

Entre a Maternidade e a Carreira: Um Estudo sobre as Experiências de Socialização e Retenção de Mulheres no Ambiente Corporativo

JORCILAYNY BATISTA VINHADEL

MARCIA MITIE DURANTE MAEMURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

BRUNO QUEIROZ DE VASCONCELOS FINOTTI

ENTRE A MATERNIDADE E A CARREIRA: UM ESTUDO SOBRE AS EXPERIÊNCIAS DE SOCIALIZAÇÃO E RETENÇÃO DE MULHERES NO AMBIENTE CORPORATIVO

1. INTRODUÇÃO

A socialização organizacional é um processo de aprendizagem crítico que afeta a adaptação e a permanência dos empregados na empresa. Essa socialização se concretiza à medida que os novos funcionários assimilam a cultura organizacional, o que é vital para a sua integração e sucesso (Silva; Fossá, 2013). O papel da socialização se torna ainda mais relevante no contexto das mulheres que retornam ao trabalho após a licença-maternidade. Elas enfrentam desafios únicos que podem afetar sua experiência e permanência na organização, tornando essencial a análise das práticas de acolhimento e integração dessas empregadas. Um estudo do IPEA (2023) revela que 35% das mulheres que saem de licença-maternidade não retornam ao trabalho, o que destaca a importância de práticas organizacionais eficazes. Além disso, a OIT (2023) aponta que as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas no ambiente de trabalho, como a desigualdade salarial e a falta de apoio institucional.

A decisão da mãe de permanecer no trabalho após a licença pode depender de fatores como apoio social, flexibilidade, leis protetivas, oportunidades de socialização e autonomia. Já obstáculos incluem longas jornadas, falta de apoio para cuidados infantis e ausência de divisão igualitária das tarefas (Fiorin; Oliveira; Dias, 2014). A falta de socialização adequada pode gerar alta rotatividade e queda de produtividade nas empresas (Castaño-Echeverri, 2021). Assim, ambientes organizacionais que promovem inclusão e acolhimento são essenciais. Políticas que considerem as necessidades específicas de mulheres mães beneficiam não apenas as empregadas, mas também fortalecem a harmonia e os resultados organizacionais.

Este artigo tem como objetivo investigar os fatores que influenciam a permanência das mulheres mães no mercado de trabalho após a licença-maternidade. São compreendidas expectativas e experiências de socialização vivenciadas por essas empregadas, com foco em como as práticas e políticas organizacionais impactam sua integração e desenvolvimento profissional. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada, permitindo uma análise aprofundada das percepções e vivências das participantes.

Além disso, foram exploradas quais políticas e práticas organizacionais se mostram mais eficazes na promoção de um ambiente inclusivo e acolhedor para mães retornando ao trabalho. Identificar as lacunas nas práticas de socialização e acolhimento é fundamental para propor soluções que atendam às necessidades específicas dessas empregadas, garantindo sua satisfação e retenção na empresa.

Este estudo contribui para a formulação de políticas de gestão que beneficiem não apenas as mulheres mães, mas todas as empregadas em diferentes contextos familiares e culturais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A socialização como processo de integração e adaptação

A socialização organizacional envolve a assimilação de conhecimentos, habilidades e valores necessários ao desempenho eficaz no trabalho. Berger e Luckmann (1966) definem esse processo como socialização secundária.

Ganha relevância a socialização organizacional em diversas situações, como a contratação de novos empregados, promoções, mudanças de função e reestruturações, pois garante que os indivíduos se adaptem e alinhem suas expectativas e comportamentos às normas e valores da empresa.

Os processos de socialização são estruturados em quatro elementos centrais: o agente (que transmite o conhecimento); o processo de aprendizagem (que define como o conhecimento é disseminado); o alvo (que é o indivíduo em socialização) e os resultados (que representam o nível de assimilação). Shinyashiki (2002) enfatiza que tanto o socializador quanto o socializado desempenham papéis ativos, influenciando-se mutuamente durante o processo. Silveira (2012) complementa essa visão, afirmando que a socialização também envolve a absorção da cultura organizacional e das políticas de gestão, começando já na integração dos novos empregados.

A socialização tem quatro estágios: pré-chegada, onde o empregado forma expectativas; encontro, onde a realidade da organização é vivida; metamorfose, onde o empregado se adapta às novas dinâmicas; e finalmente, a fase de produtividade, comprometimento e rotatividade. Conforme Robbins e Judge (2020) pontuam, o sucesso em cada um desses estágios é fundamental para garantir que o empregado se integre de maneira eficaz, contribuindo positivamente para o desempenho e as metas organizacionais.

A socialização organizacional é influenciada por culturas e políticas que afetam homens e mulheres de formas distintas, impactando sua adaptação e progresso. A seguir, discute-se como essas diferenças moldam a experiência de socialização de gênero no ambiente de trabalho.

2.1.1. Impacto das culturas e políticas organizacionais na socialização de gêneros no ambiente de trabalho

As organizações que investem na socialização organizacional facilitam a adaptação de novos empregados, promovendo alinhamento entre cultura e gestão. Segundo Dias (2014), a clareza nesse processo fornece segurança e compreensão sobre papéis e limites. Como a socialização é influenciada por normas institucionais, as experiências de integração variam entre gêneros, afetando o suporte recebido e as oportunidades de avanço profissional.

Robbins e Judge (2020) afirmam que a integração eficaz envolve normas e valores organizacionais, mas a cultura e políticas podem criar ambientes desiguais, privilegiando certos grupos e afetando oportunidades de carreira. Castel e Lima (2022) destacam que o apoio de colegas e líderes é importante para a socialização, porém diferenças de gênero influenciam a natureza desse suporte, impactando distintamente a adaptação e progresso de homens e mulheres.

Por sua vez, uma socialização eficaz beneficia a organização e o empregado, promovendo comprometimento e motivação (Shinyashiki, 2002). Para ser equitativa, exige cultura inclusiva e políticas que assegurem oportunidades justas. A ausência de apoio, especialmente a mulheres em ambientes masculinos, compromete o seu desempenho e produtividade. Caetano e Vala (2007) destacam que uma socialização malconduzida, com desalinhamento entre expectativas e realidade, gera insatisfação, rotatividade e baixo desempenho. Isso se agrava quando políticas e cultura criam obstáculos desiguais para homens e mulheres.

Assim, o sucesso da socialização depende do alinhamento entre cultura e gestão, garantindo oportunidades justas de integração e progresso, que devem ser intencionalmente desenhadas para garantir oportunidades equitativas de integração e progresso para todos os colaboradores, independentemente de seu gênero. É necessário que a socialização não apenas ocorra de forma eficaz, mas também contribua para a retenção de talentos e o desenvolvimento

pleno de cada indivíduo, eliminando barreiras invisíveis que historicamente afetam a progressão de carreira de mulheres, especialmente daquelas que retornam da licença-maternidade.

2.2. Conflito trabalho-família

O conflito trabalho-família representa um desafio no equilíbrio das demandas das esferas profissional e pessoal. Essa colisão pode gerar uma perspectiva negativa em ambos os domínios. Greenhaus e Beutell (1985) definem o conflito trabalho-família como uma forma de conflito interpapéis, onde as pressões de uma seara tornam mais difícil o cumprimento das responsabilidades na outra. Essa incompatibilidade pode se manifestar de diversas maneiras, impactando o bem-estar e a produtividade dos indivíduos.

Categoriza-se o conflito trabalho-família em três espécies principais: conflito baseado no tempo, conflito baseado na tensão e conflito baseado no comportamento. O conflito baseado no tempo ocorre quando as exigências de tempo de um papel dificultam a participação em outro, como longas jornadas de trabalho que impedem a dedicação à família. O conflito baseado na tensão surge quando o estresse ou a fadiga de um papel afetam negativamente o desempenho no outro, por exemplo, a exaustão do trabalho que reduz a paciência em casa. Já o conflito baseado no comportamento refere-se à incompatibilidade de comportamentos exigidos em diferentes papéis, como a necessidade de ser assertivo no trabalho e acolhedor na família (Greenhaus; Beutell, 1985).

A ausência de suporte adequado por parte das empresas, a falta de políticas inclusivas e a persistência de estereótipos de gênero podem exacerbar esse conflito, especialmente para mulheres que retornam ao trabalho após a licença-maternidade. A sobrecarga de responsabilidades e a pressão para conciliar múltiplos papéis podem levar a sentimento de culpa, estresse e desmotivação, impactando negativamente a saúde mental e a permanência no emprego.

Para mitigar os resultados negativos citados, passou-se a explorar arranjos de trabalhos flexíveis e o enriquecimento do trabalho-família. O enriquecimento trabalho-família, em contraste com o conflito, ocorre quando as experiências e habilidades adquiridas em um domínio (trabalho ou família) contribuem positivamente para o sucesso e a qualidade de vida no outro. A flexibilidade, por sua vez, oferece aos indivíduos maior controle sobre seus horários e locais de trabalho, o que pode reduzir as pressões de tempo e facilitar a conciliação de papéis (McNall; Masuda; Nicklin, 2010).

Constata-se, por fim, que o conflito trabalho-família é um fenômeno multifacetado que exige uma abordagem ampla. Ao entender suas causas e manifestações (e ao implementar estratégias eficazes para seu gerenciamento), é possível criar um ambiente onde os indivíduos possam prosperar tanto em suas carreiras quanto em suas vidas familiares, promovendo um equilíbrio saudável e sustentável (McNall; Masuda; Nicklin, 2010).

3. Socialização de mulheres mães no ambiente de trabalho

A maior participação feminina no mercado de trabalho trouxe mudanças, mas mulheres que retornam após a maternidade enfrentam desafios. Precisam conciliar família e trabalho, além de superar estigmas de gênero. Sua socialização — reintegração às normas e cultura organizacional — é fundamental para seu bem-estar e para um ambiente inclusivo e equitativo.

A ambientação de mães no trabalho não se resume a uma adaptação individual. Castaño-Echeverri (2021) relata que práticas de socialização que incluem flexibilidade, apoio psicológico e redes de suporte são essenciais para a retenção e desenvolvimento dessas

profissionais, garantindo que possam contribuir plenamente para o sucesso organizacional. De acordo com Davel e Vergara (2001), a informalidade nas práticas de socialização no Brasil ainda prevalece, criando ambiguidades que exigem resiliência das mães para navegar em um ambiente de trabalho que frequentemente não as acolhe.

Segundo Dubar (2005), a socialização está ligada à contínua (re)construção da identidade dos indivíduos, um processo particularmente complexo para mães que retornam ao trabalho, pois enfrentam expectativas culturais e organizacionais específicas. Para essas mulheres, o ambiente de trabalho pode representar um espaço de desenvolvimento, mas também de desafios, como estereótipos e a dupla jornada, que afetam sua adaptação e integração.

Além disso, como observam Miranda *et al.* (2015), o ambiente organizacional não só influencia a identidade dos indivíduos, mas também molda suas interações, e, para as mulheres mães, essa influência é particularmente intensa. A necessidade de equilibrar papéis familiares e profissionais podem levar a sentimentos de isolamento ou falta de apoio, especialmente em contextos em que predominam uma cultura de contestação masculina (Meluso, 2023). Ambientes predominantemente masculinos podem limitar a criação de redes de apoio e, muitas vezes, dificultar o acesso das mulheres a oportunidades e visibilidade, afetando seu desenvolvimento e adaptação.

A falta de redes de apoio e a exclusão de eventos informais impactam negativamente a progressão de carreira de muitas mulheres, um fenômeno acentuado entre mães que frequentemente se veem divididas entre as demandas profissionais e familiares (Houston III; Klotz, 2023). Em contextos em que a cultura de contestação masculina predomina, a pressão para alinhar-se a normas masculinas se torna um obstáculo considerável, levando-as a adaptar comportamentos ou até a considerar a saída do mercado (Meluso, 2023). Bennamate e El Bouazzaoui (2023) relatam como a associação de estereótipos de cuidado ao gênero feminino e de liderança ao masculino reforça desigualdades na distribuição de tarefas e oportunidades de promoção, criando barreiras adicionais para mães.

A implementação de práticas e políticas inclusivas que reconheçam as dificuldades enfrentadas pelas mulheres é primordial para promover uma integração harmoniosa e produtiva no ambiente de trabalho (Castaño-Echeverri, 2021). A socialização organizacional pode promover igualdade de gênero ao apoiar e valorizar mulheres, especialmente mães, por meio de políticas inclusivas e equitativas. É essencial enfrentar estereótipos, conscientizar empregados e implementar treinamentos e diretrizes claras. Monitorar práticas de recrutamento e promoção reforça a equidade no ambiente corporativo (Bennamate; El Bouazzaoui, 2023).

Em 2023, as mulheres representavam 43,7% da força de trabalho no Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023). Apesar de sua presença significativa, elas enfrentam desafios contínuos para alcançar a igualdade no mercado de trabalho, especialmente em cargos de liderança, onde apenas 38% das posições de gestão são ocupadas por mulheres. Além disso, as mulheres recebem em média 20% a menos que os homens em funções equivalentes, conforme dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (MTE, 2024) e pesquisas da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2023). No setor informal, as mulheres representam mais de 50% dos trabalhadores, refletindo uma precarização nas condições de trabalho e limitações no acesso a direitos como licença-maternidade e benefícios previdenciários. Estudos indicam que, após a licença-maternidade, entre 40% e 50% das mães se afastam do mercado de trabalho, o que destaca a necessidade urgente de políticas que favoreçam não apenas a licença-maternidade, mas também a reintegração e a permanência dessas profissionais no mercado (IBGE, 2023; MTE, 2024; OIT, 2023).

O retorno ao trabalho pode ser desafiador para mães, que enfrentam pressões para conciliar cuidados com os filhos e desempenho profissional. Muitas vivenciam comentários

ambíguos e exigências que colocam em dúvida sua competência, tornando a maternidade um estigma velado no ambiente corporativo (Cavalcanti; Baía, 2017). Além disso, a cobrança por produtividade tende a se intensificar, ampliando a pressão emocional e gerando culpa pela ausência no cuidado infantil. Esse contexto afeta negativamente a saúde mental e dificulta a reintegração ao trabalho (Beltrame; Donelli, 2012).

Para promover um ambiente inclusivo, é importante desafiar estereótipos de gênero e conscientizar os empregados sobre a importância da diversidade. Essa conscientização deve ser incorporada por meio de treinamentos eficazes. As organizações precisam adotar políticas claras de igualdade de gênero, com monitoramento constante das práticas de recrutamento e promoção, garantindo que sejam justas e equitativas. (Bennamate; El Bouazzaoui, 2023).

Uma cultura inclusiva, conforme destacado por Meluso (2023), se contrapõe à cultura de contestação masculina e cria um ambiente onde todos se sentem respeitados e valorizados, independentemente de gênero, raça ou outras características pessoais. Essa abordagem não apenas aumenta a satisfação no trabalho, mas também contribui para a retenção de talentos. Para tanto, é essencial implementar treinamentos que promovam a igualdade e abordem as dinâmicas de gênero. Além disso, a criação de políticas de promoção transparentes e baseadas em critérios objetivos é primordial para a garantia de um ambiente equitativo.

Iniciativas como práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) promovidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) desempenham um papel importante na promoção da igualdade de gênero. O ESG estimula práticas que favorecem a diversidade e a inclusão, enquanto os ODS enfatizam a eliminação da discriminação, a participação plena das mulheres em todos os níveis de decisão e o acesso a recursos e oportunidades (ONU, 2015; Marra, 2021).

Garantir que as mães tenham um bom acolhimento em seu retorno ao trabalho, após o nascimento de seus filhos, alinha-se com as práticas de igualdade de gênero, estabelecidas no ODS 5, além de possibilitar um trabalho decente, objetivo encontrado no ODS 8 (Santos; Girianelli, 2025).

Portanto, a implementação de políticas de socialização inclusivas que apoiem o retorno das mulheres mães ao trabalho é necessária para uma socialização organizacional eficaz e para a promoção da igualdade de gênero.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico adotado foi pesquisa qualitativa, de natureza descritiva. Essa abordagem é indicada para descrever as percepções, experiências e significados atribuídos pelos indivíduos (Marshall; Rossman, 2016), sendo especialmente útil para analisar questões subjetivas e complexas, como as vivências de mulheres que retornam ao trabalho após a licença-maternidade. De acordo com Minayo (2019), a pesquisa qualitativa busca uma compreensão profunda do fenômeno estudado, sem a intenção de generalizar, mas de contextualizar e interpretar as experiências individuais dentro de seu ambiente social.

Foi desenvolvido um instrumento de coleta de dados baseado nas prerrogativas teóricas estabelecidas neste estudo. O roteiro semiestruturado permitiu explorar a reintegração pós-maternidade, analisando como políticas organizacionais influenciam a socialização das mulheres. As questões revelaram suas percepções sobre acolhimento e expectativas quanto à igualdade de gênero no retorno ao trabalho.

O método adotado para a coleta de dados consistiu na aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada enviado às participantes, sendo as respostas recebidas posteriormente (Flick, 2013). A escolha pela utilização de um formato online, por meio do *Microsoft Forms*, visou alcançar um número maior de entrevistados e proporcionar mais

praticidade e comodidade aos participantes (Faleiros, 2016). A anonimidade foi garantida a todas as participantes da pesquisa.

A coleta de dados teve início em 15/11/2024 e término em 13/12/2024. Antes de a pesquisa ser aplicada junto às respondentes, o instrumento de coleta de dados foi validado por um especialista no assunto e posteriormente enviado, de acordo com características do público-alvo da pesquisa.

Utilizou-se a amostragem por *snowball* (Bockorni; Gomes, 2021) para selecionar mulheres maiores de 18 anos que retornaram ao trabalho formal pós-licença-maternidade (pelo menos 3 meses após seu retorno laboral). Apesar do risco de viés (indicações de perfis similares), adotou-se uma amostra inicial diversificada, múltiplos indicados, critérios claros e monitoramento de saturação de entrevistados, como proposto por Gaskell (2002).

5. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi conduzida por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011), processo que envolve a categorização das respostas das entrevistas em temas relevantes. Esse processo permitiu uma interpretação aprofundada dos dados, tornando as informações qualitativas mais significativas e compreensíveis. A análise seguiu as etapas de transcrição, leitura inicial, codificação, categorização e interpretação das categorias, alinhando-se aos objetivos da pesquisa.

5.1. Perfil da amostra

A amostra da pesquisa foi composta por 10 mulheres com idades entre 25 e 54 anos. Especificamente, 2 tinham entre 25 e 29 anos; 3 entre 30 e 34; 3 entre 35 e 39; uma entre 45 e 49; e uma entre 50 e 54 anos. Quanto à escolaridade, 8 tinham pós-graduação, 3 eram graduadas e uma possuía ensino médio completo. Em relação à classe socioeconômica, 3 participantes se declararam pertencentes à Classe A, 3 à Classe B, outras 3 à Classe C e 1 à Classe D. A maioria das participantes tinha um filho (6 casos), três tinham dois filhos e uma, três filhos. A duração predominante da licença-maternidade foi de 4 meses (8 respondentes), e apenas 2 usufruíram de 6 meses. O tempo de vínculo com a empresa variava: 4 tinham entre 1 e 5 anos de casa, 3 entre 6 e 10 anos, e outras 3 entre 11 e 15 anos, e a maioria (8 de 10) tiveram licença-maternidade de 4 meses.

Observou-se que as participantes atuavam em setores diversos. Entre as áreas de formação destacaram-se Engenharia Elétrica, Jornalismo, Administração, Psicologia, Enfermagem, Gestão Financeira, Ciências Contábeis e Economia. As empresas onde trabalham abrangiam setores como telecomunicações, comunicação, agronegócio, recrutamento, setor militar, concessionária de rodovia, escritório de contabilidade, posto de combustíveis, ensino superior e gestão de recursos.

5.2. Socialização e expectativa do retorno das mães ao trabalho

A socialização das mulheres no retorno ao ambiente de trabalho após a licença-maternidade revelou-se um fenômeno complexo, marcado por diferentes experiências entre as mães entrevistadas.

O retorno ao trabalho após a licença-maternidade foi percebido de forma heterogênea. Quatro entrevistadas relataram dificuldades, especialmente em relação à falta de acolhimento e empatia por parte da empresa. Esse dado corrobora as questões apontadas por Castaño-

Echeverri (2021). Três mulheres descreveram o retorno como “fácil”, enquanto outras três apontaram que a facilidade existia apenas para a empresa, não para elas. Quatro participantes demonstraram uma percepção neutra sobre esse processo, muitas vezes por não haver comparação com outras experiências ou por estarem em empresas de pequeno porte.

A falta de apoio organizacional, o preconceito de gênero e a ausência de políticas inclusivas podem dificultar esse processo de reintegração, confirmando que, sem o apoio adequado das empresas, o retorno ao trabalho pode se tornar um desafio significativo para as mães (Castaño-Echeverri; 2021).

A maioria das empresas não oferecia práticas específicas de acolhimento para mães retornando da licença. Esse fato é exemplificado pelo fato de que seis entrevistadas afirmaram que não havia qualquer diferenciação entre mães e não mães. Apenas duas relataram usufruir de horário flexível, e três apontaram o recebimento apenas de benefícios obrigatórios, como o intervalo para amamentação e auxílio-creche.

Quanto à recepção após a licença-maternidade: quatro participantes destacaram acolhimento por colegas e liderança; duas, somente dos colegas; e uma, ausência de acolhimento por parte da liderança. Três classificaram o retorno como “normal” e uma não retornou ao trabalho por fim de contrato.

Essa realidade se relaciona com as contribuições de Emídio e Castro (2021), que afirmam que o retorno ao trabalho para mulheres é um processo desafiador, pois a maioria das organizações não oferece o suporte necessário para as mães, o que prejudica sua reintegração e pode levar ao afastamento gradual de suas carreiras.

Cavalcanti e Baía (2017) também ressaltam que a falta de políticas claras e inclusivas favorece a discriminação e a sobrecarga de tarefas, dificultando o equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e familiares. A ausência de práticas diferenciadas no processo de reintegração, reforça essa análise, evidenciando a necessidade das empresas de implementarem estratégias mais adaptadas às especificidades das mães.

O tratamento das mulheres após o retorno da licença-maternidade, seja em termos de preconceitos ou empatia, é fundamental para a sua socialização e integração no ambiente de trabalho. O ambiente organizacional foi descrito por seis participantes como “empático”, envolvendo colegas e liderança. Sete mulheres afirmaram não ter enfrentado preconceitos no retorno. Apenas uma participante relatou preconceito da liderança, com episódios de desvalorização ainda durante a gestação.

Esse aspecto é abordado por Emídio e Castro (2021), que destacam que a falta de apoio e empatia no retorno ao trabalho pode levar ao afastamento das suas carreiras. A empatia, portanto, surge como um fator importante para garantir que as mães consigam se adaptar ao ambiente de trabalho sem a sobrecarga de preconceitos. Cavalcanti e Baía (2017) também observam que as atitudes empáticas das organizações são essenciais para mitigar os obstáculos enfrentados pelas mulheres no retorno ao mercado de trabalho.

O processo de socialização e a rede de apoio no retorno ao trabalho das mulheres após a licença-maternidade são fatores determinantes para uma reintegração bem-sucedida e um ambiente acolhedor. Emídio e Castro (2021) destacam que o apoio social, tanto de colegas quanto da liderança, é essencial para que as mulheres consigam lidar com os desafios da maternidade e do trabalho. Cavalcanti e Baía (2017) ressaltam que a falta de suporte institucional e de uma rede de apoio pode dificultar a adaptação das mães no mercado de trabalho, enquanto Robbins e Judge (2020) e Shinyashiki (2002) enfatizam que uma socialização organizacional eficaz, que envolva tanto a interação entre colegas quanto o acolhimento por parte da liderança são importantes para a promoção de um ambiente inclusivo e colaborativo.

Além disso, as onze respondentes responderam que a empresa não possui um ambiente adequado para atender às necessidades específicas das mães, como flexibilidade de horários ou espaços adequados para a amamentação.

Outro ponto relevante é que, para sete entrevistadas, em alguns momentos, a chefia tomou decisões sem considerar a opinião ou as necessidades das mães, o que reforça a sensação de exclusão e a falta de suporte institucional. Esse contexto evidencia a necessidade de mudanças nas práticas organizacionais, a fim de criar um ambiente mais inclusivo e que leve em conta as demandas das mães trabalhadoras. O retorno ao trabalho após a licença-maternidade é um momento crítico para as mulheres, e o papel das empresas na facilitação desse processo pode impactar diretamente a experiência de socialização e o suporte emocional das empregadas.

Cinco mães identificaram alguma forma de apoio ou socialização, especialmente com colegas. Quatro relataram falta de suporte por parte da chefia ou da empresa, e uma afirmou que a reintegração foi tranquila. Uma entrevistada não retornou ao trabalho, impossibilitando a avaliação. As iniciativas das empresas para facilitar o retorno ao trabalho foram, em sua maioria, limitadas. Cinco participantes relataram que a organização ofereceu apenas o que está previsto em lei. Três afirmaram que nenhuma ação foi realizada, enquanto uma voltou ao trabalho ainda no período da licença, com flexibilização temporária de horário. Apenas uma considerou ter recebido apoio efetivo da empresa.

Esse contexto reforça a análise de Cavalcanti e Baía (2017), que discutem a falta de políticas eficazes nas organizações para apoiar as mães na reintegração e sugerem que, para facilitar o retorno, as empresas poderiam adotar iniciativas como horários flexíveis, creches no local de trabalho, apoio à amamentação e licenças parentais mais extensas. Contudo, essas práticas ainda são raras, e muitas mulheres enfrentam dificuldades para se ajustar ao trabalho após a maternidade, especialmente em ambientes que não consideram as necessidades específicas das mães.

As expectativas das mães ao retornar ao trabalho foram parcialmente positivas, com cinco das dez entrevistadas confiantes na possibilidade de conciliar trabalho e maternidade. Três demonstraram uma postura neutra ou pragmática, e duas expressaram resistência ou desejo de não retornar, apontando insatisfação com o ambiente laboral.

No estudo de Miranda *et al.* (2015), a falta de *feedback* após o retorno da licença-maternidade é apontada como um desafio na socialização das professoras-gerentes. Ao retornarem ao trabalho, metade das entrevistadas afirmou não ter recebido *feedback* institucional. Três mulheres relataram que receberam cobranças por estarem "dispersas", evidenciando uma abordagem pouco acolhedora. Outras duas respondentes indicaram que a questão não se aplicava ao seu contexto. A falta de comunicação nesse momento pode gerar insegurança profissional, sensação de desvalorização e dificuldades na retomada do ritmo de trabalho, além de reforçar a ideia de que a maternidade ainda é pouco considerada nas políticas institucionais.

Assim sendo, observou-se que a ausência de apoio organizacional, a uniformidade no tratamento dispensado a essas profissionais e a escassez de práticas inclusivas dificultam a adaptação, comprometendo tanto a permanência de mães quanto o desenvolvimento da carreira das entrevistadas.

5.3. Desafios e barreiras na adaptação ao trabalho após a licença-maternidade

O retorno ao trabalho após a licença-maternidade é uma fase repleta de desafios para as mulheres, pois envolve não apenas a adaptação à rotina profissional, mas também a superação de barreiras emocionais, logísticas e pessoais. Muitas vezes, as mães se deparam com

dificuldades relacionadas ao tratamento dos colegas, preconceitos e à reintegração social no ambiente corporativo.

Meluso (2023) retrata como uma cultura organizacional inclusiva pode impactar diretamente a retenção de talentos, especialmente ao considerar as necessidades pessoais e familiares dos empregados. As principais barreiras identificadas pela pesquisa incluíram a necessidade de deixar os filhos sob cuidados de terceiros (3 relatos), inflexibilidade de horários (2) e a dificuldade de conciliar trabalho e cuidados com o bebê (2). Também foram citados sentimento de culpa materna, desgaste físico, e desafios logísticos. Apenas uma participante declarou não ter enfrentado dificuldades.

O estudo de Bennamate e El Bouazzaoui (2023) se destaca ao abordar a importância da inclusão de gênero no ambiente corporativo, destacando como políticas organizacionais que promovem a equidade de gênero podem reduzir as barreiras enfrentadas pelas mulheres, especialmente no contexto da licença-maternidade. A inclusão de gênero, ao minimizar preconceitos e facilitar a reintegração das mães, assegura que elas se sintam igualmente tratadas ao retornar ao trabalho. Em relação ao tratamento dos colegas antes e após a licença, sete participantes afirmaram que não houve mudanças perceptíveis. Duas perceberam piora nas relações, com colegas demonstrando ressentimento pela ausência delas. Uma participante declarou não ter retornado ao emprego anterior, impossibilitando a comparação.

A intenção de permanecer no emprego discutida por Meluso (2023) está diretamente relacionada ao equilíbrio entre as necessidades pessoais e profissionais das empregadas. Destaca-se que uma cultura organizacional inclusiva e políticas que apoiem as demandas familiares são importantes para aumentar a retenção de talentos e a intenção de permanência no emprego.

Cinco mulheres demonstraram intenção de permanecer na empresa, ressaltando aspectos como o plano de carreira estabelecido. Quatro pensaram em mudar de emprego ou efetivamente saíram. Uma participante estava em dúvida, citando sentimentos de esgotamento e falta de acolhimento como fatores de decisão.

Com base nos dados analisados, observa-se que o retorno ao trabalho após a licença-maternidade continua sendo uma etapa marcada por tensões emocionais, sobrecarga e dificuldades de conciliação entre os papéis de mãe e profissional. As barreiras relatadas pelas participantes — como a necessidade de deixar os filhos aos cuidados de terceiros, a inflexibilidade de horários e o desgaste emocional — revelam não apenas limitações estruturais nas organizações, mas também uma ausência de suporte efetivo que considere a realidade das mulheres nesse período. Conforme aponta Meluso (2023), a falta de políticas organizacionais sensíveis às demandas familiares contribui para sentimento de culpa, estresse e desmotivação, afetando negativamente a produtividade e a permanência das empregadas.

Além disso, os dados revelam que ambientes organizacionais mais inclusivos tendem a proporcionar uma reintegração mais respeitosa e equilibrada, como demonstrado pelas entrevistadas que não perceberam mudanças negativas no tratamento após a licença-maternidade. Esse resultado converge com os achados de Bennamate e El Bouazzaoui (2023), que destacam a importância da equidade de gênero nas organizações como um fator decisivo para reduzir desigualdades e promover relações mais justas. Ainda que parte das participantes manifeste a intenção de permanecer em seus empregos, a parcela de respondentes que cogita sair ou mudar de carreira (4) revela a fragilidade do vínculo entre mulheres e organizações que não promovem políticas de cuidado e acolhimento.

5.4. Dificuldades enfrentadas após o retorno ao trabalho

Cavalcanti e Baía (2017) discutem as dificuldades que as mulheres enfrentam ao retornarem ao mercado de trabalho após a licença-maternidade, enfatizando o desafio de equilibrar a vida profissional e pessoal. Observam que muitas mulheres precisam negociar constantemente essas duas esferas e reconfigurar suas prioridades, pois, a experiência da maternidade altera significativamente as demandas de tempo e energia. Essa realidade é reforçada pelos resultados da pesquisa, que revelam que, para a maioria das entrevistadas, o apoio das empresas para facilitar esse equilíbrio é insuficiente, gerando uma sensação de sobrecarga e desmotivação.

O resultado encontrado com as entrevistas evidencia as três espécies principais do conflito trabalho-família (tempo, tensão e comportamento) (Greenhaus; Beutell, 1985). Quatro entrevistadas afirmaram que a empresa não oferecia suporte para equilibrar maternidade e trabalho. Três relataram exaustão ao tentar conciliar as duas dimensões. Apenas uma respondeu que sua empresa contribuía positivamente nesse processo, enquanto duas afirmaram contar com os mecanismos previstos em lei, como banco de horas e atestados.

Esse resultado também se alinha com a observação de Cavalcanti e Baía (2017), que destacam as dificuldades enfrentadas por mulheres para equilibrar trabalho e família. Também houve 4 respostas que relatam suporte institucional adequado, impactando positivamente o desempenho profissional e o bem-estar emocional.

Deste modo, essas dificuldades, conforme apontado por Cavalcanti e Baía (2017), tornam ainda mais desafiadora a reintegração das mulheres no mercado de trabalho, comprometendo tanto sua saúde emocional quanto seu desempenho profissional. Além disso, conforme destacado por Houston III e Klotz (2023), mulheres enfrentam barreiras adicionais na construção de relacionamentos no ambiente corporativo, o que pode afetar sua adaptação e acesso a redes de apoio no trabalho. Essa falta de integração e suporte reforça os desafios já existentes no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ao promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e favorável à maternidade, as organizações podem melhorar o bem-estar das mulheres e, ao mesmo tempo, contribuir para um ambiente mais justo, acolhedor e produtivo.

5.5. Habilidades testadas, pressão diária e desafios no crescimento profissional

No trabalho, mulheres enfrentam pressões constantes ao conciliar responsabilidades profissionais e familiares, o que pode gerar estresse e culpa, dificultando seu crescimento (Beltrame; Donelli, 2012). Neste contexto, o apoio institucional e das redes de apoio importa para promover bem-estar e desempenho sustentável frente a esses desafios.

Seis participantes sentiram que sua competência foi colocada à prova no retorno. Essas mães relataram enfrentar cobranças e pressão por desempenho. Três não perceberam esse tipo de avaliação e uma considerou a questão não aplicável.

Esses resultados dialogam com os estudos de Beltrame e Donelli (2012) e Cavalcanti e Baía (2017), que destacam a dupla jornada de trabalho, a pressão social e a falta de apoio institucional como fatores que dificultam a conciliação entre vida profissional e pessoal.

Os principais desafios relatados foram a gestão do tempo (3 respostas), cobrança para dar conta de todas as demandas (3), desgaste mental (2), além da ausência de rede de apoio, noites mal dormidas, e dificuldade com a escala de trabalho. Esses relatos reforçam o peso da sobrecarga enfrentada pelas mães no retorno, e o conflito trabalho-família.

A ausência de políticas organizacionais que flexibilizem a rotina de trabalho e ofereçam suporte adequado reforça as dificuldades enfrentadas pelas mulheres, impactando tanto sua saúde mental quanto sua trajetória profissional.

Três mulheres relataram prejuízos em suas carreiras por conta da maternidade. Cinco afirmaram que não houve impactos negativos. Uma entrevistada disse que foi contratada após

a maternidade para cargo de maior responsabilidade, enquanto outra mencionou que teve sonhos profissionais adiados, apesar de não estar em carreira consolidada.

Esses resultados corroboram com os estudos de Beltrame e Donelli (2012) e Cavalcanti e Baía (2017), que apontam que, embora algumas mulheres consigam manter sua trajetória profissional, muitas ainda enfrentam dificuldades, como discriminação no ambiente de trabalho, sobrecarga de responsabilidades e falta de apoio institucional.

Nesse sentido, o retorno da maternidade ao trabalho é desafiador, marcado por sobrecarga emocional e falta de apoio institucional. Apesar de avanços pontuais, muitas mulheres enfrentam insegurança profissional. Os relatos das entrevistadas destacam que a conciliação entre vida pessoal e carreira ainda exige políticas eficazes e ambientes mais equitativos para mães trabalhadoras.

5.6. Ambiente inclusivo e políticas de igualdade de gênero

Um ambiente inclusivo e políticas de igualdade de gênero são fundamentais para um local de trabalho mais equilibrado e produtivo. Segundo Robbins e Judge (2020), organizações que investem em diversidade e inclusão não apenas fortalecem sua cultura organizacional, mas também aumentam o engajamento e a satisfação dos funcionários.

Além disso, políticas voltadas para a equidade de gênero, como flexibilidade no trabalho, igualdade salarial e oportunidades de crescimento profissional, contribuem para a redução de desigualdades estruturais e fomentam um ambiente mais inovador e colaborativo.

Embora cinco entrevistadas afirmem que suas empresas possuem programas de diversidade, equidade e inclusão (DEI), quatro disseram que não existem regras claras que garantam equidade de tratamento entre homens e mulheres. Apenas duas reconheceram explicitamente o apoio à diversidade.

Isso revela que, apesar dos avanços, ainda há um descompasso entre as políticas adotadas e sua efetividade na promoção de um ambiente verdadeiramente inclusivo. A inclusão de gênero requer acesso igualitário a suporte e oportunidades em todos os cargos (Bennamate; El Bouazzaoui, 2023). Sem políticas institucionais adequadas, como licença parental e flexibilidade, aprofundam-se desigualdades e limita-se o crescimento profissional das mulheres (Castaño-Echeverri, 2021).

Metade das entrevistadas (5) afirmou que os benefícios oferecidos às mães eram válidos para todos os cargos. Quatro disseram que não havia qualquer tipo de auxílio. Uma relatou que apenas os benefícios obrigatórios, como o auxílio-creche, eram oferecidos de forma equânime. Meluso (2023) destaca que uma cultura organizacional inclusiva é essencial para a retenção de talentos, pois promove um ambiente onde todos os empregados se sentem valorizados e engajados.

Seis participantes afirmaram sentir-se incluídas nas atividades e decisões da equipe após o retorno. Duas relataram exclusão, uma mencionou que não houve mudanças nesse aspecto e outra considerou a questão não aplicável. Essa discrepância reforça as observações de Bennamate e El Bouazzaoui (2023) e Castaño-Echeverri (2021), que apontam que, sem diretrizes institucionais claras e abrangentes, a equidade de gênero no trabalho permanece limitada.

Outra observação realizada se dá quanto à adaptação ao trabalho após a licença-maternidade e como ela facilita a reintegração, fortalece o vínculo com a organização e contribui para a retenção (Caetano; Vala, 2007). Políticas inclusivas e suporte emocional são essenciais para evitar estresse e desmotivação, promovendo uma cultura organizacional mais justa e engajada.

Nesse prisma de análise, cinco mulheres afirmaram que não houve qualquer ajuste em suas cargas horárias. Duas relataram aumento da demanda. Uma considerou a transição tranquila, outra mencionou ajuste adequado, e uma não retornou ao trabalho, tornando a questão irrelevante.

Esses dados reforçam a importância de políticas organizacionais que contemplem um retorno gradual ou medidas de apoio para garantir que as mães consigam equilibrar suas responsabilidades profissionais e pessoais de forma mais saudável e produtiva.

Assim, o debate sobre igualdade de gênero mostra que, apesar de avanços, muitas empresas ainda falham em oferecer suporte efetivo às mães em todos os níveis hierárquicos. Robbins e Judge (2020) apontam que a inclusão fortalece a cultura organizacional, mas Bennamate e El Bouazzaoui (2023) ressaltam que isso exige políticas equitativas e consistentes para todas as empregadas, independentemente de sua posição.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo compreender as experiências de mulheres no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, com foco no apoio organizacional, nas dificuldades enfrentadas e nas condições para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A análise qualitativa das entrevistas revelou um cenário ainda desafiador, no qual, apesar de avanços pontuais, o apoio efetivo das organizações permanece limitado e, muitas vezes, restrito ao cumprimento das exigências legais.

Em relação ao suporte institucional, observou-se que a maioria das empresas oferece apenas os benefícios previstos por lei, como o auxílio-creche e os períodos de amamentação. A ausência de ações adicionais (como flexibilidade de horário de trabalho, programas de reintegração ou acompanhamento individualizado), indica uma lacuna significativa entre o discurso da inclusão e a prática cotidiana. Um dado particularmente revelador foi a percepção de algumas mães, que interpretam esse apoio mínimo como um grande gesto das empresas — o que pode refletir expectativas reduzidas e uma cultura corporativa ainda insensível às necessidades das mulheres nesse momento de transição.

Além disso, a conciliação entre maternidade e carreira continua sendo um dos principais desafios enfrentados. As entrevistadas relataram sobrecarga de trabalho, falta de adaptações e ausência de compreensão por parte das lideranças, o que resultou em desgaste emocional e sensação de invisibilidade. Esses relatos reforçam o que Caetano e Vala (2007) afirmam sobre a importância da gestão de pessoas considerar não apenas a produtividade, mas também o bem-estar e a adaptação progressiva dos empregados após períodos de afastamento.

No que diz respeito à igualdade de tratamento, embora não tenha sido relatada discriminação explícita, foram identificados preconceitos sutis e cobranças desproporcionais em relação ao desempenho das mães. Soma-se a isso a percepção de estagnação profissional, especialmente entre aquelas que estavam em ascensão de carreira antes da licença. Tal cenário evidencia a urgência de se revisar critérios de promoção e desenvolvimento profissional, a fim de que a maternidade não represente um obstáculo na trajetória de crescimento das empregadas.

Ainda que algumas empresas possuam programas de diversidade e igualdade de gênero, os dados demonstram que essas políticas nem sempre se traduzem em práticas concretas e equitativas. Conforme destacam Robbins e Judge (2020), o investimento em inclusão pode fortalecer a cultura organizacional e aumentar o engajamento. No entanto, como apontam Bennamate e El Bouazzaoui (2023), tais iniciativas só são efetivas quando acompanhadas por diretrizes claras e ações que garantam suporte igualitário a todas as empregadas, independentemente do nível hierárquico que ocupam.

Portanto, este estudo contribui ao evidenciar a necessidade de uma mudança cultural nas organizações, que vá além do cumprimento legal e incorpore práticas verdadeiramente inclusivas, capazes de acolher as mães no retorno ao trabalho. O apoio organizacional não deve ser opcional ou simbólico, mas parte de uma responsabilidade ética e estratégica das empresas. É essencial que esse suporte seja traduzido em ações concretas e consistentes, promovidas por líderes preparados, que compreendam as transformações enfrentadas pelas mulheres nesse momento e se comprometam com sua plena reintegração profissional.

Como limitação, este estudo concentrou-se em um número restrito de participantes, o que pode limitar a generalização dos resultados. Para pesquisas futuras, sugere-se ampliar a amostra, incluir diferentes setores e regiões e aprofundar a análise sobre o papel da liderança na construção de um ambiente mais equitativo. Dessa forma, será possível avançar na formulação de políticas que tornem o ambiente corporativo mais justo, humano e alinhado às reais necessidades das mulheres em sua trajetória profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

BELTRAME, G. R.; DONELLI, T. M. S. Maternidade e carreira: desafios frente à conciliação de papéis. *Aletheia*, n. 38-39, p. 97-108, 2012.

BENAMATE, N.; EL BOUAZZAOUI, A. A importância da inclusão de gênero no ambiente corporativo. *Revista de Administração e Inovação*, v. 20, n. 4, p. 290-305, 2023. DOI: 10.1016/j.rai.2023.04.003. Acesso em: 5 maio 2025.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Anchor Books, 1966.

BOCKORNI, C.; GOMES, A. A amostragem por bola de neve em pesquisas qualitativas. *Revista de Pesquisa em Administração*, v. 12, n. 2, p. 151-167, 2021.

CAETANO, A.; VALA, J. *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 3. ed. Lisboa: RH Editora, 2007.

CASTAÑO-ECHEVERRI, A. Gender, Parenthood, and the Work Environment: Challenges for Equality and Inclusion. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, v. 40, n. 5, p. 689-705, 2021. DOI: 10.1108/EDI-02-2020-0039. Acesso em: 5 maio 2025.

CASTEL, B. D.; LIMA, V. Z. O Processo de Socialização e Adaptação do Colaborador da Organização. In: SIMPÓSIO DE CIÊNCIA E DESENVOLVIMENTO: Inovação e Humanização, 1., 2021, Bento Gonçalves. *Anais [...]*. Bento Gonçalves, v. 10, n. 2, p. 156-180, 2021.

CAVALCANTI, N. C. S. B.; BAÍA, D. C. P. Ser mãe no mundo do trabalho: notas sobre os desafios da reinserção de mulheres no mercado de trabalho após a experiência de maternidade. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 11., 2017, Florianópolis; WOMEN'S WORLDS CONGRESS, 13, 2017, Florianópolis. *Anais eletrônicos...* Florianópolis: UFSC, 2017. Disponível em:

http://www.en.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1499457316_ARQUIVO_Sermaenomundodotrabalho.pdf. Acesso em: 5 maio 2025.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

DIAS, G. M. R. S. *Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações*. 2014. [informação não fornecida] f. Dissertação (Mestrado em [informação não fornecida]) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437/6821>. Acesso em: 4 maio 2025.

DUBAR, C. *A socialização: construção das identidades sociais e profissionais*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

EMIDIO, T. S.; CASTRO, M. F. Entre voltas e (re)voltas: um estudo sobre mães que abandonam a carreira profissional. *Psicologia: Ciência e Profissão*, v. 41, p. e221744, 2021. DOI: 10.1590/1982-3703003221744. Acesso em: 5 maio 2025.

FALEIROS, F. et al. Uso de questionário online e divulgação virtual como estratégia de coleta de dados em estudos científicos. *Texto & Contexto-Enfermagem*, v. 25, n. 4, p. e3880014, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/Hjf6ghPxxk7LT78W3JBTdpjf/?lang=pt>. Acesso em: 5 maio 2025.

FIORIN, P. C. i; OLIVEIRA, C. T. de; DIAS, A. C. G. Percepções de mulheres sobre a relação entre trabalho e maternidade. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 25-35, jun. 2014. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902014000100005&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 5 maio 2025.

FLICK, U. *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso, 2013.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GREENHAUS, J. H.; BEUTELL, N. J. Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 1, p. 76-88, 1985.

HOUSTON III, L.; KLOTZ, A. New to the watercooler: Differential effects of relationship building for female versus male newcomers. *Journal of Management Scientific Reports*, v. 1, n. 3-4, p. 301-324, 2023.

IBGE. *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 5 maio 2025.

IPEA. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 5 maio 2025.

MARRA, G. A importância dos ODS para a promoção da igualdade de gênero no ambiente corporativo. *Sustentabilidade e Negócios*, v. 14, n. 1, p. 73-86, 2021.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. B. *Designing qualitative research*. Sage Publications, 2014.

McNALL, L. A.; MASUDA, A. D.; NICKLIN, J. M. Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment. *Journal of Psychology*, v. 144, n. 1, p. 61-81, 2010.

MELUSO, G. Cultura inclusiva e sua relação com a retenção de talentos. *Cadernos de Administração*, v. 15, n. 3, p. 177-192, 2023.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2019.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE). Mulheres ganham 20,7% menos que homens em empresas com mais de 100 funcionários, aponta 2º Relatório de Transparência Salarial. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Setembro/mulheres-ganham-20-7-menos-que-homens-em-empresas-com-mais-de-100-funcionarios-aponta-2deg-relatorio-de-transparencia-salarial>. Acesso em: 30 maio 2025.

MIRANDA, A. R. A. et al. Trabalho, socialização e identidade: um estudo com professoras gerentes de uma universidade pública. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, v. 20, p. 353-375, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. 2015. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/pt>. Acesso em: 5 maio 2025.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Relatório sobre Igualdade de Gênero no Mercado de Trabalho 2023*. Disponível em: <https://www.ilo.org>. Acesso em: 5 maio 2025.

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

SANTOS, I. L. B.; GIRIANELLI, V. R. Contribuição institucional na promoção do aleitamento materno de mulheres trabalhadoras para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/03724pt2025v50eddsst1>. Acesso em: 29 jun. 2025.

SHINYASHIKI, G. O processo de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 165-184.

SILVA, M. G.; FOSSÁ, S. Socialização organizacional: práticas e impactos nas culturas organizacionais. *Revista de Administração*, v. 48, n. 4, p. 312-325, 2013.

SILVEIRA, J. A. G. *Cultura e Socialização Organizacional: modelos, processos e práticas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Uso de IAG nesta Pesquisa

Os autores do estudo declaram ter utilizado a ferramenta Gemini para a revisão gramatical do texto, bem como para a organização da formatação ABNT do tópico “Referências Bibliográficas”.

Contudo, asseguramos que a contribuição intelectual central, análises, interpretações e conclusões são resultados da pesquisa aqui estabelecida.

Após a revisão gramatical feita pela ferramenta e a organização da formatação ABNT proposta, as considerações apresentadas foram revisadas e validadas criticamente pelos autores.