

TRABALHO APÓS A LICENÇA-MATERNIDADE: SOFRIMENTO DE TRABALHADORAS SOB A ÓTICA DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

Naiara Tavares da Silva¹

Ana Carolina de Gouvêa Dantas Motta²

Resumo: O retorno das mulheres ao trabalho após a licença-maternidade requer um processo de adaptação frequentemente permeado por sofrimento, intensificado por condições e formas inadequadas de organização no ambiente laboral. Este artigo tem como objetivo investigar as experiências de sofrimento vividas por mulheres nesse contexto, considerando dimensões emocionais, aflições individuais e fatores organizacionais associados. Trata-se de um estudo qualitativo e descritivo, desenvolvido com 69 mulheres por meio de questionário on-line. A análise dos dados foi fundamentada na perspectiva da psicodinâmica do trabalho e submetida à análise de conteúdo. Os resultados indicam que o sofrimento é agravado pela ausência de condições favoráveis à amamentação, pela insuficiente flexibilização quanto ao local e ao horário de trabalho, pelo aumento das responsabilidades e pela escassez de reconhecimento profissional. Esses fatores dificultam a adaptação à nova realidade materna, resultando em insatisfação, ansiedade, insegurança e medo. A pesquisa contribui para o entendimento das especificidades do sofrimento no trabalho vivenciado por mães que retornam da licença-maternidade e evidencia a necessidade de políticas organizacionais sensíveis às demandas dessas trabalhadoras, promovendo saúde e enfrentamento dos desafios laborais.

Palavras-chave: Saúde do trabalhador. Licença-maternidade. Sofrimento no trabalho.

RETURNING TO WORK AFTER MATERNITY LEAVE: FEMALE WORKERS' SUFFERING THROUGH THE LENS OF WORK PSYCHODYNAMICS

Abstract: The return of women to work after maternity leave requires an adaptation process often marked by suffering, intensified by inadequate conditions and organizational arrangements in the workplace. This article aims to investigate the experiences of suffering lived by women in this context, considering emotional dimensions, individual distress, and associated organizational factors. This is a qualitative and descriptive study conducted with 69 women through an online questionnaire. Data analysis was based on the work psychodynamics perspective and subjected to content

¹ Docente de Administração Pública na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Doutora em Administração (Unigranrio). Mestre em Engenharia de Produção (COPPE/UFRRJ). Graduada em Administração (UFRRJ). E-mail: naiaratavares@ufrj.br

² Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Grande Rio (PPGA/Unigranrio); Doutora em Engenharia de Produção (COPPE/UFRRJ). Mestre em Ciências Contábeis (UFRJ); Graduada em Administração (PUC/RJ). E-mail: ana.motta@unigranrio.edu.br

analysis. The results indicate that suffering is aggravated by the absence of favorable conditions for breastfeeding, insufficient flexibility regarding workplace and schedule, increased responsibilities, and lack of professional recognition. These factors hinder adaptation to the new maternal reality, leading to dissatisfaction, anxiety, insecurity, and fear. The study contributes to understanding the specificities of work-related suffering experienced by mothers returning from maternity leave and highlights the need for organizational policies sensitive to these workers' demands, promoting health and the coping of work-related challenges.

Keywords: Occupational health. Maternity leave. Work-related suffering.

Introdução

Dados recentes acerca da saúde mental dos trabalhadores no Brasil revelam um cenário alarmante: em 2024, houve um aumento de 68% nas licenças médicas concedidas a trabalhadores, motivadas majoritariamente por quadros de ansiedade e depressão. Entre os afastamentos relacionados à saúde mental, as mulheres representam 64% do total, o que se associa diretamente a fatores como a persistência da desigualdade salarial, o aumento dos índices de desemprego e a sobrecarga decorrente do trabalho não remunerado (Casmiro; Moura, 2025).

É notório que a inserção das mulheres no mercado de trabalho ocorre em condições significativamente distintas das dos homens, uma vez que, culturalmente, são elas que acumulam dupla — ou até tripla — jornada de trabalho (Hirata; Soeiro; Cruz, 2022). O acúmulo das atividades profissionais, domésticas e de cuidado constitui um fator adicional que potencializa a vulnerabilidade feminina à deterioração da saúde mental. Essa sobrecarga torna-se ainda mais intensa quando há filhos pequenos, tornando a conciliação entre os papéis sociais e familiares ainda mais desafiadora (Guiginski; Wajnman, 2019).

No que se refere à maternidade, a legislação trabalhista brasileira prevê uma série de direitos destinados à proteção da mulher no mercado de trabalho. Dentre eles, destaca-se a licença-maternidade, assegurada sem prejuízo do vínculo empregatício e do salário, com duração de 120 dias (Brasil, 1988). Além disso, a lei garante às trabalhadoras um local apropriado para deixar seus filhos sob vigilância e cuidados durante o período de amamentação, nos estabelecimentos que empregam pelo menos 30 mulheres com mais de 16 anos. Na impossibilidade de oferecer essa estrutura, as organizações podem, como alternativa, firmar convênios com creches (Brasil, 1943).

Certamente, a legislação trabalhista busca proteger a participação da mulher no mercado de trabalho, promovendo condições dignas, combatendo a discriminação e assegurando a equidade de oportunidades no ambiente laboral. No entanto, persiste a dúvida sobre se as normas vigentes são, de fato, capazes de atender às necessidades profissionais, sociais e emocionais das gestantes e das mães nos primeiros meses após o parto. Embora esse período seja fundamental para os cuidados com a criança, o afastamento físico, cognitivo e psíquico vivenciado pelas mulheres, devido às construções sociais em torno da maternidade, acarreta consequências tanto na trajetória profissional quanto na vida pessoal, penalizando-as (Iaconelli, 2024). A exigência imposta ao papel materno, em termos de dedicação e comprometimento, acaba por afetar todas as dimensões da realidade feminina (Garcia; Vieceleli, 2018).

Quando as demandas específicas relacionadas à maternidade não são devidamente consideradas, o retorno ao trabalho após a licença-maternidade pode ser acompanhado por vivências de sofrimento por parte dessas mulheres (Garcia; Vieceleli, 2018; Holmes; Erickson; Hill, 2012). Nesse momento, podem emergir sentimentos como insegurança, tristeza, insatisfação e ansiedade. Esse cenário é especialmente relevante para o presente estudo, que busca analisar o sofrimento no trabalho vivenciado por mulheres após o retorno da licença-maternidade, à luz da teoria da psicodinâmica do trabalho de Christophe Dejours.

Durante o período de licença, as mulheres se dedicam integralmente à maternidade, afastando-se de suas atividades laborais. Contudo, ao retomarem suas funções, enfrentam um processo de readaptação que, frequentemente, é marcado pela ausência de apoio organizacional (Garcia; Vieceleli, 2018). A ausência de políticas institucionais e de estruturas de acolhimento voltadas à reintegração dessas trabalhadoras pode desencadear formas intensas de sofrimento, com repercussões tanto físicas quanto psicológicas.

Diante desse contexto, o presente trabalho justifica-se por aprofundar a análise do sofrimento vivenciado por mulheres no processo de retorno ao trabalho após a licença-maternidade. Enquanto pesquisas anteriores abordam o significado do trabalho (Andrade; Praun; Avoglia, 2018), estratégias defensivas (Andrade; Pereira; Baccelli, 2024; Andrade; Praun; Avoglia, 2018) e políticas públicas (Alexandre, 2023), esta investigação explora as causas organizacionais do sofrimento, seja em decorrência das condições ou da própria organização do trabalho, a partir da experiência dessas mulheres.

Ao adotar a psicodinâmica do trabalho como referencial teórico, a pesquisa contribui ao evidenciar como as condições laborais afetam a saúde mental das mulheres. Além disso, reforça a importância de iniciativas institucionais integradas a políticas públicas que promovam a proteção e a permanência das mães no emprego.

Deste modo, parte-se da suposição de que o sofrimento no trabalho vivenciado por mulheres mães apresenta particularidades decorrentes tanto da experiência da maternidade quanto da insuficiente preparação das organizações para acolher adequadamente essas trabalhadoras após a licença-maternidade. Assim, o objetivo deste estudo é investigar a vivência de sofrimento no trabalho no retorno de mulheres ao ambiente laboral após a licença-maternidade, considerando as múltiplas dimensões emocionais envolvidas, as aflições decorrentes desse processo e os fatores organizacionais que contribuem para sua intensificação.

1. Materiais e Métodos

1.1 Tipo de estudo e participantes

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com a participação de 85 mulheres mães. Dentre essas, foram analisadas as respostas de 69 participantes que atenderam aos critérios de elegibilidade: vínculo empregatício no momento da gestação e idade do último filho(a) inferior a 24 meses. Tratou-se de uma amostra não probabilística por conveniência, recrutada por meio da técnica conhecida como bola de neve (snowball), na qual participantes iniciais indicavam outras mulheres com perfil semelhante.

1.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário on-line, elaborado no Google Forms, composto por 23 questões — sendo 7 fechadas, 6 abertas e 10 parcialmente abertas. As participantes foram convidadas a responder ao questionário por meio de redes sociais como Instagram, Facebook, WhatsApp e LinkedIn. Todas consentiram formalmente com sua participação, mediante aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O estudo seguiu os princípios éticos vigentes e obteve aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (parecer nº 5.818.843).

1.3 Análise

Para este estudo, as questões fechadas e parcialmente abertas foram utilizadas apenas para caracterização das respondentes. Dentre as questões completamente abertas, apenas a última, a questão 23: "Escreva aqui um breve relato sobre o seu retorno ao trabalho", foi submetida à análise de conteúdo proposta por Bardin (Bardin, 2016). Com base nos relatos das mulheres, foram definidas duas categorias de análise inspiradas na abordagem da psicodinâmica do trabalho, elaboradas a posteriori (Quadro 1). As três etapas da análise de conteúdo (pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados) foram conduzidas com o apoio do software ATLAS.ti, versão 25.

Quadro 1 – Descrição das categorias de análise

Categoria de análise	Descrição
Condições de trabalho	Aspectos geradores de sofrimento que estejam relacionados ao ambiente físico, ambiente biológico, condições de higiene, segurança e características antropométricas.
Organização do trabalho	Aspectos relacionados à divisão do trabalho, ao conteúdo da tarefa, ao sistema hierárquico, modalidades de comando, relações de poder e questões de responsabilidade.

Fonte: elaboração própria com base em Dejours (2015).

2. Resultados e discussão

No que se refere à caracterização das participantes, a maioria se declarou branca (81,9%), com pós-graduação completa (76,4%) e renda familiar superior a oito salários-mínimos (68,1%). A maior parte indicou ter apenas um filho (76,4%) e residir com o pai da criança (90,3%). Em termos profissionais, predominaram vínculos de maior estabilidade: 59,6% atuavam na mesma instituição há mais de seis anos. Quanto às práticas organizacionais voltadas à maternidade, 52,8% relataram que as empresas apenas cumpriram o que está previsto em lei, sem oferecer medidas adicionais de apoio.

As duas categorias analíticas construídas a partir dos relatos dialogam com a concepção de sofrimento no trabalho desenvolvida por Dejours (2015), segundo a qual esse sofrimento está associado ao confronto do sujeito com sua tarefa, quando essa

vivência ameaça sua integridade psíquica: “[...] aquilo que, no afrontamento do homem com sua tarefa, põe em perigo sua vida mental” (Dejours, 2015, p. 11).

Trata-se, portanto, de um sofrimento gerado pelas pressões, exigências e conflitos presentes nas organizações, ou seja, de vivências de situações estressantes no trabalho que podem ameaçar o equilíbrio psíquico do trabalhador e impactar sua saúde mental (Areosa, 2021; Rodrigues; Álvaro; Rondina, 2006). Assim, o sofrimento no trabalho está profundamente relacionado às condições de trabalho e à organização do ambiente laboral, que pode gerar um estado de tensão constante no trabalhador (Dos Anjos Bulhões; Canopf, 2023).

Isto posto, a primeira categoria de análise, condições de trabalho, vincula-se ao sofrimento decorrente do ambiente organizacional. Sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho, esse sofrimento relaciona-se às condições do trabalhador e não necessariamente às condições objetivas do trabalho, uma vez que nem sempre há convergência entre ambas. Quando não há convergência, podem emergir sentimentos como insatisfação, frustração e medo (Dejours, 2015). Tal situação revela-se especialmente significativa no caso de mulheres que retornam ao trabalho após a licença-maternidade, pois enfrentam demandas específicas decorrentes de transformações não apenas psíquicas, mas também corporais.

A segunda categoria refere-se a aspectos relacionados à organização do trabalho, tais como a divisão do trabalho, o conteúdo da tarefa, a estrutura hierárquica, as formas de comando, as relações de poder e as atribuições de responsabilidade. A insatisfação das trabalhadoras manifesta-se por meio de sentimentos como indignidade, inutilidade, desqualificação e, em alguns casos, experiências de natureza depressiva. Esses sentimentos são frequentemente acompanhados por estados de ansiedade e medo (Dejours, 2015).

A seguir, apresenta-se a análise das categorias condições de trabalho e organização do trabalho, ilustradas por depoimentos de participantes identificadas por numeração (R01 – Respondente 01), com o objetivo de preservar suas identidades.

2.1 Categoria condições de trabalho

Nos depoimentos, o principal aspecto apontado pelas respondentes, no que se refere às condições de trabalho, relaciona-se à amamentação e às especificidades do retorno ao

trabalho de mulheres que passaram pela gestação. Apesar do respaldo legal para a continuidade da amamentação, emergiram relatos sobre a ausência de locais adequados para extração e armazenamento de leite:

[...] minha empresa hoje não possui um local adequado para fazer a ordenha, armazenar e guardar o leite extraído. Logo, hoje tiro o leite e jogo no ralo, literalmente [...] (R40) [e,] Inicialmente tive dificuldade pela separação, em ficar tantas horas longe da bebê, e, também em ter tempo e local para extrair leite materno para enviar para a creche [...] (R54).

Ressalta-se que a Organização Mundial da Saúde (OMS) e o Ministério da Saúde recomendam a amamentação exclusiva até os seis meses de idade. No entanto, a licença-maternidade obrigatória é de apenas 120 dias (quatro meses), tempo insuficiente para atender à recomendação. Os depoimentos evidenciam o desejo das trabalhadoras de manter a amamentação ao retornarem ao trabalho após a licença-maternidade, o que constitui mais um fator de tensão e angústia, dada a ausência de condições favoráveis para tal continuidade.

Além disso, os índices de aleitamento materno no Brasil estão aquém das recomendações da OMS. A prática mais comum até os seis meses de vida do bebê é o aleitamento misto, com uso de fórmulas infantis associado ao leite materno. O principal obstáculo para a manutenção do aleitamento materno exclusivo é a dedicação da mãe ao trabalho remunerado (Peres et al., 2022). Esses dados, além de alarmantes do ponto de vista da saúde infantil, revelam a ausência de condições reais para que as mulheres mantenham a amamentação exclusiva até os seis meses de idade, dificultando a melhoria dos indicadores nacionais.

Para além da inadequação dos espaços físicos destinados à extração e ao armazenamento de leite materno, os relatos também evidenciaram dor e desconforto físico resultantes das condições de trabalho oferecidas nas organizações. Ao retornar da licença-maternidade, o corpo da mulher que gestou continua produzindo leite na frequência anterior. Caso não haja possibilidade de extração adequada, podem surgir complicações de saúde para a mulher, como a mastite.

A seguir, dois relatos que ilustram as dores físicas decorrentes da produção de leite:

Eu me senti muito diferente, parecia que eu estava em um ambiente estranho, novo, o tempo todo eu queria estar em casa e não no trabalho. Era desconfortável, meu seio doía, eu não conseguia tirar leite, porque não tinha onde armazenar e não tinha lugar adequado. Enfim, os dois primeiros meses foram bem ruins, eu tive que me readaptar. (R60) [e,] Trabalho apenas uma vez presencialmente e ainda assim foi muito difícil ficar sem ver a minha filha o dia inteiro. Saio correndo, porque no final do dia ela já está berrando e eu não tenho como sair antes das 19h. Amamentação e fico com o peito lotado sem ter um local adequado para extração. [...] (R64)

Além da dor física relacionada à amamentação, os depoimentos de R60 e R64 evidenciam o impacto emocional causado pela necessidade de se afastar dos filhos em decorrência do retorno ao trabalho. Nesse contexto, a mulher vivencia angústia e sofrimento diante da mudança de sua relação com o bebê, sendo forçada a se distanciar dele durante a jornada laboral e a interromper a amamentação em livre demanda. Essa ruptura compromete a qualidade do cuidado e do tempo dedicado ao vínculo afetivo com o filho (Rodrigues et al., 2022).

Embora as condições de trabalho refiram-se majoritariamente ao conteúdo ergonômico (exigências físicas, químicas e biológicas), Dejours (2015) ressalta que a insatisfação com esses elementos não se limita ao desgaste físico. Ela pode, igualmente, acarretar sofrimento psíquico, fenômeno observado nos depoimentos que relatam a dificuldade em manter a amamentação.

Afora a especificidade do espaço adequado para extração do leite, o depoimento R44 denuncia a exposição da trabalhadora lactante a condições insalubres de trabalho, sendo orientada a realizar atendimentos em box de quimioterapia enquanto pacientes recebiam infusão. O fato de ser lactante não foi levado em consideração pela organização:

[...] não recebi nenhum incentivo por parte da empresa, ao contrário, precisei lidar com abusos morais. No retorno, não foi diferente... mesmo com a 1h para aleitamento, a carga de trabalho era maior, as

cobranças também, além de não ter local adequado para ordenha de leite materno e ter sido orientada a realizar atendimentos dentro de Box de quimioterapia (enquanto os pacientes recebiam a infusão). Fiquei 1 semana somente e pedi demissão, porque minha saúde mental valia mais e meu filho iria se beneficiar também. (R44)

Quando o trabalhador esgota os recursos de defesa contra as pressões externas (fixas ou intransponíveis), o que lhe ocasiona frustração, medo e impotência, estabelece-se o sofrimento patogênico. Em situações extremas, surge o sofrimento residual, que mina a saúde mental e culmina no adoecimento psíquico (Dejours; Abdoucheli; Jayet, 1994). A pressão e o receio quanto à integridade física, com possíveis consequências para o bebê, levaram a respondente R44 a uma situação limite que resultou no pedido de demissão. Além dos aspectos ambientais, seu depoimento evidencia a insatisfação decorrente da organização do trabalho, manifestada pelo aumento da carga e das cobranças, aspectos que serão explorados no tópico a seguir.

2.2 Categoria organização do trabalho

Os depoimentos analisados sob a ótica da organização do trabalho evidenciam tanto a ausência de práticas que contribuam para a adaptação da trabalhadora que retorna da licença-maternidade, quanto estratégias que intensificam o seu sofrimento. Tais preocupações são intrínsecas à realidade dessas mulheres, envolvendo a manutenção da amamentação e a logística entre o cuidado com os filhos e o emprego.

2.2.1 Rigidez na organização do trabalho

No quesito amamentação, a rigidez da organização laboral, sobretudo quanto a horários e locais, torna-se um fator que potencializa o sofrimento daquelas que desejam manter o aleitamento, manifestando-se por meio de ansiedade e culpa:

Como trabalho em regime de plantão consigo organizar quais dias eu trabalho e no momento apenas dois quando um deles passo 24 horas fora de casa. As noites são a minha maior preocupação, uma vez que ela sente falta de mamar pela madrugada [...] (R03) [...] Foi estressante e triste porque eu tive que cumprir a carga horária integral e não

estava mais acostumada [...]. Não conseguia me desligar direito da criança devido às diversas preocupações, mesmo ela estando com pessoas da minha confiança. A amamentação diminuiu devido ao tempo fora de casa. Não tive um período de adaptação pós-licença (R08). [;] Meu retorno foi precedido de muita ansiedade [...]. Também tive preocupações com a amamentação, pois minha filha ainda é muito dependente do leite materno e não mama fórmula (R10) [e,] Não tive 1h para manutenção da amamentação até 1 ano, o fato de ter filhos não foi levado em consideração no planejamento da escala de trabalho (R56).

O sentido do trabalho envolve diversos elementos que contribuem para a imagem de si do trabalhador. O processo de adaptação do conteúdo da tarefa às competências reais do sujeito pode ocasionar um subemprego de sua capacidade ou, inversamente, colocá-lo em uma situação de complexidade que gera o risco de fracasso. Ambas as situações levam ao sofrimento (Dejours, 2015).

2.2.2 Aumento de responsabilidades organizacionais

O aumento de responsabilidades organizacionais, sem considerar as especificidades da realidade materna, resultou em sentimentos contraditórios, conforme verificado nos depoimentos a seguir:

Infelizmente a empresa na qual eu trabalhava não era preparada para receber e acolher colaboradoras no retorno de maternidade. No retorno, gostariam que ampliassem minha equipe agregando mais unidades na minha gestão com a justificativa que eu sou competente. Na minha ausência os problemas foram se acumulando e no retorno tudo era urgente para resolver. Não ocorreu uma conversa para saber como eu estava e minhas necessidades naquele momento para equilibrarmos com as da empresa. [...] Enfim, reavaliei minhas prioridades e solicitei um acordo, queriam aumentar meu salário e responsabilidades como forma de me reter, rsrs logo vimos com essa atitude que a empresa não entendeu nada. (R24) [e] Fui muito bem

recebida no retorno, voltei para o mesmo setor, mas para ficar em trabalho híbrido tive que assumir uma função de chefia, o que causou bastante estresse. [...] (R38).

O retorno ao trabalho após o nascimento do bebê é marcado por mudanças na rotina das pessoas, especialmente a das mulheres. Tais mudanças intensificam o cansaço físico em função das funções exigidas pelos múltiplos papéis que essas mulheres desempenham o que reforça a necessidade de um processo de adaptação no retorno ao trabalho dessas trabalhadoras (Garcia; Viecili, 2018).

Se, por um lado, o aumento da carga de responsabilidade com promoções aparente algo positivo, como uma espécie de recompensa ou valorização do trabalho dessas mulheres, por outro, quando não acompanhadas de políticas concretas voltadas à maternidade, as coloca em situação de mais estresse. Isso ocorre na medida em que essas promoções vêm acompanhadas de excesso de pressão que intensificam as dificuldades para lidar com as demandas profissionais e pessoais, o que pode levar a um estado de estresse constante das trabalhadoras e, consequentemente, afetar a saúde mental delas além de levar à pedidos de demissão.

Ademais, a flexibilização de local de trabalho quando condicionada à uma contrapartida não se trata de uma política da organização voltada à adaptação da trabalhadora após a licença-maternidade, ao contrário, intensifica o estresse no trabalho, mascara a atitude organizacional violenta além de transferir para a trabalhadora a responsabilização por qualquer tipo de adoecimento ou baixo desempenho, estimulando a ideologia da vergonha. Segundo Dejours (2015) trata-se de um mecanismo coletivo que promove a culpabilização do trabalhador pelo próprio adoecimento, o que dificulta o reconhecimento das causas organizacionais do sofrimento e impede a mobilização coletiva para a transformação das condições de trabalho.

Além disso, quando as pressões derivadas dos papéis socialmente atribuídos se somam às exigências e contradições do ambiente de trabalho, são ampliadas as possibilidades de sofrimento psíquico e sofrimento no trabalho que pode ser agravado pela falta de reconhecimento e pelo excesso de exigências.

Ainda, a falta de apoio organizacional com uma mediação gerencial para conduzir e acolher a trabalhadora em seu retorno ao ambiente laboral potencializa o sofrimento

nesse processo. Tais situações provocam aflição nas trabalhadoras, gerando nelas ansiedade e angústia, repercutindo em desequilíbrio mental, o qual pode ocasionar doenças psíquicas ou somáticas. Por sua vez, tal desequilíbrio afeta a produtividade das trabalhadoras e, inclusive, pode até, as levar ao abandono do emprego (Toledo; Martins; Gonçalves, 2023), como ocorreu com a respondente 24.

2.2.3 Ausência de reconhecimento profissional

Alguns depoimentos evidenciaram sintomas de sofrimento por meio dos sentimentos de indignidade e inutilidade. Enquanto a indignidade nasce do contato com uma tarefa desinteressante, que leva a uma ausência de significado na execução do trabalho contribuindo para a formação de uma autoimagem sem vida, a inutilidade remete a uma falta de qualificação e finalidade do trabalho, levando a trabalhadora a não identificar o sentido de seu trabalho para a organização ou humanidade (Dejours, 2015).

Esses traços podem ser evidenciados por ações organizacionais que reduzem demandas de forma velada e excluem as trabalhadoras de atividades, resultando em tensão, insegurança e medo:

Percebi uma ausência de demanda direcionada para mim e, claramente, tive que me esforçar em demasia para que a empresa tivesse interesse em me manter em seus quadros. Passei por um novo período de teste, nova avaliação mesmo trabalhando lá há quase uma década (R06) [;] [...] Trabalho longe, 100% presencial, com assédio moral – como se minhas capacidades técnicas estivessem eliminadas e os demais fossem melhores que eu (R66) [e,] Me sinto bastante insegura. Em algumas situações não sou envolvida por ter “menos disponibilidade” que os demais profissionais que não tem filhos (R68).

O sentido atribuído ao trabalho é fundamental para analisar suas relações com o sofrimento. Refere-se à conexão entre a atividade laboral e a construção da identidade, do propósito de vida e da integração social do trabalhador. Quando o trabalho é percebido como significativo, pode contribuir para a saúde mental e o bem-estar; porém, sua ausência ou fragilidade pode favorecer o sofrimento e o questionamento do próprio papel profissional (Rosso; Dekas; Wrzesniewski, 2010), como ocorreu com R66.

Outrossim, a busca pelo sentido no trabalho é um movimento ativo do sujeito, influenciado pela interação entre características individuais, organizacionais e sociais, e a falta de reconhecimento e de autonomia no ambiente laboral pode corroer tanto a motivação quanto a integridade psicológica do trabalhador (Lips-Wiersma; Wright, 2012).

Minha gravidez não foi planejada e eu engravidei quando estava liderando uma equipe em um projeto importante no meu trabalho. Além disso, eu gostava muito de desempenhar as funções que me eram atribuídas, afinal, me dediquei muito para chegar onde estava. Mas quando minha chefia descobriu minha gravidez, me chamaram em uma reunião e disseram que eu não poderia mais liderar [...]. Meu chefe só não me exonerou antes do cargo de chefia porque não podia. [...], mas no primeiro dia após o fim da minha licença de aleitamento (3 meses após a minha licença-maternidade) ele deu entrada nos papéis para minha exoneração. Era como se eu não tivesse mais capacidade para liderar porque tinha um bebê. [...] (R19) [e,] Quando retornei a minha função, meu superior imediato não se comunicava comigo, retirou minhas funções e me transferiu para outros setores até que o período de estabilidade terminasse para poder me demitir (R45).

A demissão de mulheres após o retorno da licença-maternidade é muito comum. Cerca de 50% das mulheres são demitidas até dois anos após o fim da licença-maternidade. Além da falta de apoio para conciliar as demandas maternas e profissionais são comuns práticas de assédio moral ou pressão para pedir demissão (Machado; Neto, 2016).

Apesar da importância da legislação para assegurar direitos, apenas o respaldo normativo não é suficiente para garantia da estabilidade no emprego de trabalhadoras que são mães, uma vez que as organizações aguardam o período de estabilidade legal terminar para demitir ou exonerar as funcionárias.

A chegada de um bebê tem peculiaridades vivenciadas apenas por pessoas que gestam e exige muito do psiquismo. Na fase de retorno ao trabalho, o afastamento físico do filho(a) pode gerar tristeza, enquanto a percepção de que o trabalho limita o tempo

dedicado à criança reforça o sentimento de culpa. Iaconelli (2024) aponta que esse sofrimento vivenciado pelas mães recém-nascidas decorre de um sentimento de fragilidade, da necessidade de lidar com perdas e adaptações que, com frequência, são incompreendidas. Nesse sentido, o ambiente laboral pode intensificar o sofrimento ao tratar a gravidez e a maternidade como obstáculos à produtividade, dificultando o reconhecimento do valor das trabalhadoras, o que, segundo Dejours (2015), é fundamental para a saúde mental no trabalho.

Mesmo em instituições cuja organização do trabalho incorpora políticas organizacionais mais sensíveis ao retorno ao trabalho após a maternidade, as trabalhadoras ainda sentem dificuldade e sofrem. No entanto, as políticas como flexibilização de horário e condições favoráveis à manutenção da amamentação são fatores que contribuem para amenizar o sofrimento dessas trabalhadoras e auxiliar no processo de adaptação ao trabalho após a licença-maternidade:

Voltei na semana de introdução alimentar da minha bebê. Como o local de trabalho é distante da minha casa, foi difícil me imaginar 12 horas longe de alguém que estava 24 horas comigo. A equipe tinha mudado, não conhecia a todos. Me senti um peixe fora d'água. A única mãe da minha equipe com um chefe que já tinha mudado outra mãe de área. Atuo na área financeira, cercada de homens e sentia que não conseguia me encaixar, mas aos poucos, essa sensação foi substituída pela sensação de retomar minha vida, minhas atividades e ter planos além da maternidade. Fui acolhida por mães de outras áreas e me adaptando a nova realidade. Gosto do fato de estar 3 dias em home office e analiso oportunidades 100% remoto, mas dificilmente, voltaria 100% presencial. Tenho uma sala para extrair leite e armazenar, não quero interromper a amamentação até os 2 anos da bebê. Com meu salário pago a babá, mas não sobra muita coisa para outras despesas. Já pensei em deixar minha carreira, mas sei que seria muito difícil me realocar depois de algum tempo longe do mercado. E, não gostaria de depender financeiramente do meu marido. (R04)

Apesar do sofrimento psíquico relacionado ao retorno ao trabalho e distanciamento dos filhos, o trabalho permanece uma necessidade para as mulheres. Para essas trabalhadoras, o emprego representa não apenas uma fonte de renda, mas também uma garantia de estabilidade e segurança para si e para a família. Nessa realidade, as dificuldades enfrentadas decorrentes da necessidade de adaptação à nova realidade, pode surgir o medo da perda do emprego e da consequente insegurança financeira. Esse sofrimento é intensificado pelo risco de não reconhecimento e pela ameaça de exclusão do ambiente de trabalho, elementos centrais na psicodinâmica do trabalho (Andrade; Pereira; Baccelli, 2024; Garcia; Viecili, 2018).

Contudo, empregadores que são mais sensíveis às preferências de trabalho de uma nova mãe podem contribuir para o processo de adaptação dessa mulher à nova realidade e, portanto, contribuir para reduzir os possíveis efeitos negativos (Silva; Motta, 2024). Políticas que contribuem para o bem-estar materno como opções flexíveis de local (trabalho remoto) e horários de trabalho, e, também, emprego em meio período, mas, centrado na necessidade e realidade da mulher (Holmes; Erickson; Hill, 2012) são algumas iniciativas que apresentam resultados efetivos e contribuem para reduzir o sofrimento decorrente do retorno ao trabalho após a licença-maternidade.

Cabe destacar ainda a importância da identificação coletiva apontada pela respondente 04. A articulação e aproximação de outras mães foi um fator que contribuiu para o processo de adaptação e redução do sofrimento vivenciado por ela no retorno ao trabalho.

Como visto, o sofrimento no trabalho para as mulheres constitui-se em um processo contínuo de enfrentamento das contradições e exigências impostas tanto pelo ambiente laboral quanto pelas demandas sociais e familiares. Segundo Dejours (2015), esse sofrimento pode ser transformado em adoecimento psíquico ou físico quando não há espaço para elaboração coletiva ou reconhecimento das dificuldades vividas. Essas elaborações, conforme a psicodinâmica do trabalho, são essenciais para evitar que o sofrimento se converta em patologias e para possibilitar a ressignificação das experiências adversas no cotidiano profissional.

Por fim, ignorar o sofrimento das trabalhadoras que retornam ao trabalho após a maternidade de forma a não considerar que existe necessidade de adaptação nesse retorno é um problema. É o reconhecimento do trabalho que dá sentido ao sofrimento no trabalho,

ou seja, que dá sentido às angústias, decepções, dúvidas. Quando não há esse reconhecimento o sujeito fica ‘reduzido’ ao próprio sofrimento e isso pode acarretar uma série de problemas psíquicos (Dejours, 2007), o que é evidenciado na realidade de trabalhadoras que retornam ao trabalho após a licença-maternidade.

3. Conclusões

Esse estudo investigou a experiência de sofrimento no trabalho vivida por mulheres no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, considerando múltiplas dimensões emocionais, aflições e fatores organizacionais que contribuem para esse processo. O retorno ao trabalho após o nascimento de um filho configura-se como um período delicado e, por vezes, contraditório, marcado por transformações subjetivas e desafios práticos. Trata-se de uma vivência atravessada por especificidades que, por si só, podem gerar sofrimento, frequentemente agravado por práticas organizacionais ou pela ausência de políticas adequadas.

No que se refere às condições de trabalho, evidenciou-se a ausência de infraestrutura adequada para a extração e o armazenamento de leite materno, situação que gerou não apenas dores físicas, mas também angústias relacionadas à manutenção da amamentação, intensificando o sofrimento das trabalhadoras. Em relação à organização do trabalho, observou-se a escassez de medidas que levem em conta as necessidades de adaptação da trabalhadora à nova realidade da maternidade. A falta de flexibilização de horários e locais de trabalho, aumento das responsabilidades e a ausência de reconhecimento foram elementos identificados como agravantes de sentimentos de ansiedade, culpa, angústia, tensão, insegurança, medo, além de experiências de indignidade e inutilidade que, em alguns casos, esvaziaram o sentido atribuído ao trabalho.

A criação de espaços de diálogo coletivo entre mães trabalhadoras pode ser uma iniciativa relevante para apoiar o processo de reinserção após a licença-maternidade. A articulação entre mulheres que compartilham realidades semelhantes pode favorecer a construção de rede de apoio e fortalecimento. No entanto, conforme alerta Dejours (2007), tais iniciativas não devem se converter em armadilhas defensivas que silenciaram as contradições no contexto laboral.

Cabe destacar que este estudo não se dedicou à análise do sofrimento associado à idealização social difundida pelo discurso maternalista pela psicanalista Vera Iaconelli. Embora tal idealização possa potencializar o sofrimento decorrente do afastamento do bebê e do retorno ao trabalho, o foco da pesquisa concentrou-se nos determinantes organizacionais do sofrimento, à luz da psicodinâmica do trabalho proposta por Dejours. Igualmente, não se trata aqui de questionar a competência das mulheres no desempenho de suas funções após a maternidade, mas de reconhecer que a experiência da maternidade impõe especificidades que devem ser consideradas no contexto laboral para que essas mulheres não sejam penalizadas ou submetidas às contradições geradas pela sobreposição de responsabilidades em diferentes esferas da vida.

Como contribuição, este estudo reforça a necessidade de políticas organizacionais sensíveis às demandas das mães trabalhadoras, que ultrapassem o mero cumprimento da lei e promovam transformações estruturais e culturais capazes de reduzir o sofrimento no trabalho alinhadas com políticas governamentais. Essa agenda deve estar articulada a políticas públicas efetivas, uma vez que a legislação, por si só, tem se mostrado insuficiente para garantir a estabilidade no emprego e a proteção à saúde dessas mulheres.

Entre as limitações do estudo, destaca-se o recorte da amostra, composta predominantemente de mulheres brancas e de classe média, bem como a ausência de dados oriundos das próprias organizações empregadoras. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a análise da realidade de mulheres de outros extratos sociais, bem como explorem o papel do suporte organizacional em diferentes contextos laborais, ampliando a discussão sobre saúde mental, bem-estar e equidade no retorno da licença-maternidade.

4. Referências

ALEXANDRE, M. P. C. *O direito social ao trabalho e à proteção à maternidade: redimensionando as políticas públicas existentes e ajudando a construir novas a partir do princípio da eficiência econômico-social, do valor-princípio fraternidade e da psicologia do desenvolvimento humano*. 2023. 218 f. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/251441>. Acesso em: 15 jul. 2025.

ANDRADE, C. de J.; PEREIRA, A. F.; BACCELLI, M. S. Estratégias defensivas utilizadas frente à conciliação maternidade e trabalho: (re)pensando o caso das profissionais de educação. *Revista Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo,

v. 20, n. 40, p. 301-322, 2024. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoesemcontexto/article/view/1314>.

Acesso em: 15 jul. 2025.

ANDRADE, C. de J.; PRAUN, L. D.; AVOGLIA, H. R. C. O sentido do trabalho para mulheres após a licença-maternidade: um estudo com profissionais de educação. *Seminário: Ciências Sociais e Humanas*, Londrina, v. 39, n. 2, p. 147-158, 2018. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/seminasoc/article/view/33900>. Acesso em: 15 jul. 2025.

AREOSA, J. Ensaio sobre psicodinâmica do trabalho. *Katálisis*, Florianópolis, v. 24, n. 2, p. 321-330, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2021.e77288>. Acesso em: 10 maio 2025.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. *Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943*. Aprova a consolidação das leis do trabalho. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 9 ago. 1943.

CASMIRO, P.; MOURA, R. *Crise na saúde mental*: Brasil tem maior nível de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. G1, 10 mar. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml>. Acesso em: 5 maio 2025.

DEJOURS, C. *A banalização da injustiça social*. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*: estudo de psicopatologia do trabalho. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho*: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.

DOS ANJOS BULHÕES, H.; CANOPF, L. Sofrer ou não sofrer, eis a questão: estratégias defensivas ao sofrimento no trabalho. *Organização Sistêmica*, [S. l.], v. 12, n. 21, p. 2-16, 2023. Disponível em: <https://www.revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/524>. Acesso em: 14 jul. 2025.

GARCIA, C. F.; VIECILI, J. Implicações do retorno ao trabalho após licença-maternidade na rotina e no trabalho da mulher. *Fractal: Revista de Psicologia*, v. 30, n. 2, p. 271-280, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/1984-0292/v30i2/5541>. Acesso em: 15 jul. 2025.

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

de *Estudos de População*, v. 36, e0090, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.20947/s0102-3098a0090>. Acesso em: 15 jul. 2025.

HIRATA, H.; SOEIRO, J.; CRUZ, S. A. A divisão entre a produção e o trabalho reprodutivo tem que ser suprimida: é a produção do viver que caracteriza o trabalho. *Sociologia*, Porto, 2022. Disponível em: <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/12895>. Acesso em: 15 jul. 2025.

HOLMES, E. K.; ERICKSON, J. J.; HILL, E. J. Doing what she thinks is best: maternal psychological wellbeing and attaining desired work situations. *Human Relations*, London, v. 65, n. 4, p. 501-522, abr. 2012. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726711431351>. Acesso em: 8 ago. 2023.

IACONELLI, V. *Manifesto antimaternalista: psicanálise e políticas da reprodução*. Rio de Janeiro: Zahar, 2023.

IACONELLI, V. *Felicidade ordinária*. Rio de Janeiro: Zahar, 2024.

LIPS-WIERSMA, M.; WRIGHT, S. Measuring the meaning of meaningful work: development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, Thousand Oaks, v. 37, n. 5, p. 655-685, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>. Acesso em: 12 maio 2025.

MACHADO, C.; NETO, V. P. *The labor market consequences of maternity leave policies: evidence from Brazil*. Rio de Janeiro: FGV, 2016. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/43de8bd0-cf35-4299-bdd2-9c511ee5b8d9/content>. Acesso em: 10 abr. 2025.

MORONTE, E. A.; ALBUQUERQUE, G. S. C. de. Organização do trabalho e adoecimento dos bancários: uma revisão de literatura. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 128, p. 216-233, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202112817>. Acesso em: 17 jul. 2025.

PERES, J. F.; CARVALHO, A. R. da S.; VIEIRA, C. S. et al. Percepções dos profissionais de saúde acerca dos fatores biopsicossocioculturais relacionados com o aleitamento materno. *Saúde em Debate*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 128, p. 141-151, 2022. Disponível em: <https://www.saudeemdebate.org.br/sed/article/view/3500>. Acesso em: 17 jul. 2025.

RODRIGUES, L. N.; CHRISTOFFEL, M. M.; SMEHA, L. N. et al. Acolhimento e desafios no retorno ao trabalho após a licença-maternidade em uma instituição de ensino. *Revista de Enfermagem da UFSM*, Santa Maria, v. 12, e44, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/68966>. Acesso em: 17 jul. 2025.

RODRIGUES, P. F.; ÁLVARO, A. L. T.; RONDINA, R. Sofrimento no trabalho na visão de Dejours. *Revista Científica Eletrônica de Psicologia*, [S. l.], v. 4, n. 7, p. 1-8, 2006. Disponível em: https://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/lh21p1iEajxIWcK_2013-5-10-15-30-2.pdf. Acesso em: 12 maio 2025.

ROSSO, B. D.; DEKAS, K. H.; WRZESNIEWSKI, A. On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, [S. l.], v. 30, p. 91-127, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>. Acesso em: 12 maio 2025.

SILVA, N. T. da; MOTTA, A. C. de G. D. Perspectiva materna dos desafios do retorno ao trabalho. *BOCA*, [S. l.], v. 19, n. 55, p. 395-419, 2024. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/5262>. Acesso em: 5 ago. 2025.

TOLEDO, J. de S.; MARTINS, J. T.; GONÇALVES, J. Percepções de mulheres sobre gestação e os sentidos do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 26, e-184737, 2023. Disponível em: <https://revistas.usp.br/cpst/article/view/184737>. Acesso em: 15 jul. 2025.