**ÁREA TEMÁTICA:** Gestão de Pessoas **CATEGORIA:** ENANGRAD Júnior

# A REINSERÇÃO DA MULHER PAULISTANA NO MERCADO FINANCEIRO PÓS LICENÇA MATERNIDADE


## Resumo

Este estudo analisou o processo de reinserção da mulher paulistana no mercado financeiro após a licença-maternidade, com o objetivo de identificar os fatores que influenciam a permanência e o desenvolvimento profissional dessas mulheres, considerando as barreiras sociais e as desigualdades de gênero presentes nesse contexto. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas com onze profissionais do setor financeiro paulistano, analisadas por meio da Análise de Conteúdo. Os resultados revelam três padrões centrais: a ausência de políticas institucionais sólidas, que transfere ao gestor imediato a responsabilidade pela qualidade do retorno; a discriminação velada, operada por realocações desvantajosas e perda de clientes; e a centralidade da rede de apoio, dado que mulheres com suporte familiar relataram retornos significativamente mais tranquilos. Em contrapartida, as entrevistadas descreveram a maternidade como experiência que as tornou profissionais mais empáticas, organizadas e resilientes. Dessa forma, a análise de dados revelou que a reinserção pós-maternidade no mercado financeiro exige iniciativas coordenadas das organizações, como programas estruturados de retorno, preservação de cargos e lideranças capacitadas para acolher a maternidade como parte legítima da trajetória profissional feminina.



**Palavras-chave:** maternidade, mercado financeiro, reinserção profissional.



## Abstract

This study analyzed the reintegration process of women from São Paulo in the financial market after maternity leave, aiming to identify the factors that influence the professional permanence and development of these women, considering the social barriers and gender inequalities present in this context. The research adopted a qualitative approach, collecting data through in-depth semi-structured interviews with eleven financial sector professionals from São Paulo, analyzed through Content Analysis. The results reveal three central patterns: the absence of solid institutional policies, which transfers to the immediate manager the responsibility for the quality of the return; veiled discrimination, operated through disadvantageous reallocations and loss of clients; and the centrality of the support network, as women with family support reported significantly smoother returns. On the other hand, the interviewees described maternity as an experience that made them more empathetic, organized, and resilient professionals. Thus, the data analysis revealed that post-maternity reintegration in the financial market requires coordinated initiatives from organizations, such as structured return programs, preservation of positions, and leaders trained to embrace maternity as a legitimate part of women's professional trajectories.



**Keywords:** maternity, financial market, professional reintegration.

## 1. INTRODUÇÃO

A maternidade continua provocando impactos significativos nas trajetórias profissionais femininas, mesmo diante de avanços legislativos recentes. Braga e Beard (2018) apontam que a licença-maternidade, embora seja um direito, pode converter-se em obstáculo ao retorno ao trabalho quando as organizações não oferecem suporte adequado, e o período posterior ao afastamento, que deveria representar acolhimento e adaptação, é frequentemente marcado por insegurança e preconceito, reflexo de uma cultura organizacional que ainda não incorporou a maternidade como parte legítima da trajetória profissional.

Esse cenário é sustentado por fatores simultâneos de ordem sociocultural e estrutural. Dias Júnior e Verona (2009) demonstram que mães são comumente percebidas como menos produtivas, o que resulta em desvalorização, dificuldades de reinserção e até desligamentos após o nascimento dos filhos. Proni e Proni (2018), por sua vez, ressaltam que a divisão sexual do trabalho ainda atribui às mulheres a responsabilidade primária pelo cuidado do lar e dos filhos, reforçando estereótipos que limitam o avanço feminino, especialmente em áreas de maior presença masculina. A ausência de políticas governamentais eficazes e a baixa adesão corporativa a programas de inclusão agravam esse quadro: Moreira et al. (2021) mostram que quase dois terços das mulheres não retornam ao emprego após a licença, evidenciando a persistência de barreiras estruturais no contexto brasileiro.

A relevância do tema se acentua quando se considera o contexto específico do mercado financeiro, setor historicamente marcado pela predominância masculina e por uma cultura de alta performance que pouco se flexibiliza diante das demandas da maternidade. Dados do IBGE (2023) indicam que as mulheres representam cerca de 45% da força de trabalho brasileira, mas dedicam, em média, 9,6 horas a mais por semana a afazeres domésticos e cuidados familiares do que os homens, assimetria que compromete sua progressão profissional e reforça as barreiras estruturais ao retorno ao emprego. Lima, Vaz e Gonçalves (2023) demonstram que a chegada do primeiro filho reduz de forma significativa a participação feminina no mercado formal, acentuando a dependência econômica, enquanto a FGV (2024) aponta que mulheres que retornam da licença enfrentam redução de oportunidades e maior vulnerabilidade à demissão — fenômeno que a literatura denomina penalidade da maternidade. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa preenche uma lacuna ao aprofundar a análise dessa desigualdade especificamente no setor financeiro paulistano, dimensão ainda pouco investigada. Hirata e Kergoat (2007) evidenciam que a divisão sexual do trabalho estrutura desigualdades que resultam em falta de oportunidades, desvalorização da experiência e sobrecarga de responsabilidades, demandando novas abordagens tanto teóricas quanto práticas no campo da gestão de pessoas e das políticas públicas.

Diante desse panorama, este estudo parte da seguinte questão norteadora: como se dá a reinserção da mulher paulistana que atua no mercado financeiro após a licença-maternidade? Para respondê-la, o objetivo geral é analisar o processo de reinserção dessas profissionais, identificando os fatores que influenciam sua permanência e desenvolvimento profissional e considerando as barreiras sociais e as desigualdades de gênero presentes nesse contexto. De forma mais específica, a pesquisa busca: (a) investigar o contexto histórico-social da inserção feminina no mercado de trabalho e sua evolução ao longo do tempo; (b) analisar as experiências das mulheres no retorno ao trabalho após a licença-maternidade; e (c) propor estratégias que contribuam para um retorno profissional mais equitativo e sustentável.

Para alcançar esses objetivos, a pesquisa adotou abordagem qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas com onze profissionais do mercado financeiro paulistano. Ao articular fatores estruturais, institucionais e individuais, este estudo busca fornecer subsídios para investigações futuras e para o desenvolvimento de políticas e práticas corporativas que promovam ambientes de trabalho mais equitativos, nos quais a maternidade deixe de operar como fator limitante à permanência e à ascensão profissional das mulheres. Este artigo está organizado em cinco seções: além desta introdução, apresenta a fundamentação teórica, a metodologia, a análise e discussão dos resultados e a conclusão e contribuições.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS SOBRE A INSERÇÃO HISTÓRICA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO E O DIREITO À LICENÇA MATERNIDADE

A participação feminina no mercado de trabalho é resultado de um processo histórico marcado por conquistas graduais e obstáculos persistentes. Durante longo período, o trabalho das mulheres foi tratado como complementar ao masculino, o que fortaleceu papéis de gênero já consolidados (HIRATA; KERGOAT, 2007). Na perspectiva de Saffioti (1987), o sistema patriarcal estruturou-se atribuindo às mulheres tarefas de cuidado e procriação, enquanto os homens ocupavam os espaços públicos e de produção.

Apesar da maior abertura ao trabalho formal ao longo do século XX, impulsionada pelos conflitos globais, pelo desenvolvimento industrial e pela expansão educacional, a atuação feminina continuou caracterizada por diferenças salariais, segregação ocupacional e escassez de oportunidades de crescimento. Bruschini (2007) reconhece os progressos decorrentes da maior escolarização feminina e das transformações culturais, mas ressalta que tais avanços ainda não foram suficientes para assegurar igualdade plena nas relações de trabalho.

Os dados do IBGE (2023) confirmam essa leitura: embora a participação feminina no mercado formal tenha crescido nas últimas décadas, a maioria das mulheres permanece concentrada em setores de serviços, com menores remunerações e menor possibilidade de ascensão. Essa tendência revela a persistência de um teto invisível que se agrava, de forma particular, após a maternidade.

No âmbito dos direitos trabalhistas, a licença-maternidade representa um marco importante nessa trajetória. Instituída pela CLT de 1943 com 84 dias de afastamento custeados pelo empregador (SORJ; FRAGA, 2022), foi ampliada pela Constituição Federal de 1988, que garantiu 120 dias de licença remunerada e estabilidade no emprego desde a gravidez até cinco meses após o parto (BRASIL, 1988). A Lei nº 11.770/2008 possibilitou a extensão para até seis meses por meio do Programa Empresa Cidadã, embora a adesão corporativa ainda seja restrita.

Contudo, o sistema mantém desigualdades estruturais relevantes. O acesso à licença está condicionado à contribuição previdenciária, excluindo trabalhadoras informais, e a licença-paternidade, limitada a cinco dias (ou vinte no Programa Empresa Cidadã), reforça a ideia de que o cuidado com os filhos é responsabilidade primária da mulher, aprofundando a divisão sexual do trabalho (PAULA; SILVA, 2018).

Sorj e Fraga (2022) demonstram que a permanência das mães no emprego cai justamente após o quarto mês do parto, quando a estabilidade legal se encerra. Esse dado evidencia que a legislação, embora necessária, não é suficiente para garantir a continuidade da trajetória profissional feminina, e que os desafios do retorno ao trabalho são, em grande medida, estruturais.

## 2.2 DESIGUALDADE DE GÊNERO E OSIMPACTOS DA MATERNIDADE NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL FEMININA

A persistente estrutura patriarcal na sociedade brasileira se revela, de forma marcante, na desigualdade de gênero no trabalho. Apesar de avanços legislativos como a Constituição Federal de 1988 e de acordos internacionais firmados pelo Brasil, as mulheres ainda encontram obstáculos significativos na carreira, como a segregação ocupacional, as diferenças salariais e a dificuldade de acesso a cargos de liderança (PRONI; PRONI, 2018).

Embora representem quase metade dos trabalhadores formais do país, as mulheres permanecem concentradas em funções de menor prestígio e remuneração, geralmente ligadas aos setores de educação, saúde e serviços domésticos (COTRIM; TEIXEIRA; PRONI, 2020). Essa distribuição desigual não decorre de déficit de qualificação — os dados indicam que as mulheres têm, em média, mais anos de estudo que os homens —, mas da persistência de uma divisão social que ainda associa o feminino ao cuidado e ao espaço doméstico.

Bruschini (2007) reconhece que as transformações sociais das últimas décadas ampliaram a inserção feminina em diferentes áreas profissionais, mas ressalta que tais mudanças não eliminaram o machismo estrutural. Hirata e Kergoat (2007) evidenciam que a dupla jornada — a necessidade de conciliar trabalho remunerado com responsabilidades domésticas e familiares — continua a representar um fator de sobrecarga que limita significativamente as oportunidades de crescimento profissional das mulheres.

As barreiras invisíveis aprofundam esse cenário, dificultando a ascensão feminina aos cargos mais altos mesmo quando as mulheres possuem qualificações iguais ou superiores às dos homens (PRONI; PRONI, 2018). Em 2015, as mulheres recebiam, em média, 21,5% a menos que os homens, diferença ainda mais acentuada em posições de chefia — e seguem sub-representadas em áreas como engenharia e tecnologia, evidenciando que a segregação por gênero permanece um dos maiores desafios do mercado de trabalho brasileiro.

No universo corporativo, a discriminação se manifesta também por vias menos explícitas. Comentários preconceituosos, humor sexista e assédio moral ou sexual configuram expressões, por vezes sutis, da dominação de gênero nas organizações. Bourdieu (2012) aponta que essa dominação se naturaliza em práticas cotidianas invisíveis, expressando-se na distribuição de tarefas, nas avaliações de desempenho e nas oportunidades de progressão de carreira.

A paridade de gênero, contudo, não deve ser compreendida apenas como uma questão ética: ela representa também uma vantagem estratégica. O relatório Women Matter (McKINSEY & COMPANY, 2020) demonstra que empresas com maior presença feminina em cargos de liderança apresentam desempenho financeiro superior, maior capacidade de inovação e ambientes organizacionais mais colaborativos. Para que esse avanço se concretize, Proni e Proni (2018) ressaltam que as organizações precisam repensar suas culturas internas e implementar práticas de gestão baseadas na igualdade.

A desigualdade de gênero no trabalho vai além da diferença salarial: ela se manifesta igualmente nas trajetórias profissionais interrompidas ou desaceleradas pela maternidade. A literatura recente denomina esse fenômeno "penalidade da maternidade", conceito que descreve os impactos negativos da maternidade sobre a renda, a estabilidade e a progressão das mulheres (LIMA; VAZ; GONÇALVES, 2023). Essa penalidade não decorre de redução da capacidade produtiva, mas de estigmas culturais e institucionais que associam o cuidado dos filhos à falta de comprometimento profissional.Para Kruger, Santos e Hillen (2024), tal penalidade está ligada à dificuldade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional em ambientes organizacionais inflexíveis, cuja lógica de produtividade contínua perpetua a dupla jornada (HIRATA; KERGOAT, 2007) e contribui para o esgotamento emocional das mulheres. Compreender esse cenário exige, portanto, analisar as dinâmicas simbólicas e institucionais que sustentam o modelo patriarcal de trabalho, e investigar como essas questões se manifestam em contextos específicos, como o mercado financeiro.

## 2.3 POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIAS DE INCLUSÃO DE MULHERES NO RETORNO PÓS-MATERNIDADE

A proteção à maternidade é reconhecida internacionalmente como um dos pilares da igualdade de gênero. Desde 1919, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) vem ampliando normas que garantem licença remunerada, estabilidade no emprego e direito à amamentação, e o Brasil é signatário das Convenções nº 102 e nº 103 (OIT, 2009). No plano interno, a Constituição Federal de 1988 garantiu quatro meses de licença remunerada custeada pela Previdência Social, estendendo o direito também às trabalhadoras domésticas e autônomas, enquanto a Lei nº 11.770/2008 possibilitou a ampliação para até seis meses por meio do Programa Empresa Cidadã. Em 2024, o Brasil promulgou a Lei nº 15.069, que institui a Política Nacional de Cuidados, com o objetivo de promover a corresponsabilização social e de gênero pela provisão de cuidados (CEPAL; OIT, 2025). Contudo, Fernandes e Nascimento (2018) alertam que iniciativas de apoio às mães trabalhadoras nem sempre promovem a emancipação feminina, podendo reforçar crenças que aprofundam a assimetria entre homens e mulheres.

No âmbito corporativo, o suporte oferecido às funcionárias que se tornam mães ainda se limita, em muitos casos, ao mínimo legal, sem constituir um conjunto consistente de políticas institucionais. Moreira et al. (2021) apontam que, embora algumas grandes empresas tenham implementado iniciativas como jornadas flexíveis, espaços para amamentação e programas de retorno gradual, tais ações refletem uma postura mais reativa do que estratégica. Esse cenário contribui para o fenômeno da evasão maternal: levantamento da consultoria Robert Half, citado por Moreira et al. (2021), indica que 63% das profissionais não retornam às empresas após o nascimento dos filhos.

O envolvimento direto da liderança é igualmente determinante. Bendia (2020) demonstra que empresas com comitês de diversidade e grupos de afinidade constroem ambientes mais acolhedores, e que a flexibilização da jornada, por meio de home office parcial ou horários diferenciados, figura entre as medidas mais eficazes para equilibrar as demandas profissionais e familiares das colaboradoras. Souza et al. (2023) acrescentam que investir em estruturas de apoio à amamentação, oferta de creches e horários flexíveis reduz o absenteísmo e eleva a produtividade. O mesmo estudo ressalta que a participação ativa dos pais nos cuidados com os filhos

distribui de forma mais equitativa as responsabilidades domésticas, aliviando a sobrecarga que recai predominantemente sobre as mães.

Estratégias eficazes de reinserção pós-maternidade, portanto, não se resumem à conformidade legal: exigem o compromisso genuíno das organizações com a equidade de oportunidades, traduzido em práticas concretas, culturas inclusivas e lideranças preparadas para acolher a maternidade como parte legítima da trajetória profissional feminina.

## 3. METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, voltada à compreensão das experiências vividas por mulheres atuantes no mercado financeiro que retornaram ao trabalho após a licença-maternidade. Segundo Bailey (1982), a pesquisa qualitativa busca interpretar fenômenos sociais a partir dos significados atribuídos pelos sujeitos, analisando-os em seus contextos reais; já Chizzotti (2003) acrescenta que essa metodologia se fundamenta na interação entre pesquisador e participante, permitindo compreender valores, percepções e sentidos produzidos socialmente.Essa abordagem é adequada ao objetivo desta pesquisa por possibilitar uma análise aprofundada e contextualizada das barreiras enfrentadas pelas mulheres no processo de reinserção profissional pós-maternidade, considerando fatores organizacionais, culturais e estruturais próprios do setor financeiro. Conforme Denzin e Lincoln (2007), a pesquisa qualitativa privilegia a interpretação e a subjetividade, sendo especialmente indicada para estudos que envolvem relações humanas e desigualdades de gênero, dimensões centrais do fenômeno aqui investigado.

O estudo possui natureza exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais claro e passível de investigação (GIL, 1999), enquanto a pesquisa descritiva busca caracterizar um grupo ou fenômeno, permitindo compreender como determinados comportamentos e percepções se manifestam (CERVO; BERVIAN, 2002). Essa combinação é adequada ao fenômeno da reinserção profissional pós-maternidade, que demanda tanto a exploração dos fatores sociais e organizacionais envolvidos quanto a descrição das experiências e percepções das mulheres que o vivenciaram.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade, técnica que combina um roteiro prévio de perguntas com liberdade para aprofundar respostas e explorar significados subjetivos (GASKELL, 2002). Conforme destacam Godoi e Mattos (2006), a entrevista em profundidade transforma o momento da coleta em um espaço de diálogo e construção conjunta de sentido, permitindo captar a complexidade das vivências narradas de forma espontânea e reflexiva.

As entrevistas foram realizadas individualmente, de forma online conforme a disponibilidade das participantes, seguindo o roteiro apresentado no apêndice, com duração média de 30 a 40 minutos. Todas foram gravadas e transcritas na íntegra, mediante autorização das entrevistadas, garantindo confidencialidade e uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos.

Os sujeitos da pesquisa foram mulheres atuantes em instituições financeiras na cidade de São Paulo que vivenciaram a licença-maternidade. A seleção das participantes ocorreu por critérios de acessibilidade, por indicações do círculo de relacionamento das pesquisadoras, por busca ativa na plataforma LinkedIn e pela técnica de amostragem em bola de neve (*snowball sampling*), na qual uma entrevistada indica outras com perfil semelhante, método considerado eficaz para o acesso a grupos específicos e de difícil alcance (REA; PARKER, 2000). O número de

entrevistas foi definido pelo critério de saturação teórica, momento em que as respostas passaram a apresentar padrões recorrentes sem acréscimo de informações relevantes (MINAYO, 2010).

Todas as participantes foram informadas sobre os objetivos da pesquisa e tiveram seus dados tratados de forma sigilosa e anônima, com os nomes reais substituídos por códigos (E1, E2, E3...), em conformidade com os princípios éticos definidos por Denzin e Lincoln (2007) para pesquisas em ciências sociais.

As informações obtidas nas entrevistas foram analisadas por meio da Análise de Conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011), que a define como um conjunto de procedimentos sistemáticos para descrever o conteúdo das mensagens, possibilitando inferir significados e compreender os contextos de produção dos discursos. O processo analítico seguiu as três etapas propostas pela autora: a pré-análise (leitura flutuante das transcrições e organização do material); a exploração do material (categorização das unidades de sentido de acordo com temas e padrões recorrentes); e o tratamento e interpretação dos resultados (articulação entre as categorias empíricas e o referencial teórico).

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta os dados coletados por meio das entrevistas realizadas com mulheres atuantes no mercado financeiro paulistano que vivenciaram o retorno ao trabalho após a licença-maternidade. As entrevistas foram conduzidas online, pela plataforma Microsoft Teams, com duração média de 30 a 40 minutos, seguindo o roteiro apresentado no apêndice.

A Tabela 1, a seguir, apresenta o perfil das entrevistadas:

**Tabela 1 – Perfil das Entrevistadas**

| | **Idade** | **Cargo** | **Tempo de empresa** | **Escolaridade** | **Nº de filhos** | **Idade filhos** | **Estado civil** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E1 | 60 anos | Assessora de investimentos | 4 anos | Superior completo | 2 | 29 e 31 anos | Casada |
| E2 | 50 anos | Assessora de investimentos | 4 anos | Pós-graduação | 2 | 20 e 11 anos | Viúva |
| E3 | 39 anos | Gerente de relacionamento | 7 anos | Pós-graduação e MBA | 2 | 13 e 10 anos | Casada |
| E4 | 47 anos | Gerente de tesouraria | 23 anos | Pós-graduação | 2 | 15 e 13 anos | Casada |
| E5 | 38 anos | Team leader | 8 anos | Pós-graduação | 1 | 1 ano | Casada |
| E6 | 36 anos | Coordenadora | 14 anos | Pós-graduação | 2 | 1 e 6 anos | Casada |

| | Idade | Cargo | Tempo de empresa | Escolaridade | Nº de filhos | Idade filhos | Estado civil |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E7 | 33 anos | Analista pleno mercado de capitais | 16 anos | Pós-graduação | 1 | 4 anos | Casada |
| E8 | 46 anos | Analista sênior mercado de capitais | 20 anos | Superior completo | 1 | 12 anos | Casada |
| E9 | 47 anos | Gerente de soluções | 27 anos | Pós-graduação | 1 | 17 anos | Divorciada |
| E10 | 43 anos | Analista pleno mercado de capitais | 22 anos | Superior completo | 1 | 13 anos | Casada |
| E11 | 37 anos | Supervisora de atendimento ao cliente | 8 anos | Superior completo | 2 | 6 anos | Casada |

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado na tabela 1, o grupo é composto por mulheres com idades entre 33 e 60 anos, predominantemente pós-graduadas, com tempo de atuação nas empresas variando entre 4 e 27 anos, o que abrange tanto trajetórias recentes quanto carreiras consolidadas. Todas possuem filhos com idades entre 1 e 31 anos, permitindo observar diferentes momentos da relação entre maternidade e carreira. Todas residem em São Paulo ou na região metropolitana, o que confere homogeneidade geográfica à amostra e reforça o foco da pesquisa no mercado financeiro paulistano.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas foram transcritas integralmente e analisadas manualmente, com os resultados organizados em categorias agrupadas por afinidade temática, articulando as experiências individuais das entrevistadas aos aspectos estruturais discutidos no referencial teórico

### 4.2.1 Inserção feminina no mercado financeiro

A inserção feminina no mercado financeiro ocorre, de forma geral, por meio de trajetórias longas, marcadas por progressão gradual, mobilidade interna e acúmulo de experiências ao longo do tempo. A maioria das entrevistadas iniciou em cargos operacionais ou de entrada, evoluindo progressivamente dentro das organizações. E2 relata que "comecei como escriturária, depois fui assistente de gerente, depois fui promovida a gerente", enquanto E4 descreve percurso semelhante: "passei por assistente, virei analista júnior, sênior, pleno, especialista". Esses achados dialogam com Bruschini (2007), para quem a ampliação da participação feminina no mercado

está associada à permanência nas organizações e ao investimento contínuo em qualificação.

A mobilidade entre áreas e instituições também se revela como estratégia relevante de desenvolvimento profissional. E9, com 27 anos no mesmo banco, afirma que "era como se tivesse trabalhado em mais de uma empresa, mesmo sendo o mesmo banco", evidenciando que a construção da carreira no setor financeiro exige capacidade de adaptação e diversificação de experiências, ainda que dentro de uma única organização.

Contudo, algumas trajetórias são marcadas por interrupções motivadas por fatores externos, especialmente a ausência de suporte familiar. E2 relata que precisou renunciar uma posição que exigia viagens frequentes após a separação: "não tinha nenhum suporte em São Paulo, então eu precisava estar mais com meu filho, pedi para sair do banco". Esse relato reforça que a permanência das mulheres no mercado de trabalho não depende apenas de qualificação ou desempenho individual, mas também de condições estruturais que as amparem (HIRATA; KERGOAT, 2007).

### 4.2.2 A experiência da maternidade para profissionais que atuam no mercado financeiro

As narrativas das entrevistadas revelam experiências marcadas pela ambivalência entre o suporte formal das empresas e a ausência de acolhimento genuíno no cotidiano. E1 relatou ter se sentido punida ao retornar: seus melhores clientes foram redistribuídos, ela foi transferida para uma agência mais distante de casa e foi obrigada a interromper a amamentação, "foi como uma punição por eu ter tido filho e ficado afastada, me senti injustiçada e sem acolhimento". Esse relato ilustra o que Sorj e Fraga (2022) demonstram: a permanência das mulheres no emprego tende a cair justamente após o fim da estabilidade legal, tornando o retorno um dos momentos mais críticos da trajetória profissional de uma mãe.

Em contraste, E2 descreveu uma experiência positiva, atribuindo-a ao alinhamento prévio com a gestora: "ambas as partes, eu e a empresa, já tínhamos alinhado antes, se eu precisasse me ausentar um pouco, junto à minha liderança, não houve qualquer problema". O relato evidencia que, na ausência de políticas institucionais sólidas, é a postura da liderança imediata que determina, na prática, a qualidade do retorno.

Quanto à receptividade do setor, E9 foi direta: "o ambiente é focado em resultado, finanças, dinheiro e capitalismo, as mães acabam sendo vistas como um problema dentro do ambiente corporativo". E3 relatou ter convivido com gestores que evitavam contratar mulheres pelo risco da licença: "já vi muita gente falar que uma licença paternidade são 20 dias, uma maternidade são 6 meses, 20 dias ele consegue cobrir, 6 meses não". Esses relatos encontram respaldo em Bourdieu (2012), para quem a dominação masculina opera por meio de práticas naturalizadas no cotidiano organizacional, e em Hirata e Kergoat (2007), cujo conceito de dupla jornada explica como as mulheres acumulam responsabilidades profissionais e domésticas em um contexto que valoriza apenas as primeiras para efeitos de avaliação e promoção.

Sobre as transformações decorrentes da maternidade, E5 destacou crescimento profissional concreto: "fiquei mais proativa, procrastinei menos, me tornei uma profissional mais agressiva". E11 relatou mudança em seu estilo de liderança: "antes eu era mais rígida, depois me tornei muito mais empática e humana. Esse olhar mais humano só veio depois da maternidade". Esses depoimentos corroboram Kruger, Santos e Hillen (2024), para quem a maternidade, quando vivenciada com suporte

adequado, pode converter-se em fator de fortalecimento profissional, desenvolvendo competências que o ambiente corporativo ainda subestima.

A análise permitiu identificar três padrões consistentes. O primeiro é a ausência de políticas institucionais sólidas, que transfere ao gestor imediato o papel de determinar a qualidade da experiência de retorno de cada mulher. O segundo é a discriminação velada, que opera por meio de realocações desvantajosas, perda de clientes e restrições informais, sem configurar prejuízo formal explícito. O terceiro é a centralidade da rede de apoio: mulheres com suporte familiar e condições financeiras para contratar ajuda relataram retornos significativamente mais tranquilos, evidenciando que a conciliação entre maternidade e carreira é também atravessada por desigualdades socioeconômicas. Apesar dessas barreiras, as entrevistadas descreveram a maternidade como experiência que as tornou profissionais mais empáticas, organizadas e resilientes, competências que o mercado financeiro ainda não soube reconhecer plenamente.

### 4.2.3 O retorno ao trabalho pós-maternidade: realidade x possibilidades

O retorno ao trabalho após a maternidade constitui um processo complexo, que envolve dimensões organizacionais, sociais e individuais. Embora existam avanços normativos, a vivência prática das entrevistadas evidencia desafios significativos na conciliação entre maternidade e carreira, especialmente em um setor altamente demandante como o financeiro.

No que se refere às ações organizacionais, os relatos evidenciam um distanciamento entre os direitos formalmente assegurados e sua efetiva aplicação no cotidiano corporativo. Embora existam garantias legais, como a flexibilização da jornada para amamentação, sua utilização é frequentemente limitada por pressões culturais e organizacionais. E1 relata que "mesmo tendo direito de sair uma hora mais cedo para amamentar, isso não era visto com bons olhos, então a gente acabava abrindo mão", realidade que Saffioti (1987) explica pelo sistema patriarcal, que atribui às mulheres a responsabilidade pelo cuidado e, simultaneamente, desvaloriza essas atividades no espaço produtivo. A mesma entrevistada sugere que "eles poderiam priorizar um local mais próximo nesse primeiro momento", indicando que medidas simples de sensibilidade organizacional fariam diferença concreta. Em contraste, E2 e E5 descrevem experiências positivas, atribuindo-as ao suporte da liderança imediata, em consonância com Souza et al. (2023).

Em relação aos desafios de conciliação, as entrevistadas relatam sobrecarga significativa, marcada por privação de sono, demandas constantes de cuidado e necessidade de manutenção do desempenho profissional. A dificuldade de separação entre as esferas pessoal e profissional aparece de forma recorrente: E1 afirma que "às vezes você precisa estar 100% no trabalho, mas está pensando no seu filho", percepção compartilhada por E6 e E7. E4 descreve uma rotina exaustiva: "eu saía de casa 7h da manhã e chegava 20h, e ainda tinha amamentação e cuidados". Esse cenário reflete o conceito de dupla jornada (HIRATA; KERGOAT, 2007), segundo o qual as mulheres acumulam responsabilidades produtivas e reprodutivas. Quando há suporte familiar ou institucional, como relatado por E2 e E5, a experiência tende a ser mais equilibrada, evidenciando que a conciliação depende de condições estruturais, não apenas de esforço individual.

Quanto aos impactos na trajetória profissional, os relatos indicam tanto limitações quanto transformações. E1 aponta que "eu vinha em destaque, mas a

promoção não veio por conta da gestação", fenômeno relacionado ao conceito de penalidade da maternidade (LIMA; VAZ; GONÇALVES, 2023), também presente nos relatos de E6 e E7. E3 descreve a sensação de estagnação: "nesse período você se movimenta menos, acaba estacionando", o que dialoga com Bruschini (2007) sobre as barreiras estruturais ao avanço feminino. Por outro lado, E1, E5 e E6 destacam o desenvolvimento de competências comportamentais como contrapartida positiva da experiência.

No que se refere ao posicionamento das empresas, observa-se contradição entre discurso institucional e prática organizacional. E2 sintetiza essa tensão: "o discurso é bonito, mas ficar seis meses fora tem um preço alto". E9 aponta a existência de preconceito velado, e E7 destaca a necessidade constante de comprovação de desempenho, dinâmica que Bourdieu (2012) explica pela reprodução naturalizada das desigualdades de gênero nas estruturas sociais. A influência da liderança imediata aparece, novamente, como fator determinante, conforme relatado por E1, E3 e E7.

No âmbito das políticas organizacionais, as entrevistadas reconhecem a importância de iniciativas como licença estendida, horários flexíveis, trabalho remoto, espaços para amamentação e apoio psicológico. E2 destaca que "a flexibilidade para sair durante o expediente foi essencial", e E6 e E8 reforçam a relevância de políticas estruturadas. Contudo, persistem lacunas significativas: E1 relata que "não tinha nenhuma preparação, você voltava e já tinha metas", cenário que corrobora Moreira et al. (2021) e Bendia (2020) ao apontarem a necessidade de políticas mais consistentes e planejadas.

Por fim, as mudanças pessoais e profissionais após a maternidade revelam um processo de ressignificação da trajetória feminina. E1 afirma que "passei a ter mais senso de urgência e organização", enquanto E6 e E8 mencionam a redefinição de limites e E3 e E4 indicam que a maternidade influenciou diretamente decisões de carreira. Esse processo está alinhado a Fernandes e Nascimento (2018), que destacam a necessidade de reestruturação das relações de trabalho para garantir a permanência e o desenvolvimento das mulheres.

### 4.2.4 Considerações e proposições

A análise dos relatos evidencia que o retorno ao trabalho pós-maternidade no mercado financeiro é marcado por lacunas institucionais significativas, cuja superação exige iniciativas coordenadas tanto por parte das organizações quanto das próprias profissionais.

No âmbito organizacional, a criação de um programa estruturado de retorno representa uma das medidas mais urgentes. Moreira et al. (2021) demonstram que a ausência de políticas formais de reintegração é um dos principais fatores que levam mulheres a não retornarem ao trabalho após a licença. Um plano efetivo deveria incluir conversa de alinhamento antes do fim da licença, período de adaptação gradual sem cobrança imediata de metas e garantia de preservação de cargos, carteiras de clientes e projetos durante o afastamento. Souza et al. (2023) acrescentam que investir em estruturas físicas adequadas, como salas de amamentação e lactários dignos, reduz o absenteísmo e eleva a produtividade, configurando-se como estratégia de retenção de talentos. Bendia (2020) destaca ainda que empresas com comitês de diversidade, grupos de afinidade e flexibilização da jornada nos primeiros meses após o retorno constroem ambientes mais acolhedores e conseguem equilibrar melhor as demandas profissionais e familiares das colaboradoras. O relatório Women Matter (McKINSEY & COMPANY, 2020) reforça que empresas com maior presença feminina em cargos de

liderança apresentam desempenho financeiro superior, evidenciando que investir na permanência das mães é também uma decisão estratégica.

Do ponto de vista das profissionais, o alinhamento prévio de expectativas com a liderança — sobre o que ocorrerá com clientes, projetos e cargo durante o afastamento — foi apontado pelas entrevistadas como um dos fatores que mais influenciam a qualidade do retorno. Kruger, Santos e Hillen (2024) reforçam que estratégias individuais de organização e antecipação da rede de cuidados (creche, apoio familiar, suporte contratado) reduzem significativamente a ansiedade do retorno e permitem maior foco no trabalho. Reconhecer que a maternidade transforma a profissional — e que voltar diferente não significa voltar diminuída — é uma ressignificação essencial para que as mães se reposicionem com segurança no ambiente corporativo.

Em uma dimensão mais ampla, Hirata e Kergoat (2007) lembram que a superação das desigualdades de gênero no trabalho requer não apenas políticas formais, mas a transformação das representações simbólicas que sustentam a divisão sexual do trabalho. O retorno pós-maternidade não é um desafio exclusivamente individual: é, antes de tudo, uma questão estrutural, cuja resolução depende do engajamento conjunto de empresas, gestores, Estado e sociedade na construção de ambientes de trabalho mais equitativos e sustentáveis para todas as mulheres.

## 5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo analisou o processo de reinserção da mulher paulistana no mercado financeiro após a licença-maternidade, adotando abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas em profundidade realizadas com onze profissionais do setor. Os dados foram analisados pela Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), permitindo identificar padrões, contradições e significados presentes nos relatos.

Os resultados revelam que, embora a maioria das profissionais tenha mantido suas carreiras após a maternidade, esse percurso exigiu esforço desproporcional de adaptação e resiliência. Três padrões se destacaram: a ausência de políticas institucionais sólidas, que transfere ao gestor imediato a responsabilidade pela qualidade do retorno; a discriminação velada, operada por realocações desvantajosas, redistribuição de clientes e restrições informais; e a centralidade da rede de apoio, dado que mulheres com suporte familiar e condições financeiras para contratar ajuda relataram retornos significativamente mais tranquilos, evidenciando que a conciliação entre maternidade e carreira é também atravessada por desigualdades socioeconômicas. Em contrapartida, as entrevistadas descreveram a maternidade como experiência que as tornou mais empáticas, organizadas e resilientes, competências que o ambiente corporativo financeiro ainda subestima.

O estudo contribui academicamente ao trazer evidências qualitativas sobre a reinserção pós-maternidade em um setor pouco investigado sob essa perspectiva; praticamente, ao oferecer recomendações aplicáveis ao contexto corporativo, como programas estruturados de retorno, preservação de cargos e carteiras, espaços para amamentação e treinamento de lideranças; e socialmente, ao visibilizar experiências frequentemente invisibilizadas nas organizações. Como limitações, destacam-se o caráter não generalizável da amostra, restrita ao mercado financeiro paulistano, e a subjetividade inerente à pesquisa qualitativa. Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação para outros setores e regiões, a realização de pesquisas quantitativas sobre os fenômenos identificados e a inclusão da perspectiva de gestores e lideranças.

## REFERÊNCIAS


BAILEY, Kenneth D. **Methods of Social Research**. 2. ed. New York: Free Press, 1982.

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

BENDIA, Mayra. **Políticas corporativas e igualdade de gênero no ambiente de trabalho**. São Paulo: FGV, 2020.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.

BRAGA, Luísa; BEARD, John. **Mulheres e trabalho: entre a maternidade e a produtividade**. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

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

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Rio de Janeiro, 1943.

BRASIL. **Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008**. Institui o Programa Empresa Cidadã. Diário Oficial da União, Brasília, 10 set. 2008.

BRASIL. **Lei nº 15.069, de 23 de dezembro de 2024**. Institui a Política Nacional de Cuidados. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 dez. 2024. Seção 1, p. 2.

BRASIL; CEPAL; OIT. **Promover a inclusão e a igualdade de gênero por meio da Política Nacional de Cuidados**. Santiago: CEPAL/OIT, 2025.

BRUSCHINI, Cristina. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 537–572, 2007.

CEPAL; OIT. **Relatório sobre políticas de cuidado e impacto econômico.** Santiago, 2025.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2003.

COTRIM, Giuliana; TEIXEIRA, Ana; PRONI, Thaís. Divisão sexual do trabalho no século XXI. **Cadernos de Pesquisa**, 2020.

DE PAULA, Mariana; SILVA, Roberto. Licença-paternidade e mudanças sociais recentes no Brasil. **Revista de Políticas Públicas**, 2018.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DIAS JÚNIOR, Antônio; VERONA, Ana Paula. Mulheres, mercado de trabalho e maternidade: uma análise da exclusão produtiva. **Revista Estudos Feministas**, 2009.

FERNANDES, Carla; NASCIMENTO, Júlia. **Políticas públicas e maternidade no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Cortez, 2018.

FGV. Fundação Getúlio Vargas. Pesquisa indica que mulheres trabalham mais e ganham menos na área de finanças. Rio de Janeiro: FGV, 2024.

GASKELL, George. Entrevistas qualitativas. In: BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, Christiane K.; MATTOS, Paulo L. C. L. Entrevistas qualitativas: instrumento de pesquisa e prática profissional. In: GODOI et al. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, 2007.
IBGE. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.
KRUGER, Silvana; SANTOS, Edicreia; HILLEN, Cristina. Maternidade na contabilidade: uma abordagem sob a perspectiva work-life balance. **Contextus**, 2024.
LIMA, Isabela; VAZ, Daniela; GONÇALVES, Solange. **Maternidade, participação no mercado de trabalho e informalidade**. São Paulo: USP, 2023.
McKINSEY & COMPANY. **Women Matter: Ten Years of Insights on Gender Diversity**. 2020.
MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.
MOREIRA, Gabriela; SANTOS, Luana; OLIVEIRA, Renata. Impactos da maternidade na permanência no trabalho. **Revista Brasileira de Estudos de Gênero**, 2021.
OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Proteção da maternidade: notas sobre trabalho e família**. Brasília: OIT, 2009.
PRONI, Thaís; PRONI, Flávia. **Carreira feminina, maternidade e desigualdade**. São Paulo: Cortez, 2018.
REA, Louis; PARKER, Richard. **Designing and Conducting Survey Research**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
SAFFIOTI, Heleieth. **A mulher na sociedade de classe: mito e realidade**. São Paulo: Expressão Popular, 1987.
SORJ, Bila; FRAGA, Alex. **Licença-maternidade no Brasil: desigualdades e impactos sociais**. Rio de Janeiro: FGV, 2022.
SOUZA, Ana et al. Amamentação e políticas corporativas de apoio às mães. **Revista de Gestão do Trabalho**, 2023.

# APÊNDICE

## Apêndice – Roteiro das Entrevistas

1) Você poderia contar um pouco sobre a sua trajetória profissional e como chegou ao cargo que ocupa atualmente no mercado financeiro?

2) Como foi o período da sua licença-maternidade tanto pessoalmente quanto em relação ao vínculo com a empresa?

3) Quais eram suas expectativas ao retornar ao trabalho após a licença-maternidade? De que maneira elas foram atendidas ou não?

4) Como foi o processo de retorno ao trabalho após a licença-maternidade?

5) Há algo que você acredita que poderia ter sido feito de forma diferente por parte da empresa ou da liderança para facilitar sua reinserção?

6) Existiram desafios para conciliar rotina de mãe com as exigências do trabalho? Se sim, quais?

7) Você acredita que a maternidade influenciou, de alguma forma, sua trajetória profissional seja no ritmo de crescimento, nas oportunidades ou na percepção de colegas e gestores?

8) Como você percebe o posicionamento da sua empresa (ou do setor financeiro em geral) em relação à maternidade e à igualdade de gênero?

9) Na sua opinião, o ambiente corporativo do setor financeiro é receptivo às mulheres que são mães? Por quê?

10) Quais práticas ou políticas organizacionais existem no local onde você trabalha?

11) E quais dessas práticas ou políticas organizacionais você considera que ajudariam a tornar o retorno ao trabalho mais justo e saudável para as mulheres após a maternidade?

12) Como você lida emocionalmente com as demandas da maternidade e as pressões do ambiente corporativo?

13) Você identificou mudanças pessoais ou profissionais depois de se tornar mãe? Se sim, quais?

14) Que conselho ou mensagem você deixaria para outras mulheres que trabalham no mercado financeiro e estão prestes a retornar ao trabalho após a licença-maternidade?