



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XII  
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AILSÁ LEÃO DOS SANTOS OLIVEIRA**

**MULHERES MÃES NO MERCADO DE TRABALHO:  
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE DESIGUALDADES, POLÍTICAS DE  
EQUIDADE E SUSTENTABILIDADE SOCIAL**

Guanambi-BA

2025



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA (UNEB)  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XII  
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO**

**AILSÁ LEÃO DOS SANTOS OLIVEIRA**

**Mulheres Mães no Mercado de Trabalho:**

Revisão Bibliográfica sobre Desigualdades, Políticas de Equidade e Sustentabilidade Social

Artigo apresentado como pré-requisito para a conclusão da disciplina TCC II, do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Campus XII como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador (a): Me. Adler Moreira Chaves

Coorientador: Prof. Dr: Cláudio R. Meira de Oliveira

Guanambi-BA

2025

**AILSÁ LEÃO DOS SANTOS OLIVEIRA**

**MULHERES MÃES NO MERCADO DE TRABALHO:  
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE DESIGUALDADES, POLÍTICAS DE  
EQUIDADE E SUSTENTABILIDADE SOCIAL**

Artigo apresentado ao curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Campus XII como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em administração.

Guanambi. 05 de Dezembro de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Adller Moreira Chaves  
Orientador

---

Lara Amorim Helfenstein  
Examinadora

---

Lívia Guimarães Farias  
Examinadora

## AGRADECIMENTOS

Em todos os dias, agradeço a Deus, por Sua infinita bondade, por iluminar meus caminhos e sustentar minha fé durante toda esta jornada. Sem Ele, nada disso seria possível. Ao Pe. Luiz Antônio Maciel S.M, o principal motivador em minhas orientações espirituais e pessoais.

Agradeço profundamente a toda minha família, meus pais e irmãos e cunhados pelo amor incondicional, pela paciência e pelo incentivo diário, a todos da minha comunidade que se alegraram e apoiaram essa caminhada, que me deram forças para superar os desafios e persistir até a conclusão deste Curso.

Aos amigos que estiveram presentes, aos que caminharam comigo, minha vida é mais rica por cada passo compartilhado, por cada incentivo e amor que me guiaram, sejam com palavras de apoio, seja com gestos de solidariedade.

Aos professores e coordenadores do curso, muito obrigado por compartilharem seus conhecimentos, por me guiarem com dedicação e por tornarem a experiência acadêmica enriquecedora e inclusiva. Agradeço à universidade, que proporcionou oportunidades diversas para que o aprendizado fosse completo, dinâmico e significativo.

Um agradecimento especial ao Meu Marido Genivaldo, que embarcou nessa aventura sem passagem de volta, aos meus filhos, Miguel Isaac, Aurora, Isaías Isaac e Sebastian Isaac, por compreenderem meus momentos de estudo e por serem minha fonte de motivação constante. E, de forma muito particular, ao meu filho Miguel Isaac, cuja atitude de assumir responsabilidades além da sua idade, ajudar nas tarefas domésticas, cuidado com os irmãos e me apoiar nas atividades e estudos, demonstrou uma maturidade e generosidade que jamais esquecerei. Miguel Isaac, sua ajuda e carinho foram fundamentais para que eu pudesse seguir com foco e dedicação.

A todos que, de alguma forma, fizeram parte desta trajetória, meu sincero agradecimento. Este trabalho é também reflexo do amor, da colaboração e do incentivo de cada um de vocês.

*“Àquele que mesmo pequeno fez grande diferença, que com gestos além da idade trouxe alegria e ajuda, meu eterno agradecimento e admiração.”*

*Ailsa leão*

# MULHERES MÃES NO MERCADO DE TRABALHO: REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE DESIGUALDADES, POLÍTICAS DE EQUIDADE E SUSTENTABILIDADE SOCIAL

Ailsa Leão dos S. Oliveira<sup>1</sup>

## Resumo

O processo de valorização das mulheres, especialmente daquelas que conciliam maternidade e vida profissional, passou por transformações significativas ao longo do tempo. Contudo, ainda persistem barreiras estruturais e culturais que dificultam a plena equidade de gênero no mercado de trabalho. Este estudo, de natureza bibliográfica, analisa as características e os desafios enfrentados por mulheres mães em suas trajetórias profissionais, destacando as estratégias utilizadas para equilibrar as demandas maternas, laborais e pessoais. As discussões indicam que essas mulheres continuam a enfrentar obstáculos para sua permanência e ascensão profissional, sendo comum o recurso ao empreendedorismo por necessidade como alternativa diante da ausência de políticas de apoio e de condições laborais flexíveis. Essa forma de empreendedorismo, embora promova certa autonomia econômica, evidencia desigualdades estruturais que limitam o acesso das mulheres a oportunidades formais e à liderança. A discussão articula-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 4 e 5 (ODS 4 e ODS 5), que tratam da educação de qualidade e da igualdade de gênero, fundamentais para promover a inserção e o reconhecimento profissional das mulheres mães. Assim, o estudo propõe uma reflexão crítica sobre as transformações necessárias no mercado de trabalho e na sociedade, a fim de construir um futuro mais equitativo e sustentável, pautado na justiça social, na valorização feminina e no fortalecimento da economia.

**Palavras chaves:** ascensão histórica. equidade de gênero, mercado de trabalho, empreendedorismo por necessidade. inclusão social.

## Abstract

The process of valuing women, especially those who reconcile motherhood and professional life, has undergone significant transformations over time. However, structural and cultural barriers that hinder full gender equality in the labor market still persist. This bibliographic study analyzes the characteristics and challenges faced by mothers in their professional trajectories, highlighting the strategies used to balance maternal, work, and personal demands. Discussions indicate that these women continue to face obstacles to their professional retention and advancement, with entrepreneurship often resorting to necessity as an alternative in the absence of support policies and flexible working conditions. This form of entrepreneurship, while promoting a degree of economic autonomy, highlights structural inequalities that limit women's access to formal opportunities and leadership. This discussion is linked to Sustainable Development Goals 4 and 5 (SDGs 4 and 5), which address quality education and gender equality, fundamental for promoting the professional inclusion and recognition of mothers. Thus, this study proposes a critical reflection on the necessary transformations in the labor market and society, in order to build a more equitable and sustainable future, based on social justice, the empowerment of women, and the strengthening of the economy.

**Keywords:** rise history, gender equality, labor market, necessity-driven entrepreneurship, social inclusion.

## 1. INTRODUÇÃO

A inserção, manutenção e ascensão das mulheres no mercado de trabalho têm sido objeto de intensos debates acadêmicos e sociais, sobretudo quando se considera a maternidade como elemento central dessas trajetórias, uma vez que ela impõe desafios adicionais à equidade de gênero e à valorização profissional feminina (Bruschini, 2007; Oliveira; Ribeiro, 2021; Lima; Machado, 2024). A participação das mulheres mães no contexto laboral não apenas contribui para o fortalecimento da economia, mas também constitui aspecto fundamental para a promoção da equidade de gênero e da igualdade de oportunidades, em consonância com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 (ODS 5), que preconiza a eliminação das desigualdades de gênero e o empoderamento das mulheres em todas as esferas da vida social e profissional (Nações Unidas, 2015).

Entretanto, diversos desafios ainda permeiam esse cenário. A discriminação de gênero, a ausência de políticas públicas de conciliação entre trabalho e família e as barreiras culturais e estruturais impõem limites significativos à ascensão das mulheres mães. Tais dificuldades repercutem diretamente no desenvolvimento socioeconômico, restringindo a participação plena de um grupo que, paradoxalmente, desenvolve habilidades e estratégias de resiliência e inovação que podem enriquecer os ambientes empresariais e sociais (Costa, 2019).

Nesse sentido, compreender as experiências e necessidades dessas mulheres implica analisar questões como a dupla ou tripla jornada de trabalho, os constrangimentos enfrentados em ambientes corporativos, a relevância da educação e da qualificação profissional para sua permanência no mercado (ODS 4), bem como o papel do empreendedorismo como alternativa para superar desigualdades e garantir maior flexibilidade laboral (Hirata; Kergoat, 2007).

O presente estudo tem como objetivo descrever os desafios vivenciados por mulheres mães no mercado de trabalho, suas percepções sociais e as estratégias utilizadas para lidar com os impactos na carreira profissional, além de identificar como as organizações vêm adotando medidas para a retenção desses talentos. A problemática que orienta a pesquisa questiona de que forma a sociedade tem reconhecido e respondido aos obstáculos que dificultam a inserção, a permanência e a ascensão de mulheres mães no mundo laboral. Parte-se da compreensão de que, em determinados contextos organizacionais, as mulheres mães ainda são percebidas por meio de estereótipos que priorizam sua condição materna em detrimento de suas qualificações técnicas, experiências profissionais e competências interpessoais. Essa percepção revela práticas sutis de exclusão nos processos seletivos e de progressão de carreira, evidenciando desigualdades

estruturais que persistem mesmo diante dos avanços sociais e legislativos em favor da equidade de gênero.

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Metodologicamente, este estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa e descritiva, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise documental. Esse delineamento permite compreender de forma interpretativa os significados, percepções e implicações sociais da inserção e dos desafios das mulheres mães no mercado de trabalho.

A revisão bibliográfica, segundo Marconi e Lakatos (2017), envolve a análise de livros, artigos científicos, teses, dissertações e relatórios, sendo fundamental para fundamentar teoricamente o tema e identificar lacunas na literatura. A análise documental, conforme Gil (2019), investiga materiais ainda não analisados criticamente, complementando a leitura e os dados bibliográficos com registros institucionais e relatórios e fontes online, incluindo SciELO, SPELL, Portal de Periódicos da CAPES, e relatórios de instituições como IBGE, Movimento Mulher 360, OIT e ONU.

A abordagem qualitativa considera a relação dinâmica entre pesquisador e realidade, reconhecendo a subjetividade como parte intrínseca da construção do conhecimento (Silva; Menezes, 2005). Assim, a análise buscou interpretar criticamente os dados, permitindo reflexões amplas e fundamentadas sobre a trajetória e os desafios das mulheres mães no mercado de trabalho.

Por fim, apresenta uma análise crítica e abrangente das barreiras históricas, sociais e profissionais enfrentadas por mulheres mães, evidenciando, simultaneamente, o papel transformador do empreendedorismo, da educação de qualidade e das políticas voltadas à igualdade de gênero. Busca-se, assim, compreender como tais elementos podem contribuir para a construção de um mercado de trabalho mais equitativo, inclusivo e sustentável, capaz de valorizar as trajetórias profissionais das mulheres e promover oportunidades efetivas de desenvolvimento pessoal e econômico.

## **3. MULHERES EM BUSCA DO RECONHECIMENTO SOCIAL**

Historicamente, as mulheres foram associadas a funções de cuidado, sensibilidade e gestão do lar, moldando expectativas sociais que delimitam seus papéis no âmbito doméstico e familiar (Silva, 2016). Apesar de conquistas legais, como a igualdade na herança, a permissão do divórcio e direito aos filhos, muitas demandas femininas permanecem insatisfeitas,

consolidando a percepção de que mulheres devem priorizar o papel de esposa e mãe (Azevedo, 2001).

A inserção feminina no mercado de trabalho vai além de necessidades econômicas, englobando aspirações de realização pessoal e desenvolvimento profissional. Para muitas mulheres, o trabalho é uma oportunidade de autoafirmação e contribuição à economia familiar (Matos; Lima, 2018). Essa realidade evidencia a necessidade de políticas que conciliam maternidade e carreira, alinhando-se aos ODS 4 e 5, que tratam de educação de qualidade, formação contínua e igualdade de gênero (Nações Unidas, 2015).

Gênero, entendido como construção social, regula expectativas e comportamentos, influenciando escolhas educacionais e profissionais e perpetuando a segregação ocupacional (Butler, 1990; Eccles, 1994). A interseccionalidade (Crenshaw, 1989) evidencia como fatores como raça e classe se somam à discriminação de gênero, criando trajetórias profissionais mais complexas, especialmente para mulheres negras.

Normas culturais e estereótipos de gênero limitam a progressão feminina no trabalho, associando mulheres a tarefas domésticas e homens a posições de liderança (Hofstede, 2001; Eagly; Karau, 2002). A cultura organizacional reforça essas desigualdades ao valorizar características masculinas, restringindo a participação e o crescimento das mulheres (Brito, 2015). Assim, políticas de diversidade, inclusão e flexibilidade laboral são essenciais para garantir maior equidade e reconhecimento das competências femininas.

### 3.1 PENALIDADE DA MATERNIDADE E EQUIDADE SALARIAL

A equidade salarial entre homens e mulheres permanece como um dos principais desafios contemporâneos no mercado de trabalho. Apesar dos avanços legislativos e das políticas voltadas à promoção da igualdade de gênero, mulheres continuam a receber remuneração inferior à dos homens em funções equivalentes, especialmente quando são mães, configurando a denominada “penalidade da maternidade” (Correia; Scherer, 2020). Essa disparidade não apenas evidencia preconceitos históricos de gênero, como também restringe a autonomia econômica feminina e acentua a desigualdade socioeconômica.

A penalidade da maternidade é amplamente discutida na literatura sobre gênero e trabalho, constituindo uma das manifestações mais evidentes da desigualdade estrutural no mercado laboral. Engloba perdas profissionais e econômicas decorrentes da maternidade, que vão desde a redução das oportunidades de ascensão até a diminuição salarial e o afastamento temporário ou definitivo do trabalho formal (Guiginski, 2019; Lima; Machado, 2024)

No contexto brasileiro, essa penalidade se manifesta de forma mais intensa para mulheres do que para homens. Segundo o Movimento Mulher 360 (2023), mães brasileiras apresentam, em média, 37% menos probabilidade de permanecerem empregadas nos dez anos subsequentes ao nascimento do primeiro filho, enquanto os homens mantêm ou até aumentam sua participação no mercado. Essa assimetria reflete estereótipos e reforça papéis sociais tradicionais atribuídos às mulheres, particularmente relacionados ao cuidado infantil e às responsabilidades domésticas.

Eagly e Karau (2002) destacam que estereótipos de gênero contribuem para a percepção de que mulheres são menos aptas a posições de liderança e a funções de alto valor econômico, resultando em remuneração inferior mesmo quando possuem qualificações equivalentes. Hirata e Kergoat (2007) complementam que a divisão sexual do trabalho intensifica a expectativa de que mulheres assumam atividades domésticas e de cuidado, reduzindo sua disponibilidade para funções remuneradas e de maior prestígio, perpetuando a desigualdade salarial.

Além dos impactos econômicos, a penalidade da maternidade influencia diretamente a formação e a qualificação profissional das mulheres. Lima e Machado (2024) observam que aquelas com menor escolaridade são mais vulneráveis a abandonar a ocupação formal após a licença-maternidade, aprofundando o ciclo de desigualdade e limitando suas oportunidades de ascensão. Nessa perspectiva, a educação, conforme preconizado pelo ODS 4, torna-se um fator decisivo para reduzir disparidades, promovendo formação continuada e fortalecimento da autonomia feminina.

A igualdade de gênero, alinhada ao ODS 5, emerge como eixo central no enfrentamento dessa penalidade, ao destacar a necessidade de políticas públicas e corporativas que assegurem direitos relacionados à maternidade sem comprometer a trajetória profissional. Estratégias como ampliação da licença parental compartilhada, oferta de creches acessíveis, flexibilização de horários e incentivo à liderança feminina são fundamentais para atenuar perdas associadas à maternidade.

A equidade salarial está diretamente vinculada à Agenda 2030 da ONU, em especial ao ODS 5, que busca eliminar todas as formas de discriminação contra mulheres e meninas, incluindo a garantia de remuneração igual por trabalho de igual valor (Nações Unidas, 2015). De forma complementar, a educação de qualidade, conforme o ODS 4, proporciona capacitação técnica e formação continuada, ampliando as oportunidades de acesso a cargos melhor remunerados e reduzindo a lacuna salarial histórica.

Adicionalmente, a cultura organizacional exerce influência significativa sobre a equidade salarial. Ambientes corporativos que não valorizam a diversidade de gênero ou que mantêm normas centradas em características tradicionalmente masculinas tendem a reproduzir

disparidades salariais. Brito (2015) enfatiza que políticas de inclusão, programas de reconhecimento e práticas de flexibilidade são essenciais para reduzir desigualdades e favorecer a retenção de talentos femininos.

Portanto, a promoção da equidade salarial não se configura apenas como uma questão de justiça social, mas também como estratégia econômica e organizacional, capaz de fortalecer o desempenho das empresas, valorizar a contribuição das mulheres e contribuir para a construção de uma sociedade mais inclusiva e equitativa.

### 3.2 ASSÉDIO E DESRESPEITO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Mulheres enfrentam desafios significativos no mercado de trabalho que transcendem as dificuldades comuns a todos os trabalhadores, envolvendo questões de gênero, múltiplas jornadas e responsabilidades familiares (Bruschini, 2007). Entre os principais obstáculos destacam-se o assédio sexual e moral, a discriminação e o desrespeito, fatores que afetam diretamente a experiência profissional e o desempenho feminino.

O assédio sexual abrange desde comentários inapropriados até avanços indesejados, configurando ambiente hostil e inseguro. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2019), essa prática constitui violação dos direitos humanos, comprometendo a dignidade, a saúde e a segurança das mulheres, além de impactar produtividade e, em casos extremos, levar ao abandono do emprego. O assédio moral caracteriza-se por ações que humilham, intimidam ou minam a autoestima das trabalhadoras, incluindo críticas constantes, isolamento e sabotagem profissional. Hirigoyen (2002) destaca que se trata de violência psicológica frequentemente premeditada, com o objetivo de desestabilizar emocionalmente a vítima e forçá-la a deixar o ambiente de trabalho.

Mulheres mães apresentam vulnerabilidades específicas. Ao assumirem responsabilidades parentais, desenvolvem sensibilidade emocional e força interna para buscar melhores condições de vida para os filhos. No entanto, essa dedicação, quando não reconhecida ou apoiada, pode prejudicar a percepção de suas capacidades racionais e de liderança, tornando decisões e desempenho suscetíveis a julgamentos injustos (Badinter, 2011). Paradoxalmente, essas mulheres frequentemente demonstram maior empatia e contribuem para um ambiente organizacional mais inclusivo e humano. O desrespeito social e organizacional manifesta-se em comentários desdenhosos sobre responsabilidades familiares e na ausência de flexibilidade laboral. Muitas empresas não oferecem condições adequadas para equilibrar compromissos profissionais e domésticos (Borges; Scalón, 2015).

Os impactos destes desafios são profundos. Além de afetarem a saúde mental e emocional gerando estresse, ansiedade e depressão, têm consequências econômicas relevantes. Mulheres sujeitas a assédio, discriminação e desrespeito apresentam maior propensão a absenteísmo e redução de produtividade, prejudicando a força de trabalho qualificada e limitando o potencial de crescimento econômico (Bruschini, 2007).

#### **4. O ESTADO E AS MULHERES**

O papel do Estado é fundamental para promover a equidade de gênero e assegurar que mulheres, especialmente aquelas que conciliam maternidade e trabalho, tenham oportunidades iguais no mercado laboral. As políticas públicas constituem instrumentos essenciais para minimizar desigualdades históricas e estruturais que afetam a trajetória profissional feminina (Bruschini, 2007; Oliveira; Ribeiro, 2021).

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) representam mais do que normas são, instrumentos que buscam garantir que mulheres especialmente as negras e pardas, tenham acesso a um trabalho digno, protegido e livre de discriminação. A Constituição afirma que todas as pessoas são iguais perante a lei e reforça que ninguém pode ser prejudicado por causa de sua cor, sexo ou condição familiar. Ao mesmo tempo, o artigo 7º assegura a proteção do trabalho da mulher e proíbe diferenças salariais ou barreiras que impeçam sua entrada ou permanência no emprego.

Esses princípios ganham ainda mais força com a Lei nº 9.029/1995, que veda práticas discriminatórias como negar contratação, dificultar a promoção ou impor critérios que reforcem desigualdades. A CLT, através do artigo 373-A, também impede que empresas publiquem anúncios ou adotem políticas internas que limitem oportunidades com base em gênero, aparência ou maternidade. Assim, esse conjunto de leis atua para criar um ambiente de trabalho mais justo, onde mulheres negras e pardas possam não apenas ingressar no mercado formal, mas permanecer nele com respeito, segurança e oportunidades reais de crescimento, enfrentando desigualdades que historicamente marcaram suas trajetórias.

No contexto brasileiro, legislações como a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e a Constituição Federal de 1988 garantem direitos fundamentais, como licença-maternidade remunerada, estabilidade no emprego durante a gestação e proteção contra discriminação no trabalho. Entretanto, estudos indicam que, apesar desses avanços normativos, a efetividade dessas medidas ainda é limitada, especialmente para mulheres em situação de vulnerabilidade econômica ou ocupando posições informais (Guiginski, 2019; Lima; Machado, 2024).

Em síntese, o Estado, ao assegurar direitos, oferecer suporte institucional e desenvolver políticas públicas inclusivas, desempenha papel central na mitigação das desigualdades de gênero, na proteção dos direitos das mulheres e na construção de um mercado de trabalho mais justo, equitativo e sustentável.

#### 4.1 POLÍTICAS PÚBLICAS E AS MÃES NO MERCADO FORMAL

A promoção da participação e do protagonismo feminino, com ênfase nas mulheres mães, mercado de trabalho requer a implementação de políticas públicas eficazes, associadas a um comprometimento ativo das empresas. No Brasil, diversas iniciativas têm sido desenvolvidas para promover a igualdade de gênero e permitir que mulheres conciliem suas responsabilidades familiares e profissionais de maneira equilibrada. A colaboração entre governo e setor privado é essencial para alcançar esses objetivos (Hirata, 2014).

Entre as políticas públicas mais relevantes destaca-se a licença-maternidade, garantida pela Constituição Federal de 1988, que assegura um período mínimo de 120 dias de afastamento remunerado. O Programa Empresa Cidadã permite a extensão desse período para até 180 dias, promovendo um retorno mais seguro ao trabalho e reduzindo a sobrecarga das mulheres mães (Pinto; Souza, 2014). Esta medida beneficia diretamente as mulheres mães, mas também impacta positivamente o ambiente organizacional, promovendo práticas de responsabilidade social e igualdade de oportunidades para todas as mulheres.

A disponibilidade de creches e serviços de educação infantil constitui outro fator determinante para a inserção das mulheres mães no mercado de trabalho. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996) estabelece a obrigatoriedade da oferta de educação infantil, garantindo apoio à participação feminina no mercado de trabalho. Rosemberg (2002) enfatiza que o acesso a creches de qualidade permite às mulheres mães desempenhar suas funções profissionais sem interrupções frequentes, fortalecendo sua permanência no mercado e contribuindo para a retenção de talentos femininos. Empresas que oferecem creches no local de trabalho ou subsidiam esses serviços reforçam a inclusão de mulheres, beneficiando todas as mulheres.

Iniciativas como o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, promovido pela Secretaria de Políticas para as Mulheres, têm como objetivo incentivar a igualdade de oportunidades e tratamento nas organizações. Souza (2016) ressalta que tais programas são fundamentais para combater a discriminação de gênero e criar ambientes de trabalho mais inclusivos e justos, apoiando mulheres mães e mulheres em geral no desenvolvimento de suas carreiras.

A implementação de treinamentos sobre viés inconsciente, a criação de comitês de diversidade e a definição de metas claras para inclusão de mulheres contribuem para a efetividade dessas políticas. Santos (2018) argumenta que a cultura organizacional é determinante para o sucesso de políticas de igualdade, e empresas que investem em ambientes inclusivos colhem benefícios significativos em termos de inovação e desempenho.

Além disso, a participação das mulheres no mercado de trabalho exerce impacto direto sobre a economia. Segundo a OCDE (2018), a desigualdade de gênero representa perda substancial de potencial econômico, e políticas que promovam a equidade salarial e de oportunidades são estratégias essenciais para aumentar a produtividade e a competitividade. Mulheres, e especialmente mulheres mães, desempenham papéis estratégicos na inovação, na gestão de equipes e na eficiência organizacional (Carneiro; Souza, 2016).

No contexto do empreendedorismo, as mulheres têm se destacado como agentes de inovação e resiliência. As mulheres empreendedoras apresentam maior taxa de sobrevivência empresarial em comparação aos homens, evidenciando sua resiliência e capacidade de gestão mesmo diante de contextos econômicos desafiadores. Segundo dados do Sebrae e do IBGE (2023), negócios liderados por mulheres apresentam taxa de sobrevivência média de 83%, contra 78% entre os empreendimentos masculinos, o que demonstra um desempenho consistente e sustentável.

Dessa forma, políticas públicas e ações organizacionais voltadas para a igualdade de gênero são essenciais não apenas para garantir oportunidades às mulheres em geral, mas também para assegurar que mulheres possam se manter, progredir e contribuir plenamente no mercado de trabalho, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 4 (educação de qualidade e formação contínua) e 5 (igualdade de gênero e empoderamento feminino) da Agenda 2030 (Nações Unidas, 2015).

#### 4.2 AS ODS E SUA RELAÇÃO COM MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

A Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas estabelece os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como diretrizes globais para promover sociedades mais inclusivas, justas e equitativas, sendo especialmente relevantes os ODS 4, 5 e 8 para a análise das experiências de mulheres mães no mercado de trabalho. O ODS 4, que trata da Educação de Qualidade, representa um elemento crucial para ampliar as oportunidades de inserção e ascensão profissional dessas mulheres, pois a formação acadêmica e técnica permite acesso a empregos formais e melhor remuneração, reduzindo a dependência do trabalho informal ou do

empreendedorismo por necessidade. Além disso, a disponibilidade de creches e serviços de educação infantil constitui um aspecto fundamental da educação de qualidade, possibilitando que mulheres mães conciliem suas atividades laborais e acadêmicas com as responsabilidades maternas, promovendo desenvolvimento integral tanto para elas quanto para seus filhos (UNESCO, 2020).

O ODS 5, voltado à Igualdade de Gênero, está diretamente relacionado à necessidade de eliminar todas as formas de discriminação e violência contra mulheres e meninas, garantindo igualdade plena em espaços sociais, políticos e econômicos. No contexto do mercado de trabalho, este objetivo evidencia-se na luta contra a desigualdade salarial, o assédio moral e sexual, bem como barreiras culturais que reforçam a visão de que o cuidado infantil é responsabilidade exclusiva das mulheres. A promoção do ODS 5 requer a implementação de políticas de trabalho inclusivas e seguras, a valorização das competências das mulheres mães e o combate a estereótipos de gênero que limitam suas oportunidades de ascensão profissional, contribuindo para a construção de ambientes corporativos equitativos e receptivos (Bruschini, 2007; Oliveira; Ribeiro, 2021).

O ODS 8, que aborda trabalho decente e crescimento econômico, complementa os esforços de inclusão ao propor o acesso pleno e produtivo ao emprego, com condições dignas e oportunidades de desenvolvimento profissional. Para mulheres mães, este objetivo implica políticas organizacionais que assegurem flexibilidade de jornada, licença-maternidade adequada, suporte ao retorno pós-licença e reconhecimento do empreendedorismo feminino como vetor de inovação e produtividade. No entanto, quando o empreendedorismo ocorre por necessidade, ele pode refletir precarização e desigualdade estrutural, reforçando a importância de políticas públicas e privadas que ofereçam capacitação, acesso a crédito e suporte institucional, transformando a necessidade em oportunidade sustentável e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico (Sebrae, 2020; Nogueira; Schneider, 2019).

A articulação entre os ODS 4, 5 e 8 evidencia a interdependência entre educação, equidade de gênero e trabalho decente, demonstrando que a promoção de políticas integradas é essencial para garantir que mulheres e mães possam conciliar maternidade e carreira de forma equilibrada e reconhecida. A educação qualificada propicia maior autonomia e competitividade, a igualdade de gênero assegura oportunidades equitativas e proteção contra discriminação, e o trabalho decente oferece estabilidade e reconhecimento econômico. Dessa forma, os ODS servem como um referencial estratégico para orientar práticas institucionais e políticas públicas que visem a plena valorização e inclusão de mulheres mães no mercado de trabalho, promovendo desenvolvimento econômico, inovação e justiça social.

### 4.3 MULHERES EMPREENDENDO POR NECESSIDADE

O empreendedorismo feminino, especialmente entre mulheres mães, frequentemente surge como estratégia de sobrevivência, caracterizando o chamado empreendedorismo por necessidade. Muitas mulheres iniciam negócios não por vocação ou interesse, mas para garantir renda, conciliar responsabilidades familiares e buscar maior autonomia diante de restrições socioeconômicas (Nogueira; Schneider, 2019).

As mulheres empreendedoras apresentam maior taxa de sobrevivência empresarial em comparação aos homens, evidenciando sua resiliência e capacidade de gestão mesmo diante de contextos econômicos desafiadores. Segundo dados do Sebrae e do IBGE (2023), negócios liderados por mulheres apresentam taxa de sobrevivência média de 83%, contra 78% entre os empreendimentos masculinos, o que demonstra um desempenho consistente e sustentável.

Dados do Sebrae (2020) indicam que grande parte dessas empreendedoras busca sustento familiar e a possibilidade de equilibrar trabalho, maternidade e tarefas domésticas. Essa realidade é particularmente presente entre mulheres de baixa renda e mães solas, que enfrentam barreiras estruturais no mercado formal, discriminação e dificuldades de acesso a oportunidades qualificadas.

Embora o empreendedorismo por necessidade possa oferecer autonomia econômica e desenvolvimento pessoal, ele apresenta desafios significativos que comprometem sua sustentabilidade. Entre os principais obstáculos estão, baixo potencial de crescimento, decorrente de recursos escassos e planejamento limitado; Vulnerabilidade econômica, associada à informalidade e à dificuldade de acesso a crédito; Capacitação insuficiente em áreas essenciais como gestão, marketing e inovação; Estigma social, que desvaloriza este tipo de empreendedorismo, dificultando sua legitimação no mercado.

A superação desses desafios demanda transformações culturais e estruturais, incluindo o reconhecimento e valorização da diversidade empreendedora, bem como políticas públicas de apoio que ofereçam capacitação, linhas de crédito, suporte técnico e iniciativas de inclusão social. Essas ações são fundamentais para transformar negócios de necessidade em empreendimentos sustentáveis, promovendo equidade, fortalecimento econômico e desenvolvimento local.

Apesar das dificuldades, mulheres mães demonstram resiliência e criatividade, utilizando redes sociais, cooperativas e redes de apoio comunitário para superar barreiras e fortalecer seus negócios (Oliveira; Souza, 2019). Com o suporte institucional adequado e mudanças culturais, o empreendedorismo por necessidade pode se tornar uma oportunidade de desenvolvimento

socioeconômico sustentável, contribuindo para a promoção da igualdade de gênero (ODS 5), do trabalho decente e crescimento econômico (ODS 8) e da inclusão social (Lima; Silva, 2018).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A inserção das mulheres, especialmente das mães, no mercado de trabalho representa um avanço social relevante, embora ainda permeado por desigualdades estruturais. O empreendedorismo, em muitos casos, surge como alternativa para conciliar responsabilidades familiares e profissionais, assegurando autonomia econômica e permanência na esfera produtiva. Tais resultados reforçam a importância do apoio estatal por meio de políticas públicas de proteção, capacitação e incentivo à igualdade de gênero, fundamentais para reduzir a penalidade da maternidade e ampliar as oportunidades profissionais.

Em conformidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 4 e 5 da ONU, a promoção da educação de qualidade e da equidade de gênero é essencial para a consolidação de um mercado de trabalho inclusivo, sustentável e justo. Assim, fortalecer o papel das mulheres mães na economia é não apenas um imperativo de justiça social, mas também um caminho estratégico para o desenvolvimento sustentável.

A análise apresentada neste estudo evidencia a complexidade das experiências das mulheres mães no mercado de trabalho e a necessidade de aprofundamento teórico e empírico sobre o tema. Recomenda-se a leitura de obras que abordam gênero, maternidade e desigualdades laborais, incluindo pesquisas que explorem a interseccionalidade de raça, classe e condição socioeconômica, fornecendo um panorama mais abrangente das barreiras enfrentadas por diferentes grupos de mulheres.

Dados mostram que a realidade das mulheres negras no mercado de trabalho brasileiro ainda é marcada por desigualdades profundas. Segundo o Dieese, quase metade das mulheres negras (46,5%) trabalha na informalidade, sem carteira assinada e sem acesso à Previdência Social, o que as deixa mais vulneráveis e com menos proteção no dia a dia. Em 2024, o Ministério do Trabalho apontou que a taxa de desemprego entre essas mulheres chegou a 10,1%, mais que o dobro da registrada entre homens não negros, que foi de 4,6%, revelando um abismo que persiste apesar dos avanços legais. Complementando esse cenário, o IPEA mostrou que as pessoas negras foram a maioria entre os trabalhadores informais em 2022, representando 62% desse grupo; dentro desse universo, as mulheres negras compunham 25,3%, muito acima do percentual de mulheres brancas, que era de 17,2%. Esses números deixam evidente que, mesmo com o esforço e a competência que demonstram, as mulheres negras seguem enfrentando

barreiras estruturais para entrar, permanecer e crescer no mercado formal, carregando nas estatísticas histórias de luta, resistência e busca por oportunidades dignas.

Futuros estudos qualitativos são especialmente pertinentes, uma vez que permitem captar nuances das vivências individuais e coletivas das mulheres mães, suas percepções sobre políticas institucionais, a conciliação entre maternidade e carreira, e o impacto do empreendedorismo por necessidade em suas trajetórias. Métodos como entrevistas em profundidade, grupos focais e estudos de caso podem revelar dimensões subjetivas e contextuais que permanecem pouco exploradas na literatura, fornecendo subsídios para a formulação de políticas públicas e práticas organizacionais mais inclusivas e efetivas.

Além disso, é recomendável a realização de pesquisas longitudinais que acompanhem a trajetória profissional das mulheres ao longo do tempo, permitindo avaliar de forma detalhada os efeitos de iniciativas voltadas à equidade de gênero, ao desenvolvimento de competências e à promoção de ambientes laborais mais acolhedores. Tais investigações podem contribuir significativamente para a redução da penalidade da maternidade e para a construção de modelos de trabalho que valorizem a participação plena das mulheres na economia e na sociedade.

Portanto, a consolidação da mulher, e em especial da mulher mãe, no mercado de trabalho depende de um esforço conjunto entre Estado, sociedade e iniciativa privada, a fim de construir um ambiente mais justo, inclusivo e sustentável, no qual o gênero não seja um fator limitante, mas sim um elemento de diversidade e transformação social.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Maria Hermínia Tavares de. **Gênero, família e trabalho no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 2001.
- BADINTER, Elisabeth. **O conflito: a mulher e a mãe**. Rio de Janeiro: Record, 2011.
- BORGES, A.; SCALON, M. **Desafios da conciliação trabalho-família para mulheres**. Psicologia & Sociedade, 2015.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. **Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995**. Proibição de práticas discriminatórias na relação de trabalho.
- BRASIL. **Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)**. Art. 373-A. Brasília: Planalto.
- BRITO, L. **A cultura organizacional e a equidade de gênero: desafios e estratégias**. Revista de Administração Contemporânea, 2015.
- BRUSCHINI, Cristina. **Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos**. Estudos Avançados, 2007.
- BRUSCHINI, Cristina; OLIVEIRA, E. M.; RIBEIRO, M. M. **Mulheres, trabalho e assédio: questões de gênero no ambiente profissional**. Estudos Feministas, 2007/2021.
- BUTLER, Judith. **Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity**. New York: Routledge, 1990.
- CARNEIRO, M. S.; SOUZA, L. M. **Contribuições das mulheres para a inovação e eficiência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2016.
- CORREIA, L.; SCHERER, R. **Penalidade da maternidade e desigualdade salarial**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 2020.
- CRENSHAW, Kimberlé. **Demarginalizing the Intersection of Race and Sex**. University of Chicago Legal Forum, 1989.
- DIEESE. **Informalidade entre mulheres negras no Brasil**. Boletim Técnico, 2024. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Disponível em: <https://www.dieese.org.br>. Acesso em: 28 set. 2025.
- EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. **Teoria da congruência de papéis no preconceito contra mulheres líderes**. Psychological Review, 2002.
- ECCLES, Jacquelynne S. **Compreender as escolhas educacionais e ocupacionais das mulheres**. Psychology of Women Quarterly, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUIGINSKI, R. **Penalidade da maternidade e mercado de trabalho: uma análise da desigualdade estrutural**. Revista Direito e Trabalho, 2019.

HIRATA, Helena. **Gênero, classe e raça na interseccionalidade das desigualdades**. Cadernos de Pesquisa, 2014.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. **A divisão sexual do trabalho: questões teóricas e análises contemporâneas**. São Paulo: UNESP, 2007.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa no cotidiano**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HOFSTEDDE, Geert. **Culturas e Organizações: Software da Mente**. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

IBGE; SEBRAE. **Dados sobre mercado de trabalho e empreendedorismo feminino**. Brasília, 2023.

IPEA. **Mercado de trabalho e população negra: relatório de 2022**. Brasília: IPEA, 2022.

LIMA, S.; MACHADO, A. **Maternidade e trajetória profissional: impactos econômicos e sociais**. Revista de Estudos de Gênero e Trabalho, 2024.

LIMA, F.; SILVA, J. **Empreendedorismo feminino: desafios e estratégias para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 2018.

MATOS, A. F.; LIMA, M. L. **As mulheres no mercado de trabalho: entre a escolha e a necessidade**. Cadernos de Gênero e Diversidade, 2018.

MOVIMENTO MULHER 360. **Relatório anual de diversidade e inclusão**. São Paulo, 2023.

NAÇÕES UNIDAS. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Nova York: ONU, 2015.

NOGUEIRA, F.; SCHNEIDER, T. **Empreendedorismo feminino e desenvolvimento sustentável**. Revista de Administração Contemporânea, 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Assédio sexual no local de trabalho: um problema global e persistente**. Genebra: OIT, 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **A Busca pela igualdade de gênero: uma batalha difícil**. Paris: OECD Publishing, 2018.

OLIVEIRA, A. C. S.; SOUZA, R. F. **Empreendedorismo materno: um estudo sobre as mulheres mães empreendedoras no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, M.; RIBEIRO, R. **Desigualdades de gênero no trabalho: desafios e políticas públicas no Brasil**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, 2021.

PINTO, A. G.; SOUZA, M. T. **Políticas públicas de saúde no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2014.

ROSEMBERG, Fúlvia. **Mulheres trabalhando: o gênero na divisão sexual do trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 2002.

SANTOS, A. **Gênero e cultura organizacional: desafios para a igualdade de gênero no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2018.

SEBRAE. **Mulheres empreendedoras no Brasil: perfil, desafios e oportunidades**. Brasília: Sebrae, 2020.

SILVA, A. S.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOUZA, F. R. **Igualdade de gênero no ambiente de trabalho: desafios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

UNESCO. **Educação de qualidade para todos: relatório global sobre educação**. Paris: UNESCO, 2020.