidade.
- () Há flexibilidade de horários para as mães trabalhadoras.
- () O retorno da licença-maternidade é bem estruturado.
- () A organização promove ações de equidade de gênero.
- () O setor de RH atua ativamente na inclusão de mães.

D5 – Cultura organizacional e vieses (5 itens)

- () Existe preconceito velado contra mulheres mães no trabalho.
- () A maternidade é vista como obstáculo profissional.
- () Gestores demonstram menor confiança em mulheres com filhos.
- () A cultura organizacional valoriza a diversidade de gênero.
- () Mulheres mães precisam provar mais sua competência.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

TCC ELLEN CAMILY NÓBREGA

Assunto:	TCC ELLEN CAMILY NÓBREGA
Assinado por:	Ellen Nobrega
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Ellen Camily Nóbrega Silva Costa, DISCENTE (20222460058) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 30/05/2026 16:19:58.

Este documento foi armazenado no SUAP em 30/05/2026. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1876885

Código de Autenticação: 1c75db01c6

