



**CRISTINA ALMEIDA DE ARAUJO**

## **O IMPACTO DA MATERNIDADE NA CARREIRA DA MULHER**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Denize Athaide Dutra da Costa**

**Coordenadora Acadêmica Executiva**

**Ana Paula Ribeiro Bastos Arbache**

**Orientadora**

**Cidade – SP**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA E ECONÔMICA DE RECURSOS HUMANOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

**O impacto da maternidade na carreira da mulher**

elaborado por Cristina Almeida de Araujo e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

São Paulo, 26 de Março de 2017

---

Denize Athaide Dutra da Costa

Coordenadora Acadêmica Executiva

---

Ana Paula Ribeiro Bastos Arbache

Orientadora

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Cristina Almeida de Araujo, do curso de MBA Executivo em Gestão Estratégica e Econômica de Recursos Humanos, Turma GEERH04-Paulista do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada FGV-São Paulo, no período de 19/10/2015 a 30/01/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado O impacto da maternidade na carreira da mulher, é autêntico e original.

São Paulo, 26 de Março de 2017

---

Cristina Almeida de Araujo

## Dedicatória

Dedico este trabalho aos meus pais Rosalia Almeida e Nelson Araujo, e ao meu namorado Anselmo Junior, que acompanharam minha trajetória de estudo e que acreditaram em meu potencial, agradeço o apoio e a paciência.

## Agradecimentos

Agradeço a todos que contribuíram diretamente e indiretamente para a realização deste projeto, em especial as mulheres, mães, que dispuseram do seu tempo, para contribuir com a pesquisa.

## Resumo

Nos últimos anos a presença da mulher no mercado de trabalho, sofreu grandes mudanças, a mulher aos poucos foi conquistando seu espaço e mostrando que é tão competente quanto o homem. Porém a mulher ainda se vê diante do desafio de conciliar a vida pessoal e a vida profissional. Este estudo visa identificar, os impactos positivos e negativos que a maternidade trás a carreira da mulher e como a organização pode contribuir nesta fase. O estudo mostra a percepção das mulheres que já passaram pela fase da maternidade e continuam trabalhando, como conseguiram conciliar a vida profissional e o papel de mamãe e fatores importantes que as mantiveram no mercado de trabalho, após a maternidade.

**Palavras Chave:** mulher, trabalho, carreira, maternidade

## Abstract

In the last years, the presence of women's in the job market, has suffer great changes, the woman slowly has been conquering his space and showing that is competent as the man. However, the women still see herself against the challenge of reconcile the personal and professional life. This study aims to identify, the positive and negative impacts that maternity brings the women's career and how the organization can help this phase. The study shows the perception of women's that have been in the maternity phase and continue to work, how they manage reconcile the professional life and the mother's role and important factors that made they keep in the job market after maternity.

**Key Words:** women, work, career, maternity

## LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1 – GRÁFICO 1: Distribuição da população ocupada, por grupo de idade, segundo sexo (%) –(2003 e 2011).....6
- FIGURA 2 - GRÁFICO 2: Participação da população ocupada com 11 anos ou mais de estudo por posição na ocupação segundo o sexo (%)-(2003 e 2011) .....7
- FIGURA 3 - GRÁFICO 3: Participação da população ocupada com nível superior completo, por posição na ocupação, segundo o sexo (%) – (2003 e 2011) .....8
- FIGURA 4 - GRÁFICO 4: Proporção de pessoas de 10 anos ou mais de idade (PIA), ocupadas (PO) e desocupadas (PD) que frequentavam ou concluíram curso de qualificação, por sexo (%) – (2003 e 2011) .....9
- FIGURA 5 - GRÁFICO 5: Rendimento médio real do trabalho das pessoas ocupadas, por sexo (em R\$ a preços de dezembro de 2011) – (2003 – 2011) .....10



## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Profissão, Idade e Quantidade de Filhos.....	15
---------------------------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
2. DESENVOLVIMENTO.....	3
2.1. EVOLUÇÃO E HISTÓRIA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO.....	3
2.2. A PRESENÇA DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO.....	5
2.3. ATUALMENTE A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO.....	10
2.4. EMPRESAS QUE VALORIZAM MULHERES COM FILHOS E PROGRAMAS OFERECIDOS.....	13
3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	15
4. CONCLUSÕES.....	23
5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	25
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	26

## 1. INTRODUÇÃO

Antigamente a mulher dedicava-se exclusivamente ao cuidado da casa e dos filhos.

Depois da primeira e da segunda guerra mundial as mulheres passaram a ganhar espaço no mercado de trabalho, pois seus esposos foram para a guerra e os que retornaram carregaram consigo sequelas ou vieram ao óbito, com isso a mulher passou a ser a única responsável pela família.

As mulheres ao se introduzirem no mercado de trabalho, não tiveram seus direitos inicialmente assegurados, pois havia muita exploração na mão de obra feminina e a mulher era menos remunerada que os homens, além disso tinha uma carga excessiva de trabalho e era exposta a situações insalubres e desumanas.

Com o decreto de nº 21.417, foi estabelecido os direitos iguais de trabalhos sem distinção de sexo, também foi proibido o trabalho às mulheres grávidas, e também não podiam ser desligadas do trabalho em período gestacional.

Ao longo do tempo a mulher foi conquistando o seu espaço na sociedade e ganhando presença no mercado de trabalho.

Atualmente as mulheres são a maioria da população e muitas são responsáveis pelo sustento da família.

Mas ainda são muitos os desafios das mulheres, para conciliar a vida pessoal e o papel de mãe, principalmente na maternidade, este momento tão importante de suas vidas. Atualmente as organizações não desenvolvem programas e políticas pensando nesta fase da mulher, podendo amenizar a carência que elas sentem e assim auxiliar a conciliar a vida pessoal com a vida profissional.

Este estudo visa identificar o impacto da maternidade na carreira da mulher, como a mulher concilia a vida profissional e o papel de mãe, e como as empresas estão auxiliando essas profissionais na atualidade.

## **1.2. Objetivo geral**

Estudar o impacto da maternidade na carreira da mulher.

## **1.3. Questão de estudo**

Como a maternidade pode impactar a carreira da mulher?

## **1.4. Problema**

Como a maternidade pode impactar a carreira do profissional?

Como conciliar carreira profissional e a vida pessoal?

Nos últimos anos como tem sido a atuação da mulher no mercado de trabalho?

## **1.5. Justificativa/Relevância:**

Nas últimas décadas houve uma grande mudança na socioeconômica, a partir da inserção da mulher no mercado de trabalho.

A mulher passou a conquistar o seu espaço e respeito. Mesmo assim ainda encontram vários desafios e obstáculos a serem superados.

As organizações não desenvolveram nenhuma política diferenciada para dar suporte a mulher, no momento da maternidade e nem no seu retorno após este período.

## **1.6. Metodologia**

Paradigma de pesquisa Qualitativo

Pesquisa fim: Explicativa e Exploratória

Pesquisa meio: Campo e Bibliográfica

Universo e Amostra: Questionário aplicado online, para nove mulheres em diferentes níveis de carreira.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. Evolução e história da mulher no mercado de trabalho**

As mulheres vêm tentando garantir mais igualdade na sociedade desde o século XVII, quando o movimento feminista começou a adquirir características de ação política. (PROBST,2012)

Nos séculos anteriores os homens eram os únicos provedores dentro de casa, a responsabilidade das mulheres eram exclusivamente a organização do lar. Elas não tinham o direito de trabalhar fora e tampouco participar das decisões sociais. (SCHLICKMANN & PIZARRO,2013)

Em 24 de fevereiro foi um marco na história da mulher brasileira. No código eleitoral Provisório (Decreto 21076), de 24 de fevereiro de 1932, durante o governo de Getúlio Vargas, o voto feminino no Brasil foi assegurado, após intensa campanha nacional pelo direito das mulheres ao voto. As mulheres conquistavam, depois de muitos anos de reivindicações e discussões, o direito de votar e serem eleitas para cargos no executivo e legislativo. Fruto de uma longa luta, iniciada antes mesmo da Proclamação da República, foi ainda aprovado parcialmente por permitir somente às mulheres casadas, com autorização dos maridos, e às viúvas e solteiras que tivessem renda própria, o exercício de um direito básico para o pleno exercício da cidadania. Em 1934, as restrições ao voto feminino foram eliminadas do Código Eleitoral, embora a obrigatoriedade do voto fosse um dever masculino. Em 1946, a obrigatoriedade do voto foi estendida às mulheres. (BARANOV, 2014)

O Brasil foi o segundo da América Latina a conquistar o direito, ficando atrás apenas do Equador. Hoje mais de 52% de eleitores são do sexo feminino. Além das mulheres votarem, elas iniciaram também sua entrada no mundo da política, candidatando-se a cargos eletivos. (RBA, Redação, 2016).

A partir da I e II guerra mundial (1914 – 1918 e 1939 – 1945, respectivamente), as mulheres passam a ter maior inclusão no mercado de trabalho, pois quando os homens iam para as frentes de batalha as mulheres passavam a assumir os negócios da família e a posição dos homens no mercado de trabalho. Mas a guerra acabou. E com ela a vida de muitos homens que lutaram pelo país. Alguns dos que sobreviveram ao conflito foram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho. Foi nesse momento que as mulheres se sentiram na obrigação de deixar a

casa e os filhos para levar adiante os projetos e o trabalho que eram realizados pelos seus maridos. (PROBST, 2015)

No século XIX, com a consolidação do sistema capitalista inúmeras mudanças ocorreram na produção e na organização do trabalho feminino. Com o desenvolvimento tecnológico e o intenso crescimento da maquinaria, boa parte da mão-de-obra feminina foi transferida para as fábricas. (PROBST, 2015)

Neste momento as mulheres deixam os afazeres domésticos e passam a ganhar espaço no mercado de trabalho.

Com a entrada da mulher no ambiente profissional, houve muita exploração na mão de obra através da desigualdade salarial, elevada carga de trabalho e situações desumanas.

No decreto nº 21.417, de 17 de maio de 1932, estabeleceu as condições de trabalho da mulher, sem distinção do sexo, salário igual entre sexo oposto, carga horária equiparada a dos homens, foi proibido o trabalho a mulher nos subterrâneos, nas minerações, em subsolo, nas pedreiras, e obras de construção pública ou particular, nos serviços perigosos e insalubres, proibido o trabalho à mulher grávida, durante um período de quatro semanas, antes do parto, e quatro semanas depois, a mulher grávida não pode ser desligada do trabalho em período de gestação. (SCHLICKMANN & PIZARRO, 2013).

Já a constituição de 1934 garantiu jornada diária de oito horas, equiparação salarial, descanso semanal, férias remuneradas, licença-maternidade remunerada, proibição de mulheres em trabalhos insalubres, assistência médica e sanitária às gestantes. Desde então, as leis trabalhistas sofreram diversas alterações que asseguram os direitos da mulher no ambiente profissional. (SCHLICKMANN & PIZARRO, 2013)

Em 2010, houve a regulamentação da lei 11.770/2008, aprovada pelo Congresso Nacional e sancionada pelo Presidente da republicada a licença maternidade de 120 dias passa a ser de 180 dias, para funcionários públicos e empresas que participam do programa empresa cidadã.

Em julho de 2005, a senadora Patrícia Saboya (PSB-CE) lançou a campanha pela licença-maternidade de seis meses, em parceria entre a sociedade Brasileira de Pediatria, a Ordem dos Advogados do Brasil e a Frente Parlamentar em Defesa dos Direitos da Criança e do Adolescente. Ela criou o programa empresa cidadã, que troca, a empresa recebe do Estado uma concessão de incentivo fiscal, ou seja, tem reduzido do imposto de renda da devido todo o

dinheiro que utilizar pagando o salário integral da funcionaria por esses meses extras. A adesão ao programa é voluntária (tanto a empresa quanto a funcionária podem optar por alongar ou não a licença). (TROIANO, 2007, p.56).

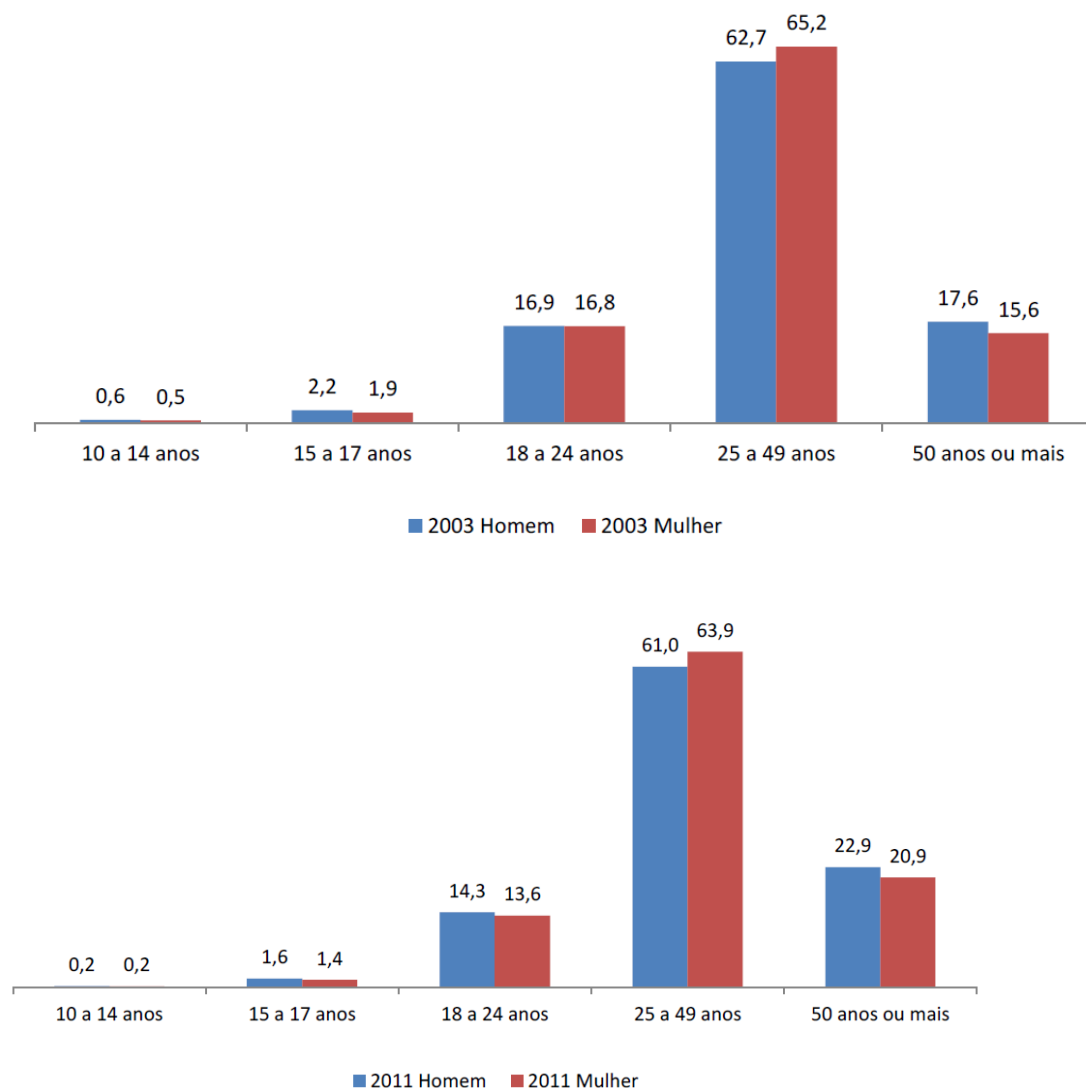
## **2.2. A presença da mulher no mercado de trabalho**

O crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho é uma transformação estrutural na composição de forças e responsável por criar ambiente favorável para outras mudanças na situação de desigualdade de oportunidades.

A luta pela equidade de gênero precisa ocupar os diferentes espaços e dimensões da vida. É tarefa de todos e essencial na busca por uma sociedade em que haja liberdade, igualdade e justiça na sociedade. (LÚCIO, 2014).

Segundo Pesquisa Mensal de Emprego - PME, Implantada em 1980, produz indicadores para o acompanhamento conjuntural do mercado de trabalho. Trata-se de uma pesquisa domiciliar urbana realizada através de uma amostra probabilística, planejada de forma a garantir os resultados para os níveis geográficos em que é realizada. Esta pesquisa apresenta um panorama da mulher no mercado de trabalho, vista a situação do homem.

A pesquisa mostrou que, em 2011, cerca de 63,9% das mulheres ocupadas tinham entre 25 e 49 anos de idade. Entre os homens, este percentual foi de 61,0%. A proporção da população feminina de 50 anos ou mais de idade na população em idade ativa era de 31,4%, enquanto a dos homens foi de 26,9%. Já as mulheres ocupadas com 50 anos ou mais de idade alcançavam 20,9%, percentual próximo ao dos homens ocupados nessa mesma faixa etária, de 22,9%. Vale ressaltar que esse grupo etário foi o que mais cresceu na população idade ativa nos últimos anos, de 23,3% em 2003 para 30,1% em 2011, contra 44,9% em 2003 para 43,4% em 2011 na faixa de 25 a 49 anos de idade.

**Figura 1****Gráfico 1:** Distribuição da população ocupada, por grupos de idade, segundo o sexo (%) – (2003 e 2011)

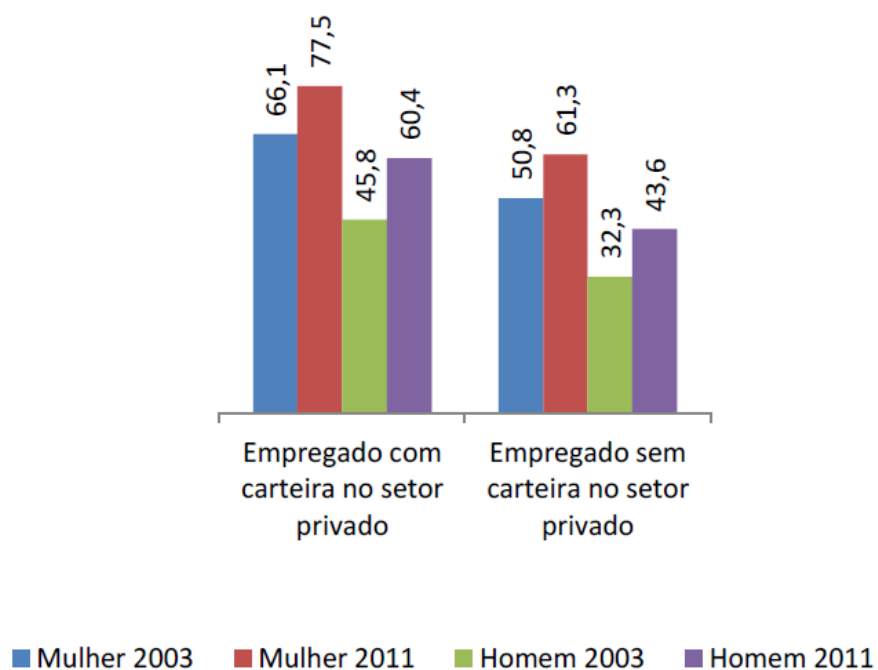
FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2011.

Quando analisado o perfil educacional das mulheres no mercado de trabalho, percebeu-se que as mulheres têm participação superior ou semelhante à dos homens, tanto quando a escolaridade e de 11 anos ou mais de estudo ou de nível superior. Outro fato a destacar, e a participação das mulheres com 11 anos ou mais de estudos, no universo total da população ocupada feminina com assinada no setor privado. Para elas, a participação foi de 77,5%; enquanto para eles, esse



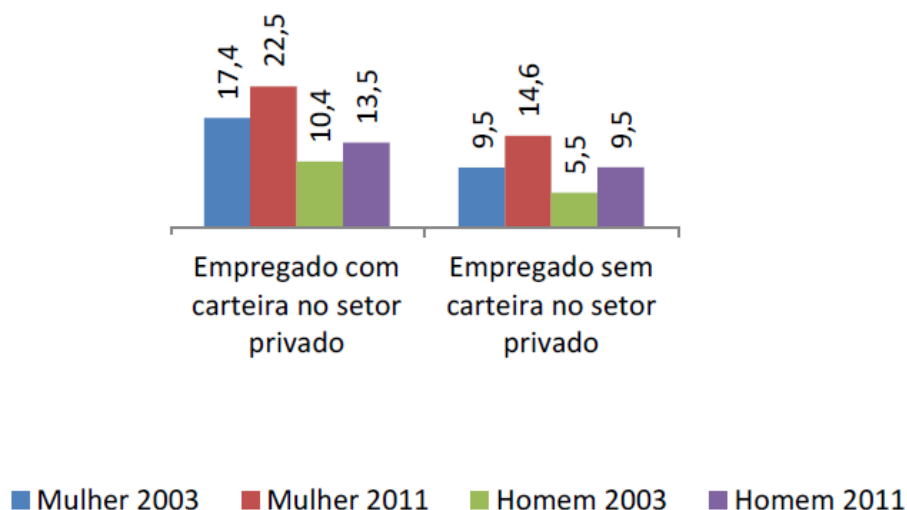
indicador foi de 58,9%, uma diferença de 18,7 pontos percentuais em 2011. No ano de 2003 essa diferença havia sido de 20,3 pontos percentuais.

**Figura 2**



**Gráfico 2:** Participação da população ocupada com 11 anos ou mais de estudo, por posição na ocupação, segundo o sexo (%) – (2003 e 2011)

FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2011.

**Figura 3**

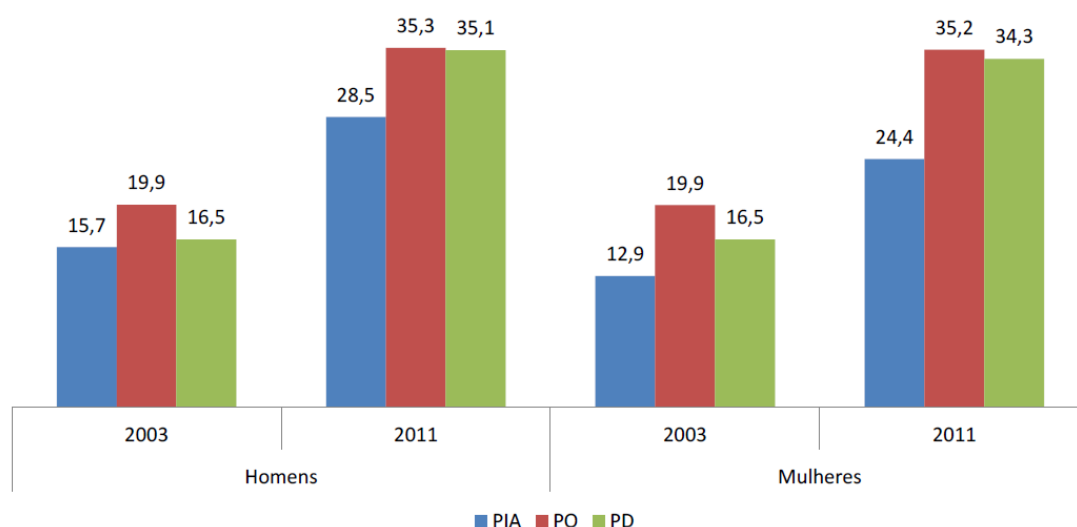
**Gráfico 3:** Participação da população ocupada com nível superior completo, por posição na ocupação, segundo o sexo (%) – (2003 e 2011)

FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2011.

Em 2003, o percentual de mulheres em idade ativa com qualificação profissional era de 12,9%, o que foi inferior ao da PIA masculina (15,7%). Em 2011, o percentual de homens aumentou mais que o de mulheres alcançando 28,5% e 24,4%, respectivamente, resultando em uma diferença maior.

Quanto à população ocupada (PO), a proporção de homens e mulheres que frequentavam ou concluíram curso de qualificação profissional era semelhante. Entre a população desocupada (PD), o percentual de mulheres qualificadas era igual ao dos homens em 2003, contudo, em 2011, os homens alcançaram uma participação ligeiramente maior.

Figura 4

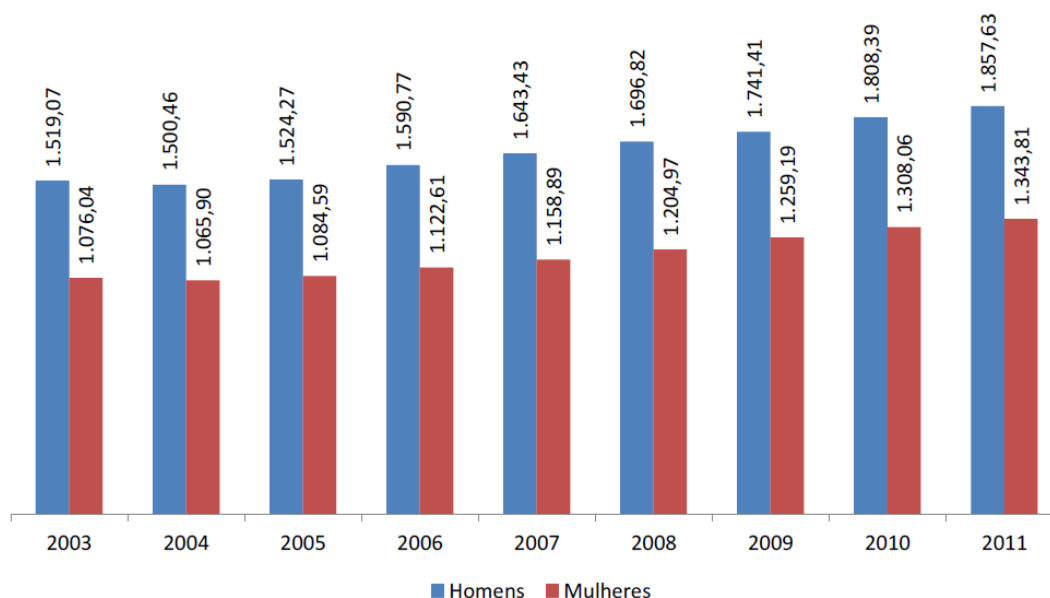


**Gráfico 4:** Proporção de pessoas de 10 anos ou mais de idade (PIA), ocupadas (PO) e desocupadas (PD) que frequentavam ou concluíram curso de qualificação, por sexo (%) – (2003 e 2011)

FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2011.

Ao analisar o rendimento médio do trabalho das mulheres em 2011 foi R\$ 1.343,81, 72,3% do que recebiam os homens (R\$ 1.857,63). Esses valores indicam uma evolução no rendimento em relação ao ano de 2003, quando a remuneração média das mulheres foi de R\$ 1.076,04. Entretanto, pelo terceiro ano consecutivo o rendimento feminino mantém a mesma proporção (72,3%) em relação ao rendimento dos homens, em 2003 as mulheres recebiam 70,8% do que recebia, em média, um homem.

Entre 2003 e 2011, o rendimento do trabalho das mulheres aumentou 24,9%, enquanto que o dos homens apresentou aumento de 22,3%.

**Figura 5**

**Gráfico 5:** Rendimento médio real do trabalho das pessoas ocupadas, por sexo (em R\$ a preços de dezembro de 2011) – 2003 - 2011

FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2011.

### 2.3. Atualmente a participação da mulher no mercado de trabalho

A mulher começa a aparecer de uma forma marcante no mercado de trabalho. Foram inegáveis os sinais de mudanças significativas, e até mesmo revolucionárias. As mulheres, como grupo, tornaram-se uma força política importante, como nunca acontecera. A partir daí a própria amplitude da nova consciência da feminilidade e seus interesses torna inadequadas as explicações simples em torno da mudança do papel da mulher na economia. (MALUF,2009).

Ainda segundo MALUF (2012), as mulheres estão em busca de nova identidade e a luta feminista do último século mudou de configuração e hoje as armas são outras. Conquistou um novo posicionamento, construído com esforço, suor e lágrimas, montando com recortes que misturam realidades conhecidas, intuídas e sonhadas. Tudo isso tem um preço, e essa adaptação não é fácil, impactado sobremaneira a qualidade de vida, a saúde física e mental.

Antigamente o papel da mulher era cuidar da casa e dos filhos, mas esta geração mudou e hoje as mulheres estão deixando para segundo plano a maternidade, pois querem se desenvolver profissionalmente antes de formar uma família.

Casar ou permanecer solteira (ou ambas as coisas, cada qual em seu momento), ter ou não ter filhos, abraçar uma profissão, são opções que não mais implicam escolher entre liberdade e sujeição, pois a mulher contemporânea cogita inventar o próprio destino de acordo com suas necessidades internas (MALUF,2012).

Ao contrário de gerações passadas, em que a mulher tinha como papéis fundamentais ser mãe e dona-de-casa, hoje em dia a gravidez é uma escolha que vem depois da faculdade, do trabalho, do casamento, às vezes depois do sucesso na carreira, da casa própria e do MBA. (TROIANO,2007, p.30)

O papel feminino se ampliou (com a entrada da mulher no mercado de trabalho) e com isso também, mudou o conceito de ser mulher, surge uma questão clássica: o retardo da maternidade. Nas décadas pós-pílula a gravidez deixou de ser obrigação para se tornar opção. Com a ajuda da medicina, a barriga passou desejada a planejada. (TROIANO,2007, p.36)

Segundo TROIANO (2007), a escolha do momento mais apropriado para a mulher ter os filhos depende do que ela está valorizando no momento e também de suas preocupações em não deixar o período fértil passar.

Segundo os autores ANGERAMI, F & ANGERAMI,S (2012), estudo realizado por três destacados brasileiros, mostrou que o período de ascensão na carreira feminina está entre os 27 e os 34 anos, coincidindo com o período mais apropriado biologicamente para a maternidade. Como o relógio biológico é muito mais severo com as mulheres do que com os homens, a mulher que ainda não teve filhos e tem entre 35 e 40 anos, época de queda da fertilidade e aumento dos riscos na gravidez, fica entre a cruz e a espada. O resultado é que o percentual de mulheres executivas sem filhos que estão no topo da carreira é bem maior do que o dos homens 45% de executivas contra 19,3% de homens nos mesmos cargos. Enquanto para o homem o trabalho e a família são complementares, para a mulher, as duas áreas entram em conflito.

Cada vez mais as brasileiras optam por ter filhos após os 40 anos. Dados do Ministério da Saúde mostram que o número de mulheres que foram mães após os 40 anos subiu 49,5% em 20 anos, passando de 51.603 em 1995 para 77.138 em 2015, dados divulgados em Fevereiro. (ESTADÃO CONTEÚDO, 2017)

As estatísticas de 2015 mostram que 72.290 dessas mães tinham entre 40 e 44 anos e outras 4.475 estavam na faixa etária dos 45 aos 49. Houve ainda 373 brasileiras que se aventuraram

na maternidade após os 50, entre elas, 21 já eram sexagenárias quando deram à luz. (Estadão Conteúdo, 2017).

Segundo a entrevistada Fabiana Sarraf, sempre foi um dos sonhos ter filhos. Antes ela queria construir uma carreira sólida e alcançar a tão sonhada estabilidade financeira. Quando tudo isso chegou, aos 39 anos, ela começou a tentar engravidar. (ESTADÃO CONTEÚDO, 2017).

"Você foca no trabalho, o tempo passa e, como se sente bem fisicamente, jovial, acha que pode esperar, mas o relógio biológico não é bem assim." (FABIANA SARRAF)

Com ajuda da fertilização in vitro, Fabiana engravidou e deu a luz em Dezembro, no mesmo dia em que fez 42 anos. (ESTADÃO CONTEÚDO, 2017)

Segundo (TROIANO, 2007), reforça que após os 35 anos diminuem as chances de uma gravidez natural.

Após os 35 anos, diminuem consideravelmente as chances de uma gravidez natural. Apesar de as técnicas de reprodução assistida evoluírem a passos largos, não é sem sofrimento que transcorrem esses tratamentos. Para além de flutuações de humor peso e outros efeitos colaterais das injeções de hormônios que estimulam a ovulação, o momento mais difícil para os pacientes é a espera. Sem falar que o sonho não se realiza para todo mundo, por mais revolucionárias que sejam essas tecnologias. (TROIANO,2007, p.37).

Segundo BRUSCHINI (2007), as mudanças nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher alteraram a identidade feminina, cada vez mais voltada para o trabalho remunerado.

Ele ainda coloca que a inserção das mulheres instruídas no mercado de trabalho brasileiro, pode ser considerada uma das faces do maior progresso alcançados pelas mulheres, no que tange à sua participação no momento de trabalho.

A intensa transformação cultural, a partir do final dos anos 60 e, sobretudo nos 70, na esteira dos movimentos sociais e políticos dessa década, impulsionaram nas mulheres para as universidades, em busca de um projeto de vida profissional e não apenas doméstico (MALUF,2012).

A expectativa é de que neste século, pela primeira vez na história, as mulheres superem em números os homens nos postos de trabalhos. Se souberem aproveitar isso, capitalizando oportunidades emergentes, o impacto no mercado de trabalho será, de fato, singular. Significa o rompimento de uma forte estrutura, as hierarquias empresariais moldadas pelos homens a

partir da Era industrial. A mulher da atualidade nem de longe tem o mesmo perfil daquelas que encontravam realização trabalhando nas linhas de produção (PROBST, 2015).

#### **2.4. Empresas que valorizam mulheres com filhos e programas oferecidos**

Ter o desafio de cuidar de casa, trabalho e filhos é uma tarefa difícil, para as mulheres, mas que bem organizada, elas conseguem desenvolver com uma maestria excepcional.

Com a ascensão da mulher no mercado de trabalho e a conquista crescente de cargos de liderança têm feito com que muitas companhias ofereçam benefícios voltados especialmente para essas profissionais. O intuito, claro, é fazer com que a eficiência delas não caia com as preocupações pessoais. (VAZ, 2016)

Segundo pesquisa realizada pela revista americana Working Mother listou quais são as 100 melhores empresas para as mães executivas trabalharem. A maioria destas empresas têm sede nos Estados Unidos.(VAZ, 2016)

Da lista de 100 melhores empresas para as mães executivas trabalharem foi destacar 4.

##### **Empresa: Citibank**

Mulheres na empresa: 56%

Gestoras/Executivas: 42%

Ações: No Citibank, as mulheres além de terem informações de incentivo para quando quiserem se tornar mães, os gestores são treinados a saber como apoiá-las na decisão. Apoio dado pela empresa mesmo depois do filho da funcionária deixar de ser criança. Quando eles estiverem no final do ensino médio, os filhos dos executivos do Citibank têm acesso gratuito a um programa de coaching subsidiado pelo banco. Creches e benefícios estendidos para cuidados da saúde também vigoram. Muitos pais têm horário de trabalho flexível e trabalham de casa para passar mais tempo com os pequenos, além de terem alguns dias de trabalho pagos por ano para que eles possam tirar para a família, desde que as metas de trabalho sejam cumpridas. (VAZ, 2016)

##### **Empresa: Unilever**

Mulheres na empresa: 43%

Gestoras/Executiva: 37%

Ações: As funcionárias gestantes da Unilever contam com um programa de gravidez saudável, onde ficam até 12 semanas fora de licença de maternidade (com 6 totalmente pagas). Enquanto o bebê cresce, os pais funcionários tem descontos nas matrículas em escolas conveniadas, além de poder tirar suas dúvidas sobre paternidade por meio de contato com outros pais que trabalham a mais tempo na empresa e participar de seminários voltados para pais de crianças com necessidades especiais, se for o caso. A maioria dos funcionários trabalha de qualquer lugar, desde que isso seja compatível com sua função e combinado com o gestor: 48% deles trabalham de maneira remota. A empresa ainda conta com aulas livres de ioga e meditação. (VAZ, 2016)

**Empresa:** Novartis

Mulheres na empresa: 52%

Gestoras/Executiva: 50%

Ações: Com funcionárias mulheres em metade dos cargos de liderança da companhia, a farmacêutica Novartis achou por bem oferecer horário flexível para boa parte das que tem filhos. Em 2011, muitas delas trabalharam até quatro horas por semana de casa para fazer reuniões por telefone ou videoconferência – porcentagem que a companhia quer aumentar daqui para frente. Os empregados que buscam auxílio para pagar cursos técnicos ou faculdade ganham ajuda de custo e descontos em matrículas. (VAZ, 2016)

**Empresa:** Cisco

Mulheres na empresa: 25%

Gestoras/Executivas: 20%

Ações: Duas unidades da Cisco oferecem creches para filhos de funcionários e, as crianças de 6 a 12 anos, ainda têm direito a um acampamento de verão de 11 semanas por conta da empresa. Os empregados recebem pelo menos 20 dias de folgas remuneradas por ano para cuidar de doenças na família ou qualquer motivo pessoal ou familiar, além de mais 10 feriados pagos e um feriado optativo. É preciso apenas 20 horas de trabalho por semana para ganhar seguro médico, o que incentiva o uso de horários flexíveis, cursos de saúde gratuitos, academias de ginástica em algumas unidades e um centro médico com uma farmácia na sede. Os trabalhadores e as suas famílias podem usar o programa de assistência ao empregado para organizar sessões gratuitas com especialistas jurídicos e financeiros. (VAZ, 2016).



### 3. PESQUISA DE CAMPO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e explicativa, através da pesquisa de campo.

Foi aplicado questionário on-line, para nove mulheres, divididos em 3 grupos, de 20 à 30 anos, de 31 à 41 e de 42 acima, de diferentes perfis profissionais, que já passaram pela experiência da maternidade e tendo que tomar a decisão de continuar no mercado de trabalho ou para de trabalhar por um período.

#### 3.1. Profissão, idade e quantidade de filhos das participantes da pesquisa

<b>Categorias</b>	<b>Formação/Ocupação</b>	<b>Idade</b>	<b>Número de filhos</b>
Grupo dos 20 a 30 anos	Analista de Suporte Sr.	25	2
Grupo dos 20 a 30 anos	Analista de Sinistro Transporte	28	2
Grupo dos 20 a 30 anos	Enfermeira	30	1
Grupo dos 31 a 41 anos	Securitária	31	2
Grupo dos 31 a 41 anos	Profissional de Recursos Humanos	33	1
Grupo dos 31 a 41 anos	Farmacêutica	33	1
Grupo 42 anos acima	Professora	42	1
Grupo 42 anos acima	Administradora	43	2
Grupo 42 anos acima	Empresária	65	4

**Tabela 1:** Profissão, idade e quantidade de filhos das participantes da pesquisa

Fonte: Elaboração Própria.

#### 3.2. Análise de Resultados

Foram realizadas pesquisa de campo, junto a mulheres que já passaram pelo período da maternidade.

Segue a apresentação e resultado coletado através da pesquisa de campo, as participantes foram definidas como M30, Enfermeira, M33, Farmacêutica. M de mulher o número corresponde a idade e a profissional/ocupação da participante.

#### 3.3. A maternidade trouxe impactos negativos na sua carreira? O que você fez para diminuir estes impactos?

Ao perguntar sobre o impacto negativo que a maternidade trouxe a carreira da mulher as respostas foram, que ao retornar de licença maternidade pensou que teria novas oportunidades, foi importante a ajudar da família, para conciliar o papel de mãe e a vida profissional, não

acompanhar de perto o desenvolvimento dos filhos e ter que dar uma pausa na carreira profissional.

No grupo de 20 à 30 anos, não houve impactos negativos em conciliar o papel de mãe e a vida profissional apenas a participante (M25, Analista de suporte Sr), colocou que espera voltar da licença maternidade e ter novos desafios.

"Não sei se diria impacto negativo, mas os processos executados antes não faço mais, voltei a fazer processos antigos, e quais já domino muito. Esperava voltar e ter novos desafios". (M25, Analista de suporte Sr).

Nos grupos de 31 à 41 anos e no grupo de 42 anos acima, apareceu pontos que as participantes colocou como impactos negativos, em conciliar o papel de mãe e profissional, porém contando com o apoio dos familiares e adequando uma nova rotina, essa mulheres conseguiram se adequar a nova rotina.

Apenas a participante (M65, empresaria), que deve que parar a carreira por um período.

"Sim, tive que dar um tempo na profissão por 5 anos".  
(Participante, M65, Empresária).

"Não, pelo contrário". (M28, Analista de transporte).

"Não". (Participante M30, Enfermeira).

"Sim, tive muito impacto principalmente nos estudos, porém me adaptava e contava com o apoio da família para me manter compatível com a necessidade do mercado". (Participante, M31, Securitária).

"Com a maternidade, terei que buscar realocação (decisão pessoal), uma vez que trabalho em um projeto que requer viajar com muita frequência. Esse projeto percorrerá vários países, onde teria a oportunidade de expandir o network. No mais, não há outros impactos. Tenho um acordo com o projeto em não viajar até meu filho completar um ano". (Participante, M33, Profissional de Recursos Humanos).

"Não". (Participante, M33, Farmacêutica).

"Durante os três primeiros anos continuei com minha carga de 48 aulas semanais, mas perdia muito do desenvolvimento do meu filho, então reduzi minha carga horária para 25 aulas por semana. (Participante M42, Professora).

"A maternidade mudou minhas prioridades. A carreira deixou de ser o foco principal na minha vida. Entretanto, com o nascimento dos filhos eu me tornei mais produtiva, mais tolerante e a maturidade me trouxe importantes movimentos de ascensão profissional". (Participante, M43, Administradora).

### **3.4. A maternidade trouxe impactos positivos na sua carreira? O que evidencia estes impactos?**

Segundo TROIANO (2007), depois de a mulher ter entrado para valer no mundo do trabalho e, em sua busca pela igualdade, ter sido tão ou mais cobrada profissionalmente do que os homens, ficou ainda mais exigente com ela mesma. Quer dar o melhor de si em todas as áreas, se sou considerada uma ótima profissional, tenho que ser uma mãe excepcional.

Quando tratada a questão sobre o impacto positivo que a maternidade trouxe a carreira, a maioria das participantes que respondeu a pesquisa, colocou como pontos positivos, que passou a ter mais empatia, deve mais motivação e dedicação no trabalho, para pode proporcionar um futuro melhor aos filhos que a maternidade deu mais forças e ajudou a direcionar a carreira.

"O impacto positivo foi a maturidade, estou mais atenta em como falar e agir com as pessoas. Estou trabalhando a empatia nesses casos". (Participante M25, Analista de suporte sr).

"Sim, motivação para conquistar sempre mais, por eles e responsabilidade". (Participante M28, Analista de transporte).

"Sim, depois da maternidade me tornei uma pessoa mais paciente, segura e comecei a ter mais empatia". (Participante, M30, Enfermeira).

"Sim, acredito que se não precisasse oferecer um futuro melhor não faria metade do esforço. (Participante, M31, Securitária).

"Sim, a maternidade me deu mais força, aumentou minha vontade de crescer e também me ajudou a direcionar minha carreira para alinhá-la as necessidades da minha família. Acabo de aceitar uma vaga de gerenciamento de projeto por oferecer 2 dias de trabalho home based.(Participante, M33, Farmacêutica).

"Sim, após a maternidade, consigo ver meus alunos de uma forma mais global, entendendo, mas suas demandas e de suas famílias. (Participante, M42, Professora).

"Sim, depois que tive meus filhos recebi 3 promoções importantes no intervalo de 6 anos. Sendo que a última a uma diretoria responsável por um faturamento de R\$ 5 Bi, investimento de R\$

500MM, equipe direta de 8 gerentes, com 70 pessoas e gestão indireta de equipe de mais de 3000 pessoas". (Participante, M43).

Apenas duas participantes, colocou que a maternidade não trouxe nenhum impacto positivo a carreira.

A (participante M33, profissional de recursos humanos), colocou que está retornando da licença maternidade. Por essa razão não consegue mensurar os benefícios que a maternidade possa trazer a sua carreira. E a (participante M65, empresária).

"Não neste momento, início do retorno da licença maternidade". (Participante, M33, Profissional de recursos humanos.

"Não" (Participante, M65, Empresária).

### **3.5. O RH da sua empresa oferece algum programa para lhe ajudar neste momento? (Ex: sala de amamentação, auxílio creche, entre outros).**

Quando questionando sobre a pergunta se a empresa tem algum programa para auxiliar as profissionais neste momento.

Em nenhum grupo houve 100% de resposta positivo, porém o grupo de 31 à 41 anos, houve duas participante que a empresa oferece algum tipo de programa para auxiliá-la neste momento. No grupo de 20 a 30 anos e no de 42 anos acima, houve apenas uma participante de cada grupo, que a empresa tem algum tipo de programa.

Neste item as empresas, tem muito o que melhorar.

As empresas precisam entender que a maioria das mulheres tem o desejo de ser mãe, e fundamental o auxílio da empresa para reter os talentos femininos e adéqua programas específicos para atender a necessidade da mulher quando ela passar pelo período da maternidade. Uma profissional que saber que a empresa está olhando, para ela neste momento e ela podendo conciliar o papel de mãe e a vida profissional, apresentará melhores resultados.

"Oferece auxílio creche, porém o valor é muito baixo. (Participante, M25, Analista de suporte Sr).

"Não" (Participante M28, Analista de transporte).

"Não" (Participante M30, Enfermeira).

"Quando eu tive a empresa não tinha estrutura". (Participante, M31, Securitária).

"Sim, reembolso de vacinas, auxílio creche". (Participante, M33, Profissional de recursos humanos).

"Auxílio creche, convenio com uma escola de educação infantil e licença maternidade de 6 meses". (Participante, M33, Farmacêutica).

"Não". (Participante, M42, Professora).

"Na época, sala de amamentação". (Participante, M43, Administradora).

"Não". (Participante, M65, Empresária).

### **3.6. Em algum momento você pensou em parar a sua carreira profissional para dedicar-se exclusivamente aos filhos? Se sim, em qual momento isso ocorreu?**

Segundo (TROIANO, 2007) Não dá mais para tirar a mulher do mercado de trabalho e devolvê-la ao lar, por vários motivos. Muitas são chefes de família ou dividem as despesas em condições de igualdade com o companheiro.

Quando perguntado se em algum momento as participantes, pensou em para a carreira profissional, para se dedicar ao papel de mãe, uma resposta recorrente foi no início ou término da licença maternidade, elas tiveram o sentimento de para de trabalhar e dedicar-se exclusivamente aos filhos, porém essas profissionais continuaram ativas no mercado de trabalho.

Refleti muito sobre o significado do trabalho em minha vida e percebo que sou até melhor mãe por ter uma vida profissional. Gosto do meu trabalho, sinto-me útil, produtiva, em estado permanente de aprendizado. Apesar do cansaço que às vezes bate, não considero a opção de parar de trabalhar (TROIANO, 2007, pg.182). Segue relato da (M25, Analista de suporte Sr.) em nenhum momento pensou em para de trabalhar.

"Não, acho importante acompanharmos o crescimento dos nossos filhos, mas também é importante seguirmos nossa carreira e ser independente, sem deixar de acompanhar o crescimento deles". (Participante, M25, Analista de suporte Sr.).

"Não". (Participante, M28, Analista de transporte).

"Sim, início do término da licença maternidade". (Participante, M30, Enfermeira).

"Agora nesse momento, pois a adolescência precisa de uma atenção muito grande e a mais nova cobra muito a minha presença no dia a dia". (Participante, M31, Securitária).

"Sim, antes de retornar da licença maternidade. Acredito que seja um sentimento comum entre as mães, porém gostaria de parar até o meu filho completar 1 anos e meio. Acho vital a mãe/mulher manter uma carreira". (Participante, M33 recursos humanos).

"Sim. Logo após o fim da licença maternidade". (Participante, M33, Farmacêutica).

"Não". (Participante, M42, Professora).

"Quando começou a idade escolar". (Participante, M65, Empresária).

Segundo TROIANO (2007), às vezes, os anos de dedicação compensam, pois o cheque da rescisão chega com uma esperança de franquias ou negócio próprio. Foi o que aconteceu com a participante M42, após longos anos em multinacional, viu a oportunidade de ficar mais próxima dos filhos.

"Sim, quando vi a oportunidade de receber uma rescisão importante que me daria fôlego financeiro, pedi demissão e busquei uma carreira solo como coach que me permitia ter maior tempo de dedicação a meus filhos. Eu tinha 20 anos de multinacional, meu filho mais velho estava com 8 anos e a menina com 3 anos". (Participante, M43, Administradora).

### **3.7 Qual a maior dificuldade em conciliar a vida profissional e o papel de mãe?**

Quando perguntado sobre a dificuldade em conciliar a vida profissional e o papel de mãe, a maioria das respostas foi a falta de tempo em conciliar as duas rotinas.

Em todos os grupos a respostas recorrente, que apareceu foi a falta de tempo.

Muitas vezes, estas mães ficam com o sentimento de culpa, e que estão falhando em algum papel (mãe ou profissional).

Realização, culpa, coragem, angústia, satisfação...sentimentos que se alteram e bombardeiam o coração da mãe que trabalha. Para algumas, ganham as dores, para outras delícias são vencedoras. A vida de equilibrista não tem receitas, mas sempre combina uma boa dose de emoção, muita transpiração e uma pitada de inspiração. Mesmo assim, vale a pena! (TROIANO,2007, p.178).

"A dificuldade é o tempo, as vezes muito escasso para nos cuidar, cuidar dos filhos e trabalho, mas a maternidade nos faz aprender a ser multifuncional com esses quesitos, no começo temos

um pouco mais de dificuldade, porém vamos aprendendo a lidar e quando vemos estamos tirando de letra tudo isso. (Participante, M25, Analista de suporte sr).

"Tempo". (Participante, M28, Analista de transporte).

"Quando meu filho fica doente". (Participante, M30, Enfermeira).

"Administrar o tempo, tenho a sensação de que em algum papel eu falho". (Participante, M31, Securitária).

"O tempo. O meu projeto demanda muito, tem timeline agressivo, o que requer horas noturnas e alguns finais de semana de trabalho". (Participante, M33, Profissional de recursos humanos).

"Falta tempo e me sinto culpada por não poder participar mais na rotina da minha filha". (Participante, M33, Farmacêutica).

"No meu caso, como levo muito serviço para casa (confeção de provas, simulados, trabalhos) e as correção dos mesmos, fica difícil conciliar, mas não impossível". (Participante, M42, professora).

"Acompanhar o desenvolvimento dos filhos, hoje a mulher não aceita mais ser apenas prenda do lar. Também, pelo menos no meu caso, quer acompanhar e impulsionar o desenvolvimento dos filhos. No meu caso, me realizei profissionalmente e sigo me reinventado fora do mundo corporativo. Um trabalho com menos pressão, ajuda a estar emocionalmente mais disponível, não é apenas no tempo, na lucidez de escutar as demandas da família. Pra mim, a virtude está no meio, encontrei paz quando consegui equilibrar o trabalho e os filhos". (Participante, M43, Administradora).

"Ser mãe ocupa 100% do tempo das mulheres". (Participante, M65, empresária).

### **3.8. Comentários Adicionais**

Segue alguns comentários adicionais das participantes, apesar da falta de tempo, da correria do dia-a-dia, na dificuldade em conciliar a vida pessoal, o papel de mãe e vida profissional, essas mulheres são exemplo para seus filhos.

"Ser mãe cuidar participar é difícil, mais o que faz ter uma carreira é exatamente o futuro dos meus filhos. (Participante, M31, Securitária).

"Mesmo com a falta de tempo e a correria sinto que estou dando um bom exemplo para minha filha sobre a importância de ser uma mulher ativa, independente, que produz e que tem direitos e deveres iguais em sociedade". (Participante, M33, farmacêutica).

"Tudo é uma questão de prioridade. Acredito que mulheres e homens tem o potencial para crescerem profissionalmente. A mulher a partir dos 30 anos pode mudar sua ambição e colocar a carreira em segundo plano, frente a constituir família. A questão financeira também deve ser levada em conta". (Participante, M43, Administradora).



#### 4. CONCLUSÕES

Desde a inclusão das mulheres no mercado de trabalho muita coisa mudou, aos poucos elas foram conquistando o seu espaço e respeito no mercado de trabalho e mostrando que são tão competentes quanto os homens.

Apesar da mulher ter conquistado o seu espaço no mercado de trabalho, e sempre em busca de qualificação profissional, a mulher ainda ganha menos que o homem.

Antigamente a mulher dedicava-se exclusivamente ao cuidado da casa e da família, pois o homem era o único provedor.

Atualmente a mulher primeiro quer conquistar o sucesso profissional e a estabilidade financeira, para depois constituir uma família, com isso a mulher esta deixando para ter filhos mais tarde.

Porém, a mulher ainda se vê diante de um dilema, como conciliar a vida profissional e o papel de mãe.

O objetivo deste trabalho foi identificar o impacto da maternidade na carreira da mulher. Através da pesquisa realizada, podemos observar que estes impactos são inúmeros e depende do momento profissional em que a mulher esta vivendo.

Como impactos negativos: ter que buscar uma nova recolocação no mercado de trabalho, reorganização da sua rotina de trabalho, para poder acompanhar o desenvolvimento dos filhos.

O impacto mais agressivo foi no grupo de 42 anos acima, a (participante M65, empresária) teve que dar uma pausa na carreira, com isso conseguimos verificar que a 40 anos atrás a mulher dava prioridade a casa e aos filhos, ela não buscava reconhecimento no mercado de trabalho e nem a sua independência financeira.

Nos demais grupos, as mulheres buscaram alternativas, para conciliar a vida profissional e o papel de mãe, para continuar no mercado de trabalho.

Como impactos positivos: as mulheres se tornam mais seguras, aprenderam a se colocar mais no lugar do próximo, passaram a ser mais focadas nos seus objetivos para poder oferecer um futuro melhor aos seus filhos e a direcionar a carreira de acordo com a necessidade da família.

Em todos os grupos a maternidade deu mais força a mulher, vontade de alcançar seus objetivos para oferecer um futuro melhor aos seus filhos.

Porém, no grupo de 31 a 41 anos, a maternidade deu mais força para a mulher direcionar a sua carreira e tomar decisões mais firmes, para poder conciliar melhor a vida profissional com a família.

No grupo de 42 anos acima, a mulher possui uma estabilidade financeira, para poder alterar a sua rotina de trabalho, ou até mesmo migrar de profissão para poder ficar mais próxima aos filhos e acompanhá-los de perto.

Neste período o apoio familiar também é importante, assim como o apoio da empresa através dos programas oferecidos, porém, conforme as participantes colocaram, ainda são poucas as empresas que possuem políticas ou programas que visam auxiliar a mulher a conciliar a vida profissional e o papel de mãe.

Algumas empresas que querem reter seus talentos femininos já estão desenvolvendo políticas e programas, que atentam a necessidade da mulher em conciliar a vida profissional, pessoal e o papel de mãe.

Nos comentários adicionais de algumas participantes, foi relatado que mesmo com a falta de tempo e a correria do dia-a-dia, é gratificante conciliar a vida profissional com a maternidade, pois estas mães estão dando exemplo aos seus filhos.

## **5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Este trabalho teve como foco mostrar o impacto da maternidade na carreira da mulher, através de pesquisa de campo realizada com mulheres que já passaram por este momento. Um possível desdobramento, seria entender o novo conceito de família, que está se desenvolvendo, a partir do momento que casais homossexuais, passaram a ter o direito da adoção.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGERAMI, F.; ANGERAMI, S. **Bem-me-quer, Malmequer – Histórias verdadeiras de mulheres e suas escolhas de carreiras**. São Paulo: Ed. Évora, 2012.

BARANOV, Tamára. **A conquista do voto feminino, em 1932**, 2014; Disponível em: [jornalggn.com.br/noticia/a-conquista-do-voto-feminino-em-1932](http://jornalggn.com.br/noticia/a-conquista-do-voto-feminino-em-1932). Acesso em 30/10/2016.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego -PME - Mulher no mercado de trabalho 2012**. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/Mulher\\_Mercado\\_Trabalho\\_Perg\\_Resp\\_2012.pdf](https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf). Acesso em 18/02/2017.

LÚCIO, Clemente Ganz. **Mulher, mercado, de trabalho e desigualdade**, 2014; Disponível em: [brasildebate.com.br/mulher-mercado-de-trabalho-e-desigualdade](http://brasildebate.com.br/mulher-mercado-de-trabalho-e-desigualdade). Acesso em 28/02/2017.

MALUF, V.. **Mulher, trabalho e maternidade – uma visão contemporânea**. São Paulo: Atheneu, 2012.

PROBST, Elisana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**, 2015; Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=xg7w7vuh9](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=xg7w7vuh9). Acesso em 21/01/2017.

RBA, Redação. **Brasil comemora conquista do direito ao voto feminino**, 2016; Disponível em: [www.redebrasilatual.com.br/politica/2016/02/brasil-comemora-direito-ao-voto-feminino-4961.html](http://www.redebrasilatual.com.br/politica/2016/02/brasil-comemora-direito-ao-voto-feminino-4961.html). Acesso em 11/02/2017.

SCHLICKMANN, Eugênia, PIZARRO, Daniella. **A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança**, junho de 2013, Revista Borges, ISSN, 2179-4308, vol. 03, nº 01.

TROIANO, C. R.. **Vida de Equilibrista – Dores e delícias da mãe que trabalha**. São Paulo: Cultrix, 2007.

VAZ, Tatiana. **30 empresas que são como mães para as mulheres com filhos**, 2016; Disponível em: <http://exame.abril.com.br/carreira/30-empresas-que-sao-como-maes-para-as-mulheres-com-filhos>. Acesso em 11/02/2017.