



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO FINANCEIRA

CÍCERA MARIA MORENO
MARIA REGIVANIA AGUIAR DA SILVA
NATHÁLIA LEITE AZEVÊDO
ITALO GABRIEL FURTADO LACERDA LEITE
VICENTE DE PAULO SARAIVA LACERDA

OS DESAFIOS DA REINSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO
APÓS A LICENÇA MATERNIDADE: IMPACTOS NO DESEMPENHO
PROFISSIONAL E NO BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

JUAZEIRO DO NORTE – CE

2026

CÍCERA MARIA MORENO
MARIA REGIVANIA AGUIAR DA SILVA
NATHÁLIA LEITE AZEVÊDO
ITALO GABRIEL FURTADO LACERDA LEITE
VICENTE DE PAULO SARAIVA LACERDA

OS DESAFIOS DA REINSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO
APÓS A LICENÇA MATERNIDADE: IMPACTOS NO DESEMPENHO
PROFISSIONAL E NO BEM-ESTAR PSICOLÓGICO

Artigo apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Graduação Tecnológica em Gestão Financeira do Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Centro de Educação à Distância da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Financeira.

Orientador: Prof. Dr. Milton Jarbas Rodrigues Chagas.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

- M842d Moreno, Cícera Maria.
Os desafios da reinserção da mulher no mercado de trabalho após a licença maternidade: impactos no desempenho profissional e no bem-estar psicológico / Cícera Maria Moreno; Maria Regivania Aguiar da Silva; Nathália Leite Azevêdo; Italo Gabriel Furtado Lacerda Leite; Vicente de Paulo Saraiva Lacerda – 2026.
- 25 f. : il. color – Inclui bibliografia: f. 22-24.
- Artigo (Graduação em Gestão Financeira) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Tecnologia em Gestão Financeira, Universidade Federal do Cariri, Juazeiro do Norte, CE, 2026.
- Orientador: Prof. Dr. Milton Jarbas Rodrigues Chagas.
1. Licença maternidade. 2. Reintegração laboral. 3. Bem-estar psicológico. 4. Mercado de trabalho feminino. 5. Gestão de pessoas. I. Silva, Maria Regivania Aguiar da. II. Azevêdo, Nathália Leite. III. Leite, Italo Gabriel Furtado Lacerda. IV. Leite, Vicente de Paulo Saraiva Lacerda. V. Chagas, Milton Jarbas Rodrigues (Orient.). VI. Universidade Federal do Cariri. VII. Título.

CDD 658.3

RESUMO

A reintegração feminina no mercado de trabalho após a licença-maternidade é uma fase crítica caracterizada pela exigência de uma complexa reestruturação pessoal e a superação de persistentes obstáculos institucionais e culturais. Neste sentido, elegeu-se como objetivo geral para este estudo apresentar os desafios da reintegração da mulher no mercado de trabalho após a licença-maternidade e seus impactos no desempenho profissional e no bem-estar psicológico. Metodologicamente, desenvolveu-se com base em uma pesquisa básica, qualitativa e exploratória, tendo como procedimento principal o levantamento bibliográfico em bases de dados como SciELO, Portal de Periódicos CAPES e LILACS. A seleção de dados priorizou estudos publicados nos últimos 10 (2015-2025). Os principais resultados demonstram a existência da penalidade da maternidade, evidenciada por salários reduzidos, menores chances de promoção e demissões frequentes logo após o retorno. Entre as barreiras estruturais, destacam-se o *glass ceiling* e o *sticky floor* que impedem a ascensão a cargos de gestão, enquanto a ausência de infraestrutura, como salas de amamentação, compromete o foco e a produtividade. Ao voltarmos a análise para o âmbito psicológico, identificou-se uma alta prevalência de culpa, ansiedade e estresse crônico decorrentes da sobrecarga da jornada dupla e da falta de suporte organizacional e de redes de apoio sólidas. Nesta perspectiva, este estudo reforçou que as estruturas laborais vigentes fragilizam a trajetória das mães, sendo a legislação atual insuficiente para garantir um empoderamento feminino efetivo. Portanto, é urgente a implementação de políticas de acolhimento, flexibilidade de horários e o incentivo à paternidade participativa para mitigar a exclusão e a interrupção das carreiras feminina.

Palavras-chave: Licença Maternidade; Reintegração; Bem-estar Psicológico.

ABSTRACT

The reintegration of women into the labor market after maternity leave is a critical phase characterized by the need for complex personal restructuring and overcoming persistent institutional and cultural obstacles. In this sense, the general objective of this study was to present the challenges of women's reintegration into the labor market after maternity leave and its impacts on professional performance and psychological well-being. Methodologically, it was developed based on basic, qualitative, and exploratory research, with the main procedure being a bibliographic survey in databases such as SciELO, CAPES Periodicals Portal, and LILACS. Data selection prioritized studies published in the last 10 years (2015-2025). The main results demonstrate the existence of the "penalty of motherhood," evidenced by reduced salaries, fewer chances of promotion, and frequent dismissals soon after returning to work. Among the structural barriers, the glass ceiling and sticky floor stand out, preventing advancement to management positions, while the lack of infrastructure, such as breastfeeding rooms, compromises focus and productivity. Returning to the psychological realm of analysis, a high prevalence of guilt, anxiety, and chronic stress resulting from the overload of the double shift and the lack of organizational support and solid support networks was identified. From this perspective, this study reinforced that current labor structures weaken the career paths of mothers, and current legislation is insufficient to guarantee effective female empowerment. Therefore, the implementation of policies promoting support, flexible working hours, and encouraging participatory fatherhood is urgently needed to mitigate the exclusion and interruption of women's careers.

Keywords: Maternity Leave; Reintegration; Psychological Well-being.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 DISCUSSÃO SOBRE A LICENÇA-MATERNIDADE E REINTEGRAÇÃO LABORAL	8
3 METODOLOGIA.....	11
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
4.1 Os desafios profissionais na reintegração da mulher no mercado de trabalho.....	12
4.2 Impactos no desempenho profissional da mulher pós-licença maternidade	15
4.3 Efeitos no bem-estar psicológico.....	17
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO

O aumento da participação feminina no mercado de trabalho ainda enfrenta barreiras persistentes, especialmente na reintegração após a licença-maternidade, fase crítica que exige reestruturação pessoal e superação de obstáculos institucionais e culturais, envolvendo reflexos diretos no desempenho profissional e no bem-estar psicológico (Matias; Paiva; Alencar, 2022).

De acordo com Hirata (2007), as estruturas laborais ainda se baseiam em uma divisão sexual rígida do trabalho, com tarefas domésticas e de cuidado atribuídas predominantemente às mulheres, dinâmica esta, que agrava o desequilíbrio de oportunidades, fragilizando a trajetória profissional das mães, tornando a volta ao emprego um ponto vulnerável na carreira.

Em complemento, Badinter (2011) critica a idealização da maternidade, impondo à mulher o papel exclusivo de cuidadora, perpetuando padrões culturais opressores e expectativas alheias a realidade. Segundo seus estudos, essa pressão gera julgamentos sociais quando a profissional busca retomar sua dedicação pré-maternidade, intensificando conflitos entre vida pessoal e laboral.

De acordo com Almeida (2024), cerca de 60% das mães estão fora do mercado laboral após licença maternidade, com mais de 11 milhões de mulheres (6,8 milhões negras e 4,3 milhões brancas) tendo saído das atividades trabalhistas para cuidados familiares, representando uma perda potencial de 10% na participação feminina no ano de 2022. Segundo a OIT (2024), os impactos no bem-estar psicológico agravam essa exclusão, com 75% dessas mães questionando a permanência no emprego devido à exaustão mental. Em escala global, 708 milhões de mulheres são impedidas de trabalhar por cuidados não remunerados.

No Brasil, a legislação oferece suporte formal por meio da Lei nº 11.770/2008, que garante 120 dias de licença-maternidade, prorrogáveis para 180 dias via Programa Empresa Cidadã. Ainda assim, sua efetividade é limitada, tendo em vista que muitas empresas não aderem ao programa ou falham em implementar políticas de acolhimento, como horários flexíveis e suporte institucional (Brito, 2017). Neste sentido, Giordani (2018) reforça essa ideia ao apontar a busca por excelência profissional aliada ao dever moral de maternidade plena, gerando contradições dolorosas e comprometendo carreiras equitativas.

Nesta perspectiva, Nardes, Gallon e Rech (2022) expressam que gerações distintas vivenciam a maternidade de formas variadas, demandando políticas públicas e empresariais flexíveis e inclusivas. Essa perspectiva sociocultural contemporânea enfatiza a necessidade de abordagens adaptáveis para mitigar impactos no desempenho e no bem-estar.

Diante do exposto, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de abordarmos os desafios da reintegração feminina pós-licença-maternidade, um fenômeno que afeta inúmeras mulheres brasileiras. Além disso, do ponto de vista teórico, este estudo poderá contribuir para o desenvolvimento de novos estudos sobre gestão financeira e RH, integrando teorias de capital humano a impactos psicológicos. Apesar dos avanços legais e sociais, a reintegração da mulher no mercado de trabalho após a licença-maternidade persiste como um desafio, marcado por barreiras culturais, institucionais e econômicas, que comprometem seu desempenho profissional.

Assim, este estudo se pauta na seguinte problemática: como as estruturas laborais e políticas de suporte podem contribuir para minimizar esses impactos e promover equidade e sustentabilidade organizacional?

Para tanto, definiu-se como objetivo geral analisar os desafios da reintegração da mulher no mercado de trabalho após a licença-maternidade e seus impactos no desempenho profissional e no bem-estar psicológico.

2 DISCUSSÃO SOBRE A LICENÇA-MATERNIDADE E REINTEGRAÇÃO LABORAL

A licença-maternidade é o direito que visa a proteção à maternidade e o enfrentamento da discriminação, prevendo afastamentos de 120 a 180 dias. Entretanto, Santos *et al.* (2024) e Santos e Mininel (2021) ressaltam que trabalhadoras informais enfrentam falhas nessa padronização, muitas vezes retornando precocemente ao trabalho por necessidade financeira, sem usufruir da proteção integral do salário-maternidade. Para Matias, Paiva e Alencar (2022), a maternidade impõe uma penalidade, caracterizada por salários mais baixos e menores oportunidades de ascensão, o que evidencia que a legislação, embora protetiva, ainda não garante o empoderamento feminino efetivo.

No que se refere ao processo de retorno ao trabalho (RT), este é encarada pelas mães como um evento marcado por sentimentos simultâneos. Todescatt e Antunes (2025) e Santos *et al.* (2024) identificam que a angústia da separação, manifestada por culpa, medo e ansiedade, é um ponto de grande impacto na vivência das mães. Em contrapartida, o RT possibilita uma ressignificação do sentido do trabalho, onde a carreira passa a ser vista como realização pessoal, como sendo o meio de prover segurança e bem-estar ao filho, fortalecendo a identidade da mulher como provedora.

A reintegração laboral enfrenta barreiras estruturais descritas por Hartmann (2022) através de conceitos como o *glass ceiling* (teto de cristal) e o *sticky floor* (piso pegajoso). O primeiro refere-se à barreira invisível que impede o acesso de mulheres a cargos de alta gestão, enquanto o segundo descreve a concentração feminina em ocupações de menor prestígio e remuneração. Em complemento, Hartmann (2022) menciona o fenômeno *queen bee*, em que gestoras que ascenderam profissionalmente reproduzem comportamentos patriarcais, dificultando o crescimento de outras mulheres e demonstrando falta de empatia com a maternidade alheia.

A amamentação surge como um dos principais desafios práticos no retorno às atividades laborais. Souza *et al.* (2025) destacam que a existência de Salas de Apoio à Amamentação (SAA) nas empresas é fundamental para a manutenção da produção láctea e para o bem-estar psicológico da trabalhadora. Neste sentido, a ausência de suporte institucional e de infraestrutura adequada é apontada como um fator de risco para o desmame precoce, gerando estresse e queda de desempenho profissional devido à preocupação constante com a alimentação do bebê.

Pode-se afirmar, que a pandemia de Covid-19 evidenciou as desigualdades preexistentes, intensificando a sobrecarga doméstica e o conflito entre papéis. Santos *et al.* (2024) e Matias, Paiva e Alencar (2022) convergem ao afirmarem que o trabalho remoto, embora tenha favorecido a continuidade da amamentação em alguns casos, provocou uma fusão exaustiva entre as demandas laborais e os cuidados infantis. Assim, o isolamento social além de ter fragilizado as redes de apoio, aumentou a solidão e o esgotamento físico e mental das mães trabalhadoras.

Voltando a discussão para à gestão de pessoas, Oliveira, Pérez-Nebra e Tordera (2022) observam que as práticas organizacionais no Brasil ainda focam primordialmente no desempenho, em detrimento do bem-estar dos colaboradores. Simões, Prado e Ramos (2021) apontam que ferramentas como People Analytics podem qualificar a performance dos funcionários, mas alertam para a necessidade de abordagens éticas que considerem o capital humano de forma estratégica. Neste sentido, o autor sugere que a gestão de pessoas deve evoluir para modelos que integrem desempenho, saúde ocupacional e sustentabilidade.

Observa-se uma convergência entre os autores ao identificarem a maternidade como um obstáculo percebido para o crescimento profissional, visão compartilhada tanto por mães quanto por empregadores. Estudos como o de Silva e Casagrande (2019) e Hartmann (2022) reforçam que a sociedade tende a preferir profissionais sem compromissos familiares que não possam prejudicar a evolução da empresa, perpetuando o estigma de que a mãe é uma colaboradora menos dedicada.

Contudo, há pontos de divergência quanto à percepção da paternidade e das políticas de licença. Coelho e Häyrén (2023), ao analisarem uma empresa norueguesa no Brasil, revelam que enquanto as mulheres desejam licenças mais longas e veem a maternidade como obstáculo, os homens não compartilham desse desejo e não percebem a paternidade como um entrave às suas carreiras. Nesta perspectiva, ao analisarmos essa disparidade, compreende-se que é mantida a cultura do pai como coadjuvante e da mãe como cuidadora principal, mesmo em organizações originárias de culturas consideradas mais igualitárias.

Destaca-se que a rede de apoio enquanto essencial nesse processo, mas sua composição é majoritariamente feminina. Todescatt e Antunes (2025) e Santos *et al.* (2024) destacam que o suporte provém principalmente de avós, tias e irmãs, enquanto a participação masculina permanece secundária e, muitas vezes, condicionada à solicitação da mulher. Silva e Casagrande (2019) acrescentam que a falta de apoio familiar ou institucional (creches) leva à frustração e, em muitos casos, ao abandono definitivo da carreira.

Nesta perspectiva, os estudos analisados nesta seção demonstram que a reintegração laboral da mulher após a licença-maternidade exige uma mudança de paradigma que vai além da mera obrigação legal. Com ênfase no exposto, a seguir será discutido sobre os principais desafios profissionais na reintegração da mulher no mercado de trabalho pós-licença maternidade.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se, quanto à sua natureza, como uma pesquisa básica. No que se refere aos seus objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, visando proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito, utilizando, para isso, o levantamento bibliográfico como principal procedimento.

Desenvolveu-se por meio de uma pesquisa qualitativa, uma vez que não busca a representatividade numérica, mas sim o aprofundamento da compreensão da dinâmica das relações sociais, trabalhando com o universo de significados, valores e atitudes (Gerhardti; Silveira, 2009).

Como procedimento metodológico principal, utiliza-se a pesquisa bibliográfica, que é desenvolvida a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas em meios eletrônicos, permitindo conhecer o que já se estudou sobre o tema (Gerhardti; Silveira, 2009).

A pesquisa utilizou bases de dados como SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), Portal de Periódicos CAPES e LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde). Para desenvolvimento da pesquisa, foram adotados descritores (Palavras-chave), voltadas para: "licença maternidade", "reintegração" e "bem-estar psicológico" e em inglês "*maternity leave*", "*reintegration*" e "*psychological well-being*".

Definiu-se durante o processo de coleta de dados, os critérios de seleção, priorizando estudos publicados nos últimos 10 anos (2015-2025) para garantir atualidade dos achados. Por fim, o material coletado foi analisado de forma exploratória, consistindo em leituras, análises e interpretações que permitissem a construção dessa discussão teórica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Os desafios profissionais na reintegração da mulher no mercado de trabalho

De acordo com Matias, Paiva e Alencar (2022), a interação entre maternidade e carreira é moldada por padrões sociais que idealizam a maternagem, gerando dificuldades na construção da identidade social da mulher que tenta conciliar ambos os papéis. As autoras destacam ainda em seu estudo, que o abandono da carreira gera desafios na reintegração futura, evidenciados por uma "penalidade da maternidade", caracterizada por salários mais baixos e menores chances de promoção. Essa perspectiva é reforçada por Rocha (2023), que foca na precariedade do vínculo empregatício pós-licença, evidenciando que uma cultura patriarcal persistente resulta na demissão frequente de mulheres logo após o retorno ao trabalho.

Segundo Intatilo (2020), a legislação brasileira avançou com a Constituição de 1988 e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), no entanto, ainda é considerada insuficiente na prática. Segundo seu estudo, apesar das garantias de estabilidade e licença-maternidade, o mercado de trabalho em sua grande maioria machista, não ampara verdadeiramente a mulher mãe, exigindo dela uma constante necessidade de "se provar" profissionalmente. Essa distância entre a norma jurídica e a realidade corporativa é um ponto de relevância na comunidade científica, que sublinham a necessidade de políticas públicas mais eficazes, como a ampliação de creches.

No âmbito acadêmico, os desafios assumem contornos específicos relacionados à produtividade científica. Schlemmer *et al.* (2026) investigaram mães acadêmicas na área da saúde e identificaram que a maternidade repercute diretamente na produção científica, gerando deficiências e defasagens nos currículos que nem sempre são compreendidas pelas instituições. As autoras descrevem experiências de perseguição e assédio moral no retorno às atividades, evidenciando que a universidade, muitas vezes, não é reconhecida como uma rede de apoio pelas docentes.

Ampliando essa discussão, Hartmann (2022) introduz conceitos da economia feminista para explicar a estagnação da carreira feminina, citando o "piso pegajoso" (*sticky floor*), onde as mulheres ficam presas em cargos de menor prestígio, e o "teto de vidro" (*glass ceiling*), que impede a ascensão a cargos de alta gestão. A autora menciona ainda, o fenômeno da "abelha rainha" (*queen bee*), no qual gestoras mulheres reproduzem o machismo estrutural contra outras colaboradoras mães para manterem sua autoridade no sistema patriarcal.

Sob a perspectiva de Dodescatt e Antunes (2025), o sentido do trabalho é ressignificado após o nascimento dos filhos: o foco, antes voltado ao desenvolvimento pessoal, passa a incluir a segurança e o bem-estar do novo dependente. Contudo, essa mudança vem acompanhada de exaustão física e da "culpa materna", sentimento resultante da pressão social para que a mulher cumpra perfeitamente todos os papéis.

Garcia e Viecili (2018) corroboram essa ideia, notando que o cansaço físico e o aumento das preocupações com o bebê interferem no rendimento profissional, gerando um ciclo de autocobrança. Nesta perspectiva, Vinhadel (2025) analisa o papel da socialização organizacional nesse processo, concluindo que o suporte das empresas é frequentemente limitado ao cumprimento do mínimo legal, como intervalos para amamentação. A autora identifica *déficit* entre o discurso institucional de inclusão e a prática efetiva, notando que a ausência de programas de reintegração e horários flexíveis podem contribuir para a percepção de estagnação na carreira e exclusão das decisões de equipe.

A tabela 1, sintetiza e apresenta os principais desafios profissionais e as respectivas formas de mitigação propostas por alguns dos autores analisados nesta seção.

Tabela 1: Desafios na reintegração profissional feminina

AUTOR/ANO	DESAFIOS	FORMAS DE MITIGAR
Matias, Paiva e Alencar (2022)	"Penalidade da maternidade": salários mais baixos, menores chances de promoção e padrões sociais que idealizam a maternagem.	Redefinição dos papéis de gênero e implementação de estratégias proativas de suporte.
Rocha (2023)	Precariedade do vínculo empregatício pós-licença e demissões frequentes logo após o retorno ao trabalho.	Combate à cultura patriarcal e maior fiscalização da estabilidade laboral.
Intatilo (2020)	Distância entre a norma jurídica e a realidade corporativa; mercado machista que exige que a mãe "se prove" constantemente.	Políticas públicas mais eficazes, com destaque para a ampliação de creches.
Schlemmer <i>et al.</i> (2026)	Defasagens no currículo acadêmico, queda na produtividade científica e experiências de perseguição ou assédio moral.	Reconhecimento da universidade/instituição como rede de apoio e compreensão das especificidades da carreira docente.
Hartmann (2022)	Fenômenos de <i>sticky floor</i> (piso pegajoso) e <i>glass ceiling</i> (teto de vidro); fenômeno <i>queen bee</i>	Mudança na economia feminista para quebrar barreiras de ascensão a cargos de alta gestão.

	(gestoras que reproduzem machismo).	
Vinhadel (2025)	Suporte empresarial limitado ao mínimo legal; ausência de programas de reintegração e de horários flexíveis.	Adoção de programas de socialização organizacional, programas de reintegração e flexibilidade de horários.
Silveira (2024)	Ansiedade extrema por falta de recursos para creches (especialmente para mulheres de baixa renda) e carência de vagas no ensino público.	Suporte vital do Estado para evitar que a mulher seja empurrada para a informalidade ou saída definitiva do mercado.
Santos (2021)	Retorno precoce (antes do tempo de aleitamento recomendado) e falta de licença remunerada para trabalhadoras informais.	Garantia de proteção integral do salário-maternidade e respeito aos tempos biológicos de vínculo entre mãe e bebê.

Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

As divergências surgem principalmente nas motivações para o retorno. Enquanto Silva e Casagrande (2019) apontam que quase metade das mulheres em seu estudo não retornaram ao mercado após a licença, muitas vezes por falta de opções de cuidado para os filhos, Garcia e Viegas (2018) destacam que muitas optam por conciliar os papéis por perceberem benefícios sociais, cognitivos e de autoestima que o trabalho proporciona.

Segundo Silveira (2024), para mulheres de baixa renda e sem ensino superior, os desafios são ainda mais acentuados. A carência de recursos para custear creches particulares e a falta de vagas no ensino público tornam o retorno ao trabalho uma fase de ansiedade extrema. Para esse grupo, o suporte do Estado é vital, tendo em vista que a sua ausência frequentemente resulta na saída definitiva do mercado de trabalho formal, empurrando-as para a informalidade.

Santos (2021) enfatiza que o retorno precoce, muitas vezes antes do tempo recomendado pela Organização Mundial da Saúde para o aleitamento exclusivo, é um agravante que prejudica a qualidade do vínculo entre mãe e bebê. A autora reforça que trabalhadoras informais enfrentam pressões ainda maiores, pois não possuem a garantia da licença remunerada, e se veem forçadas a retornar às atividades laborais por necessidade de subsistência, muitas vezes se sujeitando a condições precárias. Neste sentido, torna-se relevante compreender quais são os impactos no desempenho profissional da mulher pós-licença maternidade.

4.2 Impactos no desempenho profissional da mulher pós-licença maternidade

Nesta seção, analisaremos os impactos no desempenho profissional feminino a partir de múltiplas perspectivas: subjetiva, organizacional e socioeconômica. De acordo com Guiginski e Wajnman (2019), no campo das definições econômicas, a "penalidade pela maternidade" é um conceito central para compreender os impactos ocupacionais. Esse fenômeno é visto como a desvantagem que mães enfrentam em termos de participação e qualidade de inserção laboral, resultando em menor probabilidade de participação ativa e maiores chances de ocupações precárias, jornadas parciais ou trabalho autônomo como forma de compensar a falta de flexibilidade.

Em complemento, Lima e Machado (2024) corroboram essa visão ao demonstrarem, por meio de dados da PNADC (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua), que existem efeitos negativos significativos na força de trabalho e na seguridade laboral seis meses após o fim da licença, com impactos ainda mais severos para mulheres com menor escolaridade.

Neste sentido, a percepção subjetiva do desempenho profissional também é afetada por sentimento de frustração e autocobrança. Confirmando essa percepção, Santos *et al.* (2024) identificam que a dualidade entre a carreira e o cuidado com o bebê compromete a satisfação no trabalho, gerando frustração com o próprio rendimento profissional. Além disso, Garcia e Viecili (2018) observam que o cansaço físico e o aumento das preocupações com o bem-estar do filho interferem no desempenho satisfatório de outros papéis, levando a puérpera a desejar destinar menos atenção à criança para conseguir focar nas atividades laborais, o que raramente ocorre sem sofrimento emocional.

Torres *et al.* (2022) afirmam que o significado atribuído ao trabalho passa por uma ressignificação importante no período pós-licença. Segundo seus estudos, para muitas mulheres, o trabalho perde parte de sua significância de realização pessoal, passando a ser visto primordialmente como uma fonte de manutenção financeira e segurança para o filho. Em contrapartida, Garcia e Viecili (2018) argumentam que o trabalho permanece como um constituinte vital da subjetividade e individualidade, proporcionando sentimentos de utilidade e reconhecimento social que auxiliam a mulher a não se sentir estagnada apenas no papel materno.

Ao realizarem uma análise longitudinal, Silva *et al.* (2023) destacam que as expectativas profissionais mudam drasticamente desde a gestação até o retorno. Durante a gravidez, as mulheres focam no valor afetivo das situações de trabalho e no planejamento para a ausência; contudo, no retorno, o foco recai quase inteiramente sobre os conflitos trabalho-família. Esse

conflito é intensificado pelo mito da maternidade intensiva, que exige dedicação total à criança, gerando culpa quando a mãe tenta manter seu nível de proatividade profissional anterior.

Nesta perspectiva, o papel das lideranças surge como um fator determinante para o sucesso ou fracasso do desempenho profissional pós-licença. Esta visão é corroborada por Carluccio *et al.* (2020), ao demonstrarem que comportamentos positivos dos supervisores, como empatia, paciência e abertura para adaptações, estão diretamente associados ao aumento do engajamento e do desempenho das mães. Santos *et al.* (2024) complementa enfatizando que a ausência de suporte organizacional, por outro lado, é vista como um agravante que reforça as desigualdades de gênero e o sentimento de isolamento da trabalhadora.

Para melhorar este cenário, Kokubo *et al.* (2023) apresentam um estudo onde programas de treinamento voltados para a autoeficácia no equilíbrio entre trabalho e família resultaram em melhores avaliações de desempenho feitas pelos supervisores seis meses após o retorno. Para os autores, organizações que oferecem recursos além da garantia legal da licença facilitam a readaptação e fortalecem o vínculo de troca social com a colaboradora.

Destaca-se ainda, que a infraestrutura física de apoio, como as Salas de Apoio à Amamentação (SAA), possui impacto direto no bem-estar e na produtividade. Tendo em vista, que essas salas permitem à mulher manter a produção de leite e prevenir problemas de saúde, como mastites, o que reduz o absenteísmo e gera um sentimento de valorização profissional. Assim, a tranquilidade de saber que o filho receberá o leite materno estocado contribui para que a mãe trabalhe com maior foco e ciente de sua participação ativa na vida do seu filho (Souza *et al.*, 2025).

A saúde mental que será debatida posteriormente, e a física é outro ponto crítico mencionado nos estudos de Franzoi *et al.* (2024), onde relacionam a duração da licença-maternidade e o suporte de colegas à saúde psíquica da mulher, associando a influência das condições físicas na saúde mental dessas colaboradoras. Neste sentido, destacam que licenças mais curtas e altas cargas de trabalho no retorno, agem como fatores prejudiciais à saúde mental, o que invariavelmente reflete na qualidade da entrega profissional e na longevidade da carreira.

Observa-se um consenso de que a maternidade ainda é tratada pela cultura organizacional como um custo ou um problema a ser gerenciado individualmente pela mulher. Guiginski e Wajnman (2019), Santos *et al.* (2024) e Torres *et al.* (2022) convergem ao apontar que a divisão sexual do trabalho no Brasil permanece desigual, sobrecarregando a mulher com as tarefas de cuidado e limitando sua ascensão profissional.

É oportuno destacar ainda, que as divergências entre os estudos analisados nesta seção, apontam para percepções diferentes em como o retorno pós-licença maternidade impacta o

pensamento da mulher em relação a ambição profissional. De acordo com Torres *et al.* (2022) há um desinteresse crescente pela carreira em favor da família. Em contrapartida, Santos *et al.* (2024) e Garcia e Viecili (2018) enfatizam que muitas mulheres sentem um prazer renovado ao retornar, vendo no trabalho uma forma de empoderamento e independência.

Diante do exposto, surgem algumas reflexões, dentre elas, entende-se que para amenizar as penalidades da maternidade, tem-se a necessidade de redefinir os papéis de gênero e implementar estratégias proativas de suporte que reconheçam a mulher em suas múltiplas dimensões, dentre elas, o bem-estar psicológico, que será discutido na sequência.

4.3 Efeitos no bem-estar psicológico

Segundo Silva e Trigueiro (2025), a gestação e o puerpério são marcados por profundas transformações hormonais e neurológicas que preparam a mulher para o cuidado, no entanto, as tornam vulnerável a sofrimentos emocionais caso não haja suporte adequado. Sendo assim, esse processo de transição para o mercado de trabalho é frequentemente marcado por conflitos entre as exigências profissionais e as novas responsabilidades maternas.

Para Freitas (2023), a fase do puerpério é descrita como um momento delicado, no qual a necessidade de se afastar do recém-nascido para retornar ao trabalho pode abalar gravemente o estado emocional da puérpera. Neste sentido, esse retorno desperta sentimentos intensos de tristeza e culpa, agravados pelo julgamento social. Em sua pesquisa, todas as participantes relataram sentir-se julgadas por voltar ao trabalho, o que evidencia o estigma que ainda envolve a conciliação entre carreira e maternidade na sociedade contemporânea.

Para Mindelo *et al.* (2025), a saúde mental da mulher mãe é influenciada por questões sociais, como a desigualdade de gênero e a dupla jornada de trabalho. Em seus estudos, demonstram que a promoção do bem-estar feminino exige estratégias variadas e políticas públicas inclusivas, que contemplem o impacto cultural dos papéis tradicionalmente atribuídos às mulheres. Reforçam ainda, que o estresse crônico quando decorrente da sobrecarga emocional, poderá atuar como um fator de risco para o desenvolvimento de transtornos como ansiedade e depressão.

Nos estudos de Silva *et al.* (2022), foi identificado uma prevalência de sentimentos negativos, como medo e ansiedade, durante a gravidez e a licença maternidade. Curiosamente, o estudo aponta que, embora o retorno ao trabalho exija um esforço significativo de conciliação,

as mães tendem a encontrar um melhor equilíbrio entre experiências positivas (satisfação e contentamento) e negativas após a reinserção laboral.

No que se refere ao impacto psicológico em mães sob o regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), Ribeiro (2024) observa que a falta de suporte organizacional, especialmente em empresas menores, pode levar a experiências de discriminação e assédio moral. A autora expressa que a cultura da culpa materna é alimentada pela divisão desigual das tarefas domésticas, forçando a mulher a desempenhar múltiplos papéis sem o apoio necessário, resultando em esgotamento físico e mental.

Nesta perspectiva, destaca-se a importância das redes de apoio, apontada por Amo *et al.* (2024), como fundamental para a manutenção da saúde mental e adaptação da mulher-mãe. Assim, a existência de uma rede sólida, composta por familiares, amigos e instituições, poderá permitir que os sentimentos de sobrecarga sejam amenizados, reduzindo as chances de a mulher abandonar o emprego para se dedicar exclusivamente ao cuidado infantil.

Andrade (2018) utiliza-se da psicodinâmica do trabalho para demonstrar que, embora a maternidade seja vista como uma realização pessoal, a mesma pode impor limites à mulher enquanto trabalhadora. Tendo em vista que, o principal sofrimento não reside necessariamente na atividade laboral em si, mas na insegurança sobre como o bebê será cuidado na ausência da mãe. Assim, estratégias de defesa, como a busca por instituições onde possam levar os filhos, são frequentemente procuradas para aliviar a dor da separação.

Em complemento, Andrade *et al.* (2020) discutem como o sentido do trabalho é ressignificado após a licença. Para muitas mulheres, a atividade profissional torna-se uma oportunidade de estabilidade financeira e segurança para a família, perdendo seu papel exclusivo de crescimento pessoal. Expressam ainda, que a maternidade tem a capacidade de transformar a prática profissional, tornando a profissional mais empática e sensível às necessidades alheias, especialmente em contextos educacionais.

Segundo Laguna *et al.* (2024), é imprescindível que se analise os fatores ocupacionais que podem impactar nos sintomas da depressão pós-parto (DPP). Os autores expressam, que baixos salários, alta carga horária e condições precárias de trabalho são preditores significativos de DPP. Em contrapartida, propõem que recompensas no ambiente laboral e a extensão do período de licença, podem atuarem como fatores protetores, evidenciando que o bem-estar psicológico está intrinsecamente ligado à qualidade do ambiente de trabalho.

Garcia e Viecili (2018) destacam as implicações na rotina pessoal como contribuintes para o bem-estar psicológico. Expressam que a "jornada dupla" resulta em uma carga horária de trabalho total (formal e doméstico) muito superior à dos homens, reduzindo o tempo para o

autocuidado e lazer, impactando negativamente a qualidade de vida. No entanto, as participantes de seu estudo, reconheceram benefícios cognitivos e sociais no trabalho, sentindo-se mais "vivas" e úteis por conseguirem dar conta de sua jornada.

Em complemento, Manente e Rodrigues (2016) realizaram um estudo associativo entre a DPP e a satisfação conjugal. Os resultados revelaram que a falta de ajuda e a desinformação sobre direitos trabalhistas aumentam a vulnerabilidade emocional. Assim, a presença de um parceiro participativo e o conhecimento das políticas de proteção materno-infantil tornam-se essenciais para prevenir o adoecimento psíquico durante essa transição.

Diante dessa discussão, torna-se relevante compreender quais são os principais efeitos no bem-estar psicológico da mulher e como estes podem impactar a vida laboral das mesmas. A seguir, a tabela 2 apresenta um levantamento sucinto de alguns autores que contribuíram para discussão dessa seção.

Tabela 2: Efeitos no bem-estar psicológico e impactos laborais

AUTOR/ANO	EFEITOS PSICOLÓGICOS	IMPACTO PROFISSIONAL
Silva e Trigueiro (2025)	Vulnerabilidade a sofrimentos emocionais devido a transformações hormonais e neurológicas.	Conflitos entre exigências profissionais e novas responsabilidades maternas.
Freitas (2023)	Sentimentos intensos de tristeza, culpa e percepção de julgamento social.	Alta vulnerabilidade no período de retorno; estigma na conciliação carreira-maternidade.
Mindelo <i>et al.</i> (2025)	Estresse crônico e risco de desenvolvimento de ansiedade e depressão.	Sobrecarga emocional decorrente da desigualdade de gênero e dupla jornada.
Silva <i>et al.</i> (2022)	Prevalência de medo e ansiedade; busca por equilíbrio entre experiências positivas e negativas.	Possibilidade de encontrar satisfação e autonomia após a reinserção laboral.
Ribeiro (2024)	Esgotamento físico e mental alimentado pela "cultura da culpa materna".	Experiências de discriminação e assédio moral em empresas sem suporte organizacional.
Amo <i>et al.</i> (2024)	Sentimento de sobrecarga emocional.	A presença de rede de apoio sólida evita que a mulher abandone o emprego para o cuidado exclusivo.
Andrade (2018)	Insegurança e sofrimento (dor da separação) quanto ao cuidado do bebê.	Busca por estratégias de defesa, como instituições onde possam levar os filhos.
Andrade <i>et al.</i> (2020)	Ressignificação do trabalho para manutenção financeira.	Aumento da empatia e sensibilidade na prática

		profissional (especialmente na educação).
Laguna <i>et al.</i> (2024)	Predição de sintomas de Depressão Pós-Parto (DPP).	Impacto negativo causado por baixos salários, alta carga horária e condições precárias.
Garcia e Viecili (2018)	Redução do tempo de autocuidado e lazer; cansaço físico.	Benefícios cognitivos e sociais; sentimento de utilidade e independência profissional.
Manente e Rodrigues (2016)	Vulnerabilidade emocional aumentada pela falta de ajuda e desinformação.	Necessidade de parceiro participativo e conhecimento de direitos para evitar o adoecimento.

Fonte: Dados da pesquisa, 2026.

Observa-se um consenso de que a rede de apoio (familiar e institucional) é determinante para a preservação da saúde mental da mulher (Amo *et al.*, 2024; Manente; Rodrigues, 2016; Mindelo *et al.*, 2025). É consenso que o retorno ao trabalho é um período de alta vulnerabilidade, marcado por sentimentos de utilidade profissional e culpa materna (Freitas, 2023; Ribeiro, 2024; Silva *et al.*, 2022).

Percebe-se diferentes percepções relacionadas ao impacto do trabalho no bem-estar. Enquanto alguns estudos focam no trabalho como fonte de sofrimento, estresse e fator desencadeador de depressão (Freitas, 2023; Laguna *et al.*, 2024), outros destacam sua função como promotor de identidade, autonomia e satisfação pessoal, auxiliando a mulher a "respirar" fora do papel exclusivo de mãe (Andrade, 2018; Garcia; Viecili, 2018; Silva *et al.*, 2022).

Nessa linha de raciocínio, Ribeiro (2024) e Laguna *et al.* (2024) fazem críticas as políticas atuais, expressando que a legislação brasileira ainda é insuficiente para garantir a estabilidade emocional. Por outro lado, Mindelo *et al.* (2025) defendem que o problema reside na implementação intersetorial e na falta de sensibilidade de gênero nas organizações. Em complemento, Manente e Rodrigues (2016) acrescentam que a desinformação das próprias mulheres sobre seus direitos ainda é considerada um obstáculo adicional.

Nesta perspectiva, é correto inferir que o fortalecimento de políticas que incentivem a paternidade participativa e ofereçam flexibilidade organizacional, surge como o caminho coerente para que a transição entre o espaço doméstico e o público não seja mais um gerador de sofrimento, passando a ser um instrumento de emancipação feminina.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos estudos analisados, observa-se que as estruturas laborais permanecem fundamentadas em uma divisão sexual do trabalho que atribui o cuidado aos filhos predominantemente à mulher, o que fragiliza sua trajetória profissional e torna esse retorno pós licença maternidade um ponto de vulnerabilidade na carreira.

A pesquisa deixou claro, que a idealização da maternidade impõe padrões opressores, gerando conflitos profundos entre a vida pessoal e laboral da mulher, especialmente quando as empresas falham em implementar políticas de acolhimento eficazes, limitando-se ao cumprimento mínimo da legislação.

Assim, o objetivo geral, focado em apresentar os desafios dessa reintegração e seus reflexos no desempenho e no bem-estar psicológico, foi atingido. Tendo em vista, que por meio do levantamento bibliográfico realizado, o estudo trouxe em discurso obstáculos como a penalidade da maternidade (salários menores e poucas promoções), fenômenos como o *glass ceiling* (teto de vidro) e o esgotamento mental gerado pela dupla jornada, confirmando que a legislação atual ainda é insuficiente para garantir um empoderamento feminino efetivo.

Pode-se inferir que esta pesquisa poderá contribuir academicamente no fortalecimento e integração de teorias de capital humano, gestão de pessoas e impactos psicológicos, oferecendo uma visão multidisciplinar sobre a retenção de talentos femininos. Socialmente, pode-se expressar que o trabalho destaca a urgência de redes de apoio sólidas e de infraestruturas físicas, como salas de amamentação, para evitar o abandono definitivo de carreiras.

No entanto, este estudo apresentou algumas limitações, essencialmente, se voltam para a natureza puramente bibliográfica e exploratória, o que, embora proporcione uma base teórica relevante sobre o assunto, não permite a análise empírica direta de dados quantitativos ou de realidades específicas de empresas locais. Assim, sugere-se como sugestão para pesquisas futuras, a realização de estudos de caso ou pesquisas de campo que avaliem o impacto de programas de mentoria e socialização organizacional no desempenho de mães em diferentes setores, investigando de maneira mais profunda o papel da paternidade participativa na mitigação da sobrecarga feminina.

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, M. M.; CARVALHO, L. C. Human Resource Practices Influencing Employee Creativity. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 61–87, 2017. DOI: <https://doi.org/10.24023/futurejournal/2175-5825/2017.v9i2.306>.
- ALMEIDA, C. Jornal o globo. **Mais de 11 milhões de mulheres deixam o mercado de trabalho no Brasil. 2024.** Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/05/31/mais-de-11-milhoes-de-mulheres-deixam-o-mercado-de-trabalho-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 28 fev. 2026.
- AMO, B. T de *et al.* **A importância da rede de apoio à mulher que retorna ao ambiente de trabalho após a licença maternidade: uma revisão integrativa da literatura. 2024.** Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade São Judas Tadeu, São Paulo, 2024.
- ANDRADE, C de J. **O retorno ao trabalho na perspectiva da mulher após a licença maternidade:** um estudo com profissionais da educação. Orientadora: Lucieneida Dovão Praun. 2018. 145 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Escola de Ciências Médicas e da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2018.
- ARAÚJO, W. J.; CASIMIRO, A. H. T. Cenários prospectivos: revisão sistemática na LISA, Emerald, Scopus e Web of Science. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, SP, v. 18, p. 1-22, e020003, 2020. DOI: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v18i0.8656945>.
- BADINTER, E. **O Conflito:** A mulher e a mãe. Rio de Janeiro: Record, 2011.
- BORGES, C. Mudanças nas trajetórias de vida e identidades de mulheres na contemporaneidade. **Psicologia em Estudo**, Maringá, PR, v. 18, n. 1, p. 71-81, jan./mar. 2013.
- BRASIL. **Lei nº 11.770**, de 09 de setembro de 2008. Cria o Programa Empresa Cidadã, destinado à prorrogação da licença-maternidade mediante concessão de incentivo fiscal, e altera a Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 set. 2008. Seção 1, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11770.htm. Acesso em: 24 abr. 2025.
- BRITO, C. G de. **Licença-maternidade e licença-paternidade:** elementos de igualdade ou diferença de gênero?. 2017. 54 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017.
- BRUZAMARELLO, D.; PATIAS, N. D.; CENCI, C. M. B. Ascensão profissional feminina, gestação tardia e conjugalidade. **Psicologia em Estudo**, Maringá, PR, v. 24, e41860, 2019. DOI: <https://doi.org/10.4025/1807-0329e41860>.
- EMIDIO, T. S.; CASTRO, M. F. de. Entre voltas e (re)voltas: um estudo sobre mães que abandonam a carreira profissional. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 41, e221744, p. 1-16, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-3703003221744>.
- FERREIRA, K. G. **Dificuldades enfrentadas por mulheres docentes no contexto acadêmico após retorno da licença maternidade.** Orientadora: Profa. Dra. Jéssica Teles

Schlemmer. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2024.

GARCIA, C. F.; VIECILI, J. Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. **Revista de Psicologia**, Niterói, v. 30, n. 2, p. 271-280, mai./ago. 2018.

GIORDANI, R. C. F.; PICCOLI, D.; BEZERRA, I.; ALMEIDA, C. C. B. Maternidade e amamentação: identidade, corpo e gênero. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 23, p. 2731-2739, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2018.v23n8/2731-2739/pt/>. Acesso em: 20 abr. 2025.

GUIGINSKI, J.; WAJNMAN, S. A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. **Revista Brasileira de Estudos de População**, v. 36, e0090, 2019.

HARTMANN, L. F. V. **O retorno da licença maternidade**: um estudo sobre os desafios de conciliar a maternidade com a carreira. Orientadora: Profa. Ma. Helena Beatris Toschi de Cortez. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2022.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595–609, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005>. Acesso em: 02 maio 2025.

INTATILO, G. V. **Mulher, maternidade e as barreiras enfrentadas no mercado de trabalho**. Orientadora: Prof. Dra. Fernanda Pessanha do Amaral Gurgel. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.

LIMA, J. F de; MACHADO, D. C. **Licença-maternidade e mercado de trabalho**: uma análise sobre os impactos ocupacionais no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA DA ANPEC, 45., 2017. Anais eletrônicos [...]. [s. l.]: ANPEC, 2017.

MINDELO, É. C de S *et al.* Saúde mental e bem-estar feminino: desafios e estratégias. **Estação Científica**, Juiz de Fora, MG, v. 19, n. 33, Edição Especial, 2025.

NARDES, L.; GALLON, S.; RECH, E. Os desafios enfrentados no desenvolvimento da carreira das mulheres de diferentes gerações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 21, n. 2, p. 322-344. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21529/RECADM.2022012>. Acesso em: 23 abr. 2025.

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Trabalho de cuidados não remunerado impede 708 milhões de mulheres de participar do mercado de trabalho**. 2024. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/trabalho-de-cuidados-n%C3%A3o-remunerado-impede-708-milh%C3%B5es-de-mulheres-de>. Acesso em: 28 fev. 2026.

RIBEIRO, L. G de C. **Impacto psicológico em mães CLT na retomada ao trabalho pós-licença maternidade**: uma revisão da literatura. Orientadora: Prof.^a Dr.^a Grace Ane Morgana Cavalcante de Queiroz. 2024. Monografia (Graduação em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.

RODELA, D. O.; MARTINS, J. B. N.; PIVARO, A. L.; SEGANTIN, J. A. **Maternidade: desafios da volta ao mercado de trabalho**. 16º Congresso Nacional de Iniciação Científica. 2016. Disponível em: <https://conic-semesp.org.br/anais/files/2016/trabalho-1000022697.pdf>. Acesso em: 15 maio 2025.

RODRIGUES, L. N. *et al.* Acolhimento e desafios no retorno ao trabalho, após a licença-maternidade em uma instituição de ensino. **Revista de Enfermagem da UFSM**, Santa Maria, RS, v. 12, e44, 2022.

SANTOS, L. L dos *et al.* **Retorno ao trabalho após licença-maternidade: vivência de mulheres trabalhadoras**. Revista Trabalho (En)Cena, [s. l.], v. 9, e024002, p. 1-21, 2024.

SILVA, A. L. A da. **Saúde mental da mulher no processo de gestação e puerpério: uma revisão bibliográfica**. Orientadora: Profa. Dra. Emília Suitberta de Oliveira Trigueiro. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Centro Universitário Dr. Leão Sampaio (UNILEÃO), Juazeiro do Norte, CE, 2025.

SILVA, L. B *et al.* **Maternidade - trabalho: experiências emocionais ao longo da gravidez, licença-maternidade e retorno ao trabalho**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho (rPOT), Florianópolis, v. 22, n. 3, p. 2153-2162, 2022.

SILVA, N. T da; CASAGRANDA, Y. G. Mulheres: Reintegração ao mercado de trabalho após a licença maternidade. **Caderno Espaço Feminino**, Uberlândia, MG, v. 32, n. 2, p. 419-435, jul./dez. 2019.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

SILVEIRA, I. C. A da. **Desafios e inseguranças no retorno ao trabalho após a maternidade: um estudo quali-quantitativo focado em mulheres sem ensino superior no regime CLT**. Orientadora: Profª. Tays Torres Ribeiro das Chagas. 2024. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola de Minas, Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, MG, 2024.

SIMÕES, K. R. S.; PRADO, M. B de S. M do; RAMOS, S. C. **People Analytics: uma revisão sistemática de literatura**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 45., 2021. Anais eletrônicos [...]. Maringá: ANPAD, 2021.

TODESCATT, L. V.; ANTUNES, C. L B. Mães e trabalho: explorando os desafios da reintegração após a licença-maternidade. **Revista Aquila**, Rio de Janeiro, n. 33, p. 329-347, 2025. DOI: <https://doi.org/10.61565/revista-aquila.i33.629>.

VINHADEL, J. B. **Socialização e o retorno das mulheres ao trabalho após a licença-maternidade**. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2025.

ANEXO
DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia/Tese/Dissertação), escrito sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora.

Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.

Juazeiro do Norte-CE, 27 de março de 2026



Documento assinado digitalmente
MILTON JARBAS RODRIGUES CHAGAS
Data: 27/03/2026 10:08:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>