

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Amanda Montenotti Caldeira

**Políticas para a saúde e qualidade de vida no trabalho: uma proposta para o
acolhimento de servidoras pós licença-maternidade na UFJF**

**Juiz de Fora
2026**

Amanda Montenotti Caldeira

Políticas para a saúde e qualidade de vida no trabalho: uma proposta para o acolhimento de servidoras pós licença-maternidade na UFJF

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Katiuscia Cristina Vargas Antunes

Juiz de Fora

2026

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Montenotti Caldeira, Amanda.

Políticas para a saúde e qualidade de vida no trabalho: : uma proposta para o acolhimento de servidoras pós licença-maternidade na UFJF / Amanda Montenotti Caldeira. -- 2026.
155 f.

Orientador: Katiuscia Cristina Vargas Antunes
Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Qualidade de Vida no Trabalho. 2. Licença-maternidade. 3. Retorno ao trabalho. I. Cristina Vargas Antunes, Katiuscia , orient. II. Título.

Amanda Montenotti Caldeira

Políticas para a saúde e qualidade de vida no trabalho: uma proposta para o acolhimento de servidoras pós licença maternidade na UFJF

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública

Aprovada em 17 de julho de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a) Dr(a). Katiúscia Cristina Vargas Antunes - Orientador

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Ana Rosa Costa Picanço Moreira

Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Prof(a) Dr(a). Iara Souza Ribeiro

Universidade Federal de Ouro Preto, UFOP

Juiz de Fora, 18/06/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Katiúscia Cristina Vargas Antunes, Professor(a)**, em 17/07/2026, às 15:31, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ana Rosa Costa Picanço Moreira, Professor(a)**, em 05/08/2026, às 17:55, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **IARA SOUZA RIBEIRO, Usuário Externo**, em 07/08/2026, às 15:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **3035751** e o código CRC **DF186BD6**.

Dedico este trabalho a minha filha, pois foi somente após o seu nascimento que tive a força de buscar essa titulação. Sem ela, não estaria aqui e não teria passado pela vivência que inspirou o tema desta dissertação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse até aqui. Inicio por minha família, por ser o meu suporte emocional. À minha filha, por me inspirar a me tornar uma mulher melhor e mais forte, por ser o motivo que me faz buscar um mundo melhor para todas nós. Ao Rafael, por ser um companheiro que não soltou a minha mão e foi suporte fundamental para que eu conseguisse chegar ao fim dessa trajetória.

Meu grande e eterno agradecimento a minhas Agentes de Suporte Acadêmico (ASA), Priscila Campos Cunha e Eneida Correa de Souza Campos, que foram exemplos de profissionalismo, paciência e empatia. Priscila foi capaz de abraçar o meu tema, me guiar e consolidar tudo o que queria trazer para esse trabalho, e Eneida conseguiu conduzir as etapas finais com todo o primor que essa fase exige. Nenhuma palavra aqui escrita é capaz de exprimir toda minha gratidão a vocês.

Agradeço à minha orientadora, Katiuscia Cristina Vargas Antunes, que se envolveu na temática do trabalho e trouxe importantes contribuições e encaminhamentos, sendo base para que essa pesquisa se tornasse sólida e relevante dentro do cenário em que se apresenta.

Agradeço grandemente às integrantes da banca de qualificação e defesa, Iara Souza Ribeiro e Ana Rosa Costa Picanço Moreira, pelas importantes considerações e contribuições que enriqueceram o desenvolvimento desta dissertação.

Por fim, agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública por contribuírem com o conhecimento necessário para a concretização desse trabalho. Cada um construiu um degrau para que esse objetivo fosse alcançado e por isso expresso minha eterna gratidão. Sem vocês eu não teria alcançado essa realização, vocês fazem parte dessa conquista!

Nós não somos o que gostaríamos de ser. Nós não somos o que ainda iremos ser. Mas graças a Deus, não somos mais quem nós éramos.

Martin Luther King

RESUMO

Esta pesquisa abordou o momento de retorno ao trabalho de mães após o afastamento por licença-maternidade na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), visando propor ações de melhorias em prol da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) das servidoras. Retornar ao trabalho pode ser um momento de emoções diversas e de desafiadoras adaptações na rotina da mãe trabalhadora. A UFJF, na figura da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) possui um Programa para Qualidade de Vida no Trabalho, o PRÓ-VIDA, que tem o objetivo de promover a saúde e segurança do trabalho através de variados projetos. A instituição evidencia, portanto, comprometimento com a qualidade de vida de seus servidores, podendo reconhecer o período de retorno ao trabalho como uma fase que demanda atenção específica e ações direcionadas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, em que a questão norteadora foi: quais ações podem ser propostas para melhorar a QVT e o bem-estar de mulheres-mães no seu retorno ao trabalho após afastamento por licença-maternidade na UFJF? O objetivo foi analisar as possíveis ações que a UFJF pode promover para esse momento, sendo os objetivos específicos descrever e analisar o que a instituição já oferta em ações que buscam promover acolhimento das servidoras após a licença-maternidade. Visando responder à questão norteadora da pesquisa e atingir os objetivos propostos, primeiramente, foi realizado um levantamento bibliográfico e, após o embasamento teórico, realizou-se o trabalho de produção de dados, através de questionários e entrevistas. Posteriormente, foi realizada a análise temática dos dados, através da qual se tornaram notórias as possibilidades de ações de melhoria, por parte da instituição, para que as mulheres tenham um retorno ao trabalho mais acolhedor. Os principais achados nesse sentido foram as percepções das servidoras no que se refere à QVT, desafios e necessidades específicas da amamentação e o quanto pode ser benéfica a finalização da implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na instituição. Após a análise, foi possível propor um Plano de Ação Educacional (PAE), com propostas para implantação de uma política de proteção à parentalidade e promoção da QVT de mães no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, além de outras propostas que visam a QVT para o necessário apoio e acolhimento desse momento.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Licença-maternidade; Retorno ao trabalho.

ABSTRACT

This study investigated the return-to-work experience of mothers following maternity leave at the Federal University of Juiz de Fora (UFJF), with the aim of proposing improvement measures to enhance the Quality of Working Life (QWL) of female employees. Returning to work can be a period marked by diverse emotions and challenging adjustments to the routines of working mothers. Through its Office of People Management (Progepe), UFJF has developed PRÓ-VIDA, a Quality of Working Life Program aimed at promoting occupational health and safety through a variety of projects. The institution therefore demonstrates a commitment to the quality of life of its employees and may recognize the return-to-work period as a stage that requires specific attention and targeted actions. This qualitative case study was guided by the following research question: What actions can be proposed to improve the Quality of Working Life and well-being of working mothers upon their return to work after maternity leave at UFJF? The main objective was to analyze possible actions that UFJF could implement during this period. The specific objectives were to describe and analyze the initiatives already offered by the institution to promote the welcoming and support of female employees following maternity leave. In order to address the research question and achieve the proposed objectives, a literature review was initially conducted. Following the development of the theoretical framework, data were collected through questionnaires and interviews. Subsequently, thematic analysis was carried out, revealing opportunities for institutional improvement aimed at providing women with a more welcoming return-to-work experience. The main findings concerned the participants' perceptions of Quality of Working Life, the specific challenges and needs associated with breastfeeding, and the potential benefits of completing the implementation of the Performance and Management Program (PGD) at the institution. Based on the analysis, an Educational Action Plan (PAE) was proposed, including measures for the implementation of a policy to protect parenthood and promote the Quality of Working Life of mothers returning to work after maternity leave, as well as additional initiatives aimed at providing the support and welcoming environment needed during this important period.

Keywords: Quality of Life at Work; Maternity Leave; Return to Work.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organização da UFJF em suas pró-reitorias.....	37
Figura 2: Organograma da Progepe UFJF.	39
Figura 3: Organograma COSSBE.	39
Figura 4: Eixos de trabalho da COSSBE/Unidade SIASS.	42
Figura 5: Diagrama do Modelo de Warr sobre bem-estar no trabalho.....	54
Figura 6: Nuvem de palavras dos sentimentos relatados pelas entrevistadas.	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Índice 1.13 do CMIG — Razão de rendimentos entre homens e mulheres por grupos ocupacionais.	27
Quadro 2: Evolução do arcabouço legal de direitos trabalhistas das mulheres.	28
Quadro 3: Resumo da legislação relacionada à saúde no trabalho de servidores públicos	33
Quadro 4: Programas que compõem do Pró-Vida.	44
Quadro 5: Perfil das respondentes do questionário.	63
Quadro 6: Dados sobre o conhecimento das servidoras sobre programas de qualidade e bem-estar no trabalho fornecidos pela UFJF.	68
Quadro 7: Perguntas que se utilizaram do padrão de escala de Likert e as cores atribuídas às respostas das servidoras, de acordo com o padrão de mais positivo para mais negativo.	69
Quadro 8: Perguntas que se utilizaram do padrão de escala de Likert e as cores atribuídas às respostas das servidoras, de acordo com o padrão de mais negativo para mais positivo.	71
Quadro 9: Apresentação das respostas obtidas nas perguntas do padrão de Escala Likert.	71
Quadro 10: Principais fragilidades identificadas e ações propostas.....	100
Quadro 11: Proposta de ação 1.....	102
Quadro 12: Proposta de ação 2	104
Quadro 13 – Proposta de Ação 3	105
Quadro 14: Proposta de ação 4	106
Quadro 15: Proposta de ação 5	107
Quadro 16: Proposta de ação 6	108
Quadro 17: Proposta de ação 7	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H	<i>What? Why? Where? When? Who? How? How Much?</i>
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASA	Agente de Suporte Acadêmico
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CAP	Coordenação de Administração de Pessoal
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CAMP	Coordenação de Alocação e Movimento de Pessoas
CF	Constituição Federal
ChatGPT	Transformador Pré-treinado Generativo de Conversa (<i>Generative Pre-trained Transformer Chat</i>)
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMIG	Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
Consu	Conselho Superior
COSSBE	Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar
CT	Concordo Totalmente
CTPGD	Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho
Covid-19	Doença por Coronavírus 2019 (<i>Coronavirus Disease 2019</i>)
DIAAF	Diretoria de Ações Afirmativas
DT	Discordo Totalmente
EAP	<i>Educational Action Plan</i>
Ebserh	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EPIs	Equipamento de Proteção Individual
e-Sic	Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão
FACENF	Faculdade de Enfermagem
HU	Hospital Universitário
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IF Sudeste MG	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais
MC	Mais concordo que discordo
MD	Mais discordo que concordo

MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MS	Ministério da Saúde
NAI	Núcleo de Apoio a Inclusão Social
NOSS	Norma Operacional de Saúde do Servidor
Nudep	Núcleo de Qualificação e Desenvolvimento de Pessoas
Nugec	Núcleo de Apoio e Gestão de Carreiras
Nupla	Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência
PAE	Plano de Ação Educacional
PASS	Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal
PF	Polícia Federal
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PGR	Programa de Gerenciamento de Risco
PPEA	Programa de Preparo e Educação para a Aposentadoria
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Poae	Pró-Reitoria de Assistência Estudantil
Procult	Pró-Reitoria de Cultura
Proex	Pró-Reitoria de Extensão
Progefi	Pró-Reitoria de Gestão Financeira
Progepe	Pró-reitoria de Gestão de Pessoas
Prograd	Pró-Reitoria de Graduação
Proinfra	Pró-Reitoria de Infraestrutura
Proinova	Pró-Reitoria de Inovação
Proplan	Pró-Reitoria de Planejamento
Propp	Pró-Reitoria de pesquisa
Prosdav	Pró-Reitoria de Sistema de Dados e Avaliação
QVT	Qualidade de vida no Trabalho
QWL	<i>Quality of Work</i>
SECNS	Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Saúde
SEGEp	Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento e Gestão
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal

SRH	Secretaria de Recursos Humanos
TAE	Técnico-administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento e Livre Esclarecido
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFJF/GV	Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus de Governador Valadares
UNSC	Comissão de Estatística das Nações Unidas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
2. AS SERVIDORAS MÃES DA UFJF NO RETORNO DA LICENÇA-MATERNIDADE	21
2.1 O QUE É SER UMA MULHER TRABALHADORA NO BRASIL	21
2.2 AS CONQUISTAS DAS MULHERES NA TEMÁTICA DA MATERNIDADE NO BRASIL	28
2.3 PANORAMA DA REALIDADE DAS MULHERES Mães NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA.....	36
2.1.1 A Universidade Federal de Juiz de Fora.....	36
2.1.2 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	37
2.1.3 O Pró-Vida.....	42
3. A IMPORTÂNCIA DO ACOLHIMENTO ÀS SERVIDORAS NO SEU RETORNO AO TRABALHO: ANÁLISE DE CASO NA UFJF	49
3.1 REFERENCIAL TEÓRICO	49
3.1.1 Saúde e Segurança no Trabalho.....	49
3.1.2 Qualidade de Vida no Trabalho.....	51
3.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO.....	55
3.2.1 Instrumentos de Pesquisa	55
3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS EM PESQUISA DE CAMPO	62
3.3.1 Perfil dos participantes	62
3.3.2 Apresentação dos dados	66
3.3.2.1 Questionário aplicado às servidoras da UFJF	66
3.3.2.1 <i>Entrevista às Servidoras da UFJF</i>	77
3.3.2.2 <i>Entrevista à Servidora da COSSBE</i>	82
3.3.3 Eixo de Análise 1: A importância e os desafios relacionados à amamentação.....	85
3.3.4 Eixo de Análise 2: A importância do Programa de Gestão e Desempenho..	88
3.3.5 Eixo de Análise 3: A diversidade de experiências e a perspectiva das servidoras no que tange a saúde e QVT na UFJF	93
4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	99
4.1 AÇÕES PROPOSTAS	100
4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PROPOSTAS DE AÇÃO	109

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	113
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICE A — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO QUESTIONÁRIO ON-LINE	125
APÊNDICE B — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA MULHERES	129
APÊNDICE C — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COSSBE	132
APÊNDICE D — INSTRUMENTO I: QUESTIONÁRIO	134
APÊNDICE E — INSTRUMENTO II: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA MULHERES	138
APÊNDICE F — INSTRUMENTO III: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COSSBE	140
APÊNDICE G — DECLARAÇÃO DE INFRAESTRUTURA.....	142
ANEXO A — tabela resumo dos indicadores DO CONJUNTO MÍNIMO DE INDICADORES DE GÊNERO (cmig)	143

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa busca compreender e identificar possibilidades de melhoria no processo de retorno ao trabalho de mães após a licença-maternidade na Universidade Federal de Juiz de Fora.

Início esta seção com uma breve apresentação, a fim de explicitar as motivações que impulsionaram o desenvolvimento deste estudo. Atuo profissionalmente como Técnica em Edificações na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) desde outubro de 2012. Em minha trajetória como servidora da UFJF, tornei-me mãe em 2023 e usufruí de seis meses de afastamento das atividades laborais, em decorrência do período de licença-maternidade. Ao retornar ao trabalho, após sete meses afastada – seis de licença e um de férias –, vivenciei situações que dificultaram minha adaptação à nova realidade, enquanto servidora e mãe.

A partir dessa experiência, e com base em outros dados que serão apresentados posteriormente, foi possível perceber a ausência de políticas ou ações de acolhimento e apoio voltadas às servidoras que retornam ao trabalho após a licença-maternidade por parte da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe).

Diante do exposto, identificou-se a relevância de investigar a experiência de retorno ao trabalho de outras servidoras após a licença-maternidade na Universidade Federal de Juiz de Fora, com o objetivo de refletir sobre possíveis melhorias nos procedimentos e nas políticas de gestão de pessoas relacionados a essa temática.

A UFJF, por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, em sua Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE), possui um Programa para a Qualidade de Vida no Trabalho: o Pró-Vida. Essa é uma iniciativa que tem como objetivo promover a saúde e segurança do trabalho através de ações alinhadas à promoção, prevenção e perícia em saúde (UFJF, 2024a).

O Pró-Vida fundamenta-se nas legislações vigentes, como, por exemplo a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Brasil, 1990). Observa-se que o fato de a UFJF possuir um programa regulamentado pela legislação vigente e aprovado por meio de resolução do Conselho Superior (Consu) evidencia a importância atribuída pela instituição à qualidade de vida no trabalho de seus servidores.

Retomando a temática central deste trabalho, a proposta da presente pesquisa consiste na reflexão em torno de ações que favoreçam um retorno ao trabalho mais acolhedor, considerando as particularidades e delicadezas desse momento. Busca-se, assim, levantar questões que possam ser objeto de atenção institucional, através da sugestão de projetos, programas ou medidas passíveis de serem implementadas pela Progepe, especialmente por intermédio da COSSBE. O intuito é que experiências indesejáveis sejam evitadas, garantindo que as capacidades profissionais das mulheres sejam respeitadas e valorizadas.

O objetivo geral da pesquisa é investigar se a Universidade Federal de Juiz de Fora, por meio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, possui ações visando a melhoria de qualidade de vida no trabalho de mães no retorno ao trabalho após o afastamento por licença-maternidade.

Os objetivos específicos são:

- a) descrever as ações de apoio e acolhimento para as mulheres no retorno ao trabalho após afastamento por licença-maternidade realizadas pelos setores responsáveis pela gestão de pessoas na UFJF;
- b) analisar as ações realizadas pela COSSBE/Progepe em prol da qualidade de vida no trabalho direcionadas às servidoras mães da UFJF;
- c) propor um Plano de Ação Educacional à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, especificamente a COSSBE, com propostas para implantação e ampliação de políticas de apoio e acolhimento de mães no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, com o intuito de promover qualidade de vida no trabalho.

Para embasamento do estudo, inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico por meio de pesquisas em bancos de dados acadêmicos, com destaque para o Catálogo de Teses e Dissertações, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), assim como em bases de dados de artigos científicos. Foram priorizados títulos que abordavam temáticas relacionadas, como a qualidade de vida da mulher no trabalho, a evolução da importância do trabalho na vida da mulher, a conciliação entre maternidade e vida profissional, bem como as conquistas femininas no contexto da maternidade e do trabalho. Tais tópicos se tornaram fundamentais para o desenvolvimento do estudo aqui empreendido.

Destarte, a presente pesquisa aborda importantes conceitos acerca da vida do trabalhador — embora o estudo tenha foco nas servidoras, a discussão traz um

referencial teórico que não diferencia por gênero, mas trata de forma geral acerca de conceitos relacionados aos trabalhadores e trabalhadoras —. Assim, o estudo tem início com os aspectos de saúde e segurança no trabalho, compreendidos, segundo Filgueiras (2017), como práticas que objetivam proteger o bem-estar dos trabalhadores em suas atividades laborais. Para compreender esse conceito, é necessário entender o que se considera como bem-estar do trabalhador — uma noção ampla, que envolve dimensões físicas, mentais e emocionais. Esse aprofundamento será apresentado posteriormente no referencial teórico.

Assim, também será apresentada uma análise documental, inicialmente pelas legislações vigentes. Primeiramente, foi preciso conhecer a Lei nº8112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais (Brasil, 1990), bem como todas as suas alterações no que se refere aos direitos dos trabalhadores voltados para o bem-estar e para a qualidade de vida no trabalho. A partir desse conhecimento inicial, novas fontes legais puderam ser identificadas para a fundamentação do estudo.

Para caracterizar o problema de pesquisa, foi necessário o levantamento de algumas informações que, conforme o direito constitucional, são acessíveis por meio de pedido formal através do Sistema Eletrônico de Informação ao Cidadão (e-SIC). As informações levantadas incluem: o número de servidores ativos na UFJF, com distinção entre homens e mulheres, e o número de pedidos de licença-maternidade na instituição no ano de 2024. O objetivo dessa análise foi quantificar o número de servidoras que podem ser beneficiadas por programas de acolhimento e qualidade de vida no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, de modo a compreender a representatividade desse público no contexto da Universidade. Apesar de um ano ser um recorte limitado, já traz uma conjectura de quantas mulheres passam pela licença-maternidade por ano na UFJF. Além disso, saber esse número foi importante para que fosse estimada a representatividade do número de respostas ao primeiro instrumento de produção de dados, o questionário, que tinha como público-alvo as mulheres que se afastaram em licença-maternidade no ano de 2024.

Para atingir os objetivos e responder à questão norteadora da pesquisa, foi aplicado um questionário on-line, através do Google Formulários, que teve como público-alvo as servidoras que estiveram em afastamento de licença-maternidade no

ano de 2024. O intuito desse instrumento foi realizar um levantamento preliminar sobre as experiências vivenciadas por essas mulheres no retorno ao trabalho.

As servidoras que demonstraram disponibilidade e interesse em contribuir mais detalhadamente para esta pesquisa foram convidadas a participar de entrevistas semiestruturadas. O intuito da utilização deste instrumento foi aprofundar o conhecimento sobre as questões investigadas.

Após o levantamento e a análise preliminar dos dados obtidos através dos questionários e das entrevistas, foram realizadas entrevistas com uma profissional da Gerência de Saúde do Trabalhador da COSSBE. O objetivo foi coletar, junto a essa servidora, ideias e possibilidades para políticas e programas de acolhimento a serem implementados para o público-alvo da presente pesquisa.

Após a coleta dos dados mencionados, foi realizada a análise temática dos mesmos. Com a consolidação dessas análises, foi possível traçar três eixos temáticos e sugerir políticas voltadas à promoção da qualidade de vida das servidoras em seu retorno após a licença-maternidade. Esse processo permitiu a resposta à questão norteadora, atingindo os objetivos estabelecidos e o Plano de Ação Educacional (PAE), fundamentado em exemplos de sucesso, levantamento das necessidades das futuras usuárias da política e na realidade dos responsáveis pela sua implementação.

Embora existam estudos sobre maternidade, trabalho e qualidade de vida no trabalho, observa-se escassez de pesquisas voltadas especificamente para a experiência de servidoras públicas federais no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, especialmente no contexto das universidades federais. Essa lacuna justifica a realização desta pesquisa e reforça sua relevância científica e institucional.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos, sendo o primeiro constituído pela presente introdução. O segundo capítulo busca apresentar o panorama atual do que é ser uma servidora mãe na UFJF. A princípio, será abordada de forma ampla a realidade da mulher trabalhadora no Brasil e, em seguida, será realizada a apresentação das conquistas femininas relacionadas à maternidade e ao trabalho no país. Buscando um aprofundamento sobre a instituição em estudo, será feita uma breve apresentação da UFJF, seguida da explanação dos setores responsáveis pela QVT dos servidores, bem como a elucidação das políticas voltadas a QVT e ao bem-estar dos trabalhadores na instituição.

O capítulo três trará o referencial teórico no qual a pesquisa foi baseada, apresentando autores de referência e conceituações necessárias para o completo entendimento desta dissertação. Serão apresentados três eixos conceituais: saúde e segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho. Desse modo, em seguida, serão descritos os impactos do trabalho na vida da mulher. Na segunda seção, será apresentado o planejamento da pesquisa de campo, de modo que seja pontuada a utilização de questionário, entrevistas e roda de conversa para que os objetivos da pesquisa sejam atingidos. Na terceira e última seção desse capítulo, será apresentada a análise dos dados coletados, passando pelo perfil dos participantes, apresentação dos dados e os três eixos de análise encontrados. São eles: Eixo 1 – A Importância e os Desafios Relacionados a Amamentação; Eixo 2 – A Importância do Programa de Gestão e Desempenho e Eixo 3 – A diversidade de experiências e a perspectiva das servidoras no que se refere a saúde e QVT na UFJF.

No quarto capítulo, será apresentado o Plano de Ação Educacional (PAE), a partir de doze pontos de melhorias encontrados no levantamento de dados. Por fim serão propostas sete ações na ferramenta 5W2H, de modo a atingir o objetivo de que as mulheres possam ter uma melhor experiência ao voltar ao trabalho após a licença-maternidade. O último capítulo, cinco, apresenta as considerações finais da autora do presente estudo.

2. AS SERVIDORAS MÃES DA UFJF NO RETORNO DA LICENÇA-MATERNIDADE

Para trazer o panorama das mulheres trabalhadoras da UFJF, precisamos primeiramente refletir sobre o que é ser uma mulher trabalhadora no Brasil, evidenciando os desafios enfrentados pelas complexas relações de gênero e desigualdades históricas. Para entender essa realidade, é preciso ressaltar a sobreposição de papéis da mulher na sociedade, o trabalho invisível do cuidado e a dupla ou tripla jornada enfrentada por muitas trabalhadoras no país.

2.1 O QUE É SER UMA MULHER TRABALHADORA NO BRASIL

Como Feitoza (2021) ressaltou, primeiramente precisamos observar que mulheres podem vivenciar realidades bem distintas dentro do mercado de trabalho. Isso ocorre porque as desigualdades de gênero estão profundamente entrelaçadas com outras formas de contrastes presentes no país, como aquelas relacionadas a raça, grupo social e localização geográfica. Essas intersecções impactam diretamente as oportunidades de vida e de trabalho das mulheres, ampliando as barreiras a serem enfrentadas no cotidiano.

Ainda segundo a autora, meninas de famílias abastadas, com possibilidade de frequentar universidades renomadas em cursos de prestígio, possivelmente viverão uma realidade muito distinta de meninas que, para compor a renda familiar, precisam entrar no mercado de trabalho ainda sem uma formação, moram a longas distâncias do trabalho e, assim, acabam por ocupar vagas de subemprego com pouca ou nenhuma possibilidade de crescimento.

Para além dessa discussão social detalhada dentro do gênero feminino, precisamos observar as diferenças do mercado de trabalho entre os gêneros feminino e masculino. A Comissão de Estatística das Nações Unidas (UNSC) propôs, em 2013, um Conjunto Mínimo de Indicadores de Gênero (CMIG), com o objetivo de sistematizar informações relevantes que buscam mensurar a igualdade de gênero e o empoderamento feminino. Assim, o CMIG formou um guia para que os países produzam estatísticas relacionadas ao gênero, propiciando a comparação entre diferentes realidades (IBGE, 2024). A tabela resumo desses indicadores está apresentada no ANEXO A.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) publica o estudo *Estatística de gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil*. Atualmente em sua terceira edição, o estudo foi lançado em duas partes no ano de 2024. A publicação reúne e analisa diversos indicadores que fazem parte do CMIG, com o objetivo de sistematizar informações que permitem a análise das condições de vida das mulheres no Brasil (IBGE, 2024).

Os dados apresentados nessa edição foram levantados na *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua* de 2022¹. A exposição a seguir tem o objetivo de traçar um perfil da sociedade em relação ao mercado de trabalho e suas diferenças entre os gêneros. Logo, trata-se de uma apresentação de dados mais objetiva. As discussões teóricas e sociológicas acerca dessa temática serão mais aprofundadas no capítulo 3, na seção 3.3. Nela busca-se discutir as causas dessas diferenças, os motivos pelos quais é tão difícil desconstruir o machismo estrutural² instaurado pelo patriarcado³ e o quanto tudo isso impacta na vida da mulher como trabalhadora.

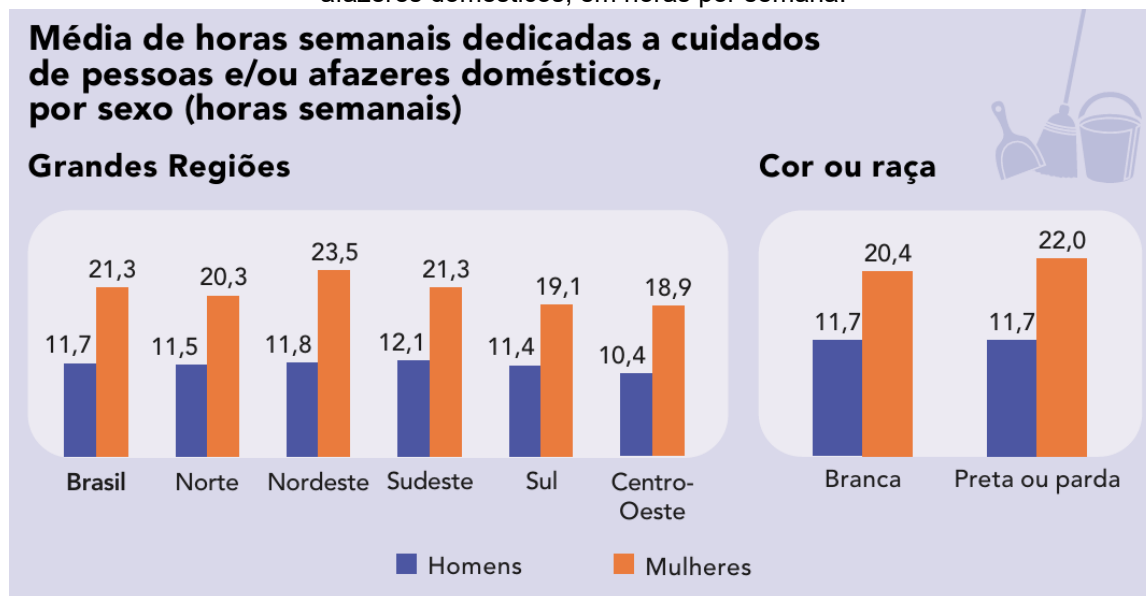
Para evidenciar as desigualdades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, é necessário, primeiramente, considerar o trabalho não remunerado — como os afazeres domésticos e o cuidado de pessoas —, conforme demonstrado nos dados apresentados no Gráfico 1.

¹ Os dados apresentados não são tão atuais. Esse levantamento, segundo o IBGE, são coletados da seguinte forma: “Dados de Censo; Registros administrativos; Dados de pesquisa por amostragem probabilística; Indicadores; Projeções e estimativas populacionais” (IBGE, 2026). Em relação à elaboração desses indicadores, a periodicidade de divulgação está apresentada como eventual. Isso demonstra que não há uma revisão e divulgação periódica e atualizada de um tema de grande importância na sociedade brasileira. Ter a produção e divulgação desses dados remodeladas com maior frequência poderia ser uma importante ferramenta a ser utilizada na criação de políticas públicas voltadas para a igualdade de gênero.

² Segundo Goulart e Faria (2023), o machismo estrutural é consolidado por comportamentos que corroboram a ideia de superioridade do masculino sobre o feminino, situação da sociedade que propicia a desigualdade entre homens e mulheres. Ainda segundo as autoras, um exemplo é a expressão “Você trabalha como um homem!”. Onde há a supervalorização dos homens em detrimento dos valores construídos pelo feminino em todas as suas manifestações.

³ De acordo com Goulart e Faria (2023), o patriarcado é um sistema cultural no qual o masculino é tido como provedor, de modo que o homem é o único a obter renda, fator que favorece a dominação feminina. Já a feminilidade, por sua vez, está associada a serviços sexuais, cuidados com o lar e criação dos filhos. Desse modo, as mulheres por vezes acabam ficando cativas dos trabalhos domésticos de seu lar, incumbência historicamente desvalorizada. Assim, seus conhecimentos e capacidades intelectuais são menosprezados.

Gráfico 1: Índice 1.1 CMIG: Média de horas semanais dedicadas a cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos, em horas por semana.



A carga é muito maior para as mulheres do que para os homens. Esse é um dos índices levantados pelo IBGE, o *CMIG 1.1: Número médio de horas semanais dedicados aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos* mostra que, em 2022, as mulheres dedicavam semanalmente cerca de 21,3 horas a essa atividade, enquanto os homens dedicavam quase a metade desse tempo, cerca de 11,7 horas (IBGE, 2024). Cabe ressaltar que essa é a média do Brasil, mas quando há o recorte por regiões, o Nordeste é o local com maior desigualdade, uma vez que as mulheres dedicam mais tempo ao trabalho não remunerado. Quanto ao recorte de raça, mulheres pretas e pardas dedicam 2,4 horas a mais do que mulheres brancas. Ressalta-se que a variação no número de horas dedicadas ao trabalho doméstico pelos homens não sofre influência significativa de acordo com a região do país, cor ou raça.

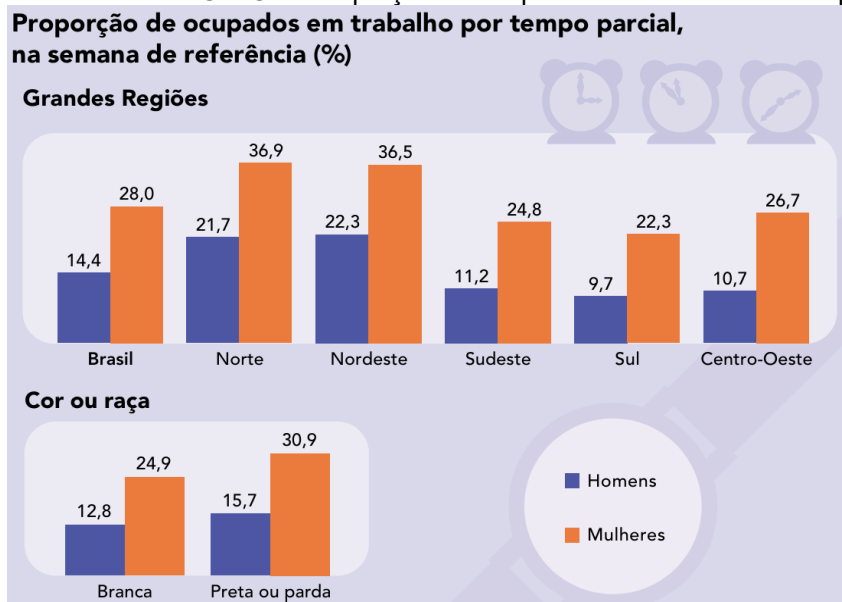
Esse índice evidencia que estar no mercado de trabalho pode ser mais difícil para a mulher e, de certo, a chegada de um filho provavelmente aumentará as horas de trabalho não remuneradas, principalmente no que se refere aos cuidados com o bebê. Pontua-se que após a maternidade, muitas mulheres optam, quando possível financeiramente, por se dedicarem exclusivamente a esse trabalho, cuidando da casa e dos filhos, enquanto os homens continuam no mercado de trabalho. É o que se pode interpretar também do índice *CMIG 1.3: Taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho*, que mostra que, em 2022, apenas 53,3% das mulheres acima

de 15 anos estão disponíveis para o mercado de trabalho, empregadas ou em busca de trabalho. Em relação aos homens, porém, esse número atinge 73,2% (IBGE, 2024).

Por fim, o CMIG 1.2 soma as horas trabalhadas, tanto remuneradas quanto não remuneradas, nos dois gêneros. Nesse panorama, as mulheres trabalham semanalmente cerca de 2,3 horas a mais que os homens, uma vez que mulheres trabalham por cerca de 54,4 horas por semana, enquanto homens trabalham por cerca de 52,1 horas. Nesse caso a diferença não é tão grande, o que evidencia que o trabalho que o homem não exerce em casa, exerce fora, enquanto a carga que a mulher possui por ter que dedicar muitas horas em trabalhos não remunerados a impede, consequentemente, de exercer trabalhos remunerados. Logo, fica evidenciado que a mulher literalmente possui dupla jornada, uma vez que, pela média, se 21,3 horas são referentes a trabalhos domésticos e/ou cuidados de pessoas, esse número é quase a metade de toda a carga média de trabalho, ou seja, das 54,4 horas trabalhadas semanais (IBGE, 2024).

Outro índice relevante é o CMIG 1.14, que evidencia a proporção de ocupantes em trabalho por tempo parcial em uma semana de referência. Esse índice está apresentado no Gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2: Índice 1.14 do CMIG — Proporção de ocupantes em trabalho de tempo parcial.



Fonte: IBGE, 2024.

O decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, conhecido como CLT — consolidação das leis do trabalho — define o trabalho em tempo parcial por uma

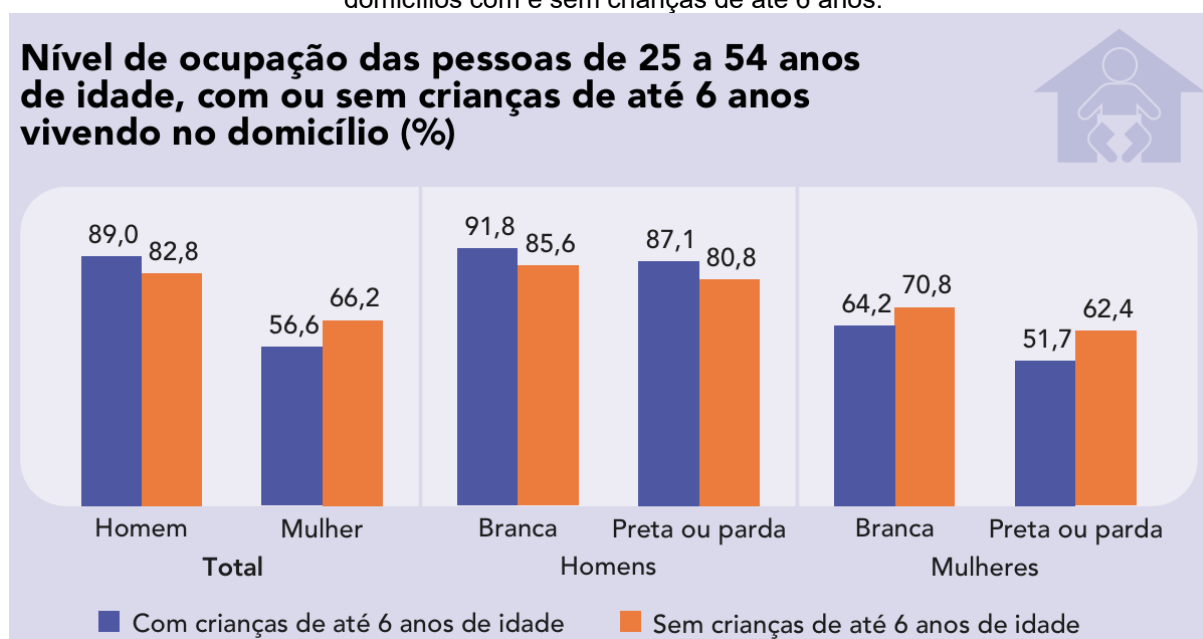
jornada de até 30 horas semanais, sem possibilidade de horas extras, ou até 26 horas semanais, com até 6 horas extras por semana (Brasil, 1943). Entende-se que nesse sistema é mais fácil conciliar as tarefas domésticas e de cuidado.

Em 2022, 28,0% das mulheres ocupavam postos de trabalho de até 30 horas semanais, enquanto os homens atingiam praticamente a metade dessa porcentagem, 14,4%. No recorte de regiões, o pior cenário para a mulher se encontra na região Norte. Nessa região, as mulheres atingem o índice de 36,9% de ocupação desses postos de trabalho, configurando-se, portanto, na segunda maior diferença em pontos percentuais entre homens e mulheres, a saber, 15,2 p.p.

No recorte de cor e raça, também há significativa diferença, uma vez que mulheres pretas e pardas ocupam trabalhos de meio período em 30,9% dos casos. Quando se trata de mulheres brancas, porém, essa realidade cai para 24,9% (IBGE, 2024). De forma geral, as mulheres são a maioria no trabalho em tempo parcial. Sendo assim, pode-se considerar esse índice como resultado da dupla/tripla jornada imposta às mulheres, muitas vezes impactando em sua dedicação à vida profissional.

O CMIG 1.15, por sua vez, indica, em porcentagem, o nível de ocupação das pessoas entre 25 e 54 anos de idade em domicílios com crianças de até 6 anos e em domicílios sem crianças de até 6 anos. Esse índice está retratado no Gráfico 3 apresentado abaixo:

Gráfico 3: Índice 1.15 do CMIG — Nível de ocupação das pessoas entre 25 e 54 anos de idade em domicílios com e sem crianças de até 6 anos.



Fonte: IBGE, 2024.

Em relação a esse índice, é preciso esclarecer que nível de ocupação é a proporção de pessoas ocupadas, ou seja, trabalhando, em relação à população em idade de trabalhar, nesse caso definida por pessoas entre 25 e 54 anos. Em 2022, há uma diferença de 9,6 p.p. no gênero feminino, de modo que o número de mulheres ocupadas no mercado de trabalho é menor em domicílios com crianças. No gênero masculino, por outro lado, a realidade é diametralmente contrária, uma vez que 89,0% dos homens estão ocupados no mercado de trabalho mesmo habitando em lares com crianças. Esse índice não apresenta o recorte de regiões, apenas o recorte de cor e raça, e em todas as situações o gráfico da mulher é contrário ao gráfico do homem, fato que evidencia o impacto do cuidado com pessoas na vida da mulher. Um dado importante desse índice mostra que, no Brasil, em 2022, pouco mais de 1/3 das crianças de 0 a 3 anos frequentam as creches (IBGE, 2024).

Uma possível hipótese para explicar esse cenário é que parte significativa dessas crianças permanece sob os cuidados de familiares ou cuidadores no ambiente doméstico. Os dados sugerem que, em muitos casos, as mulheres exercem essa função, reproduzindo uma configuração historicamente associada à divisão sexual do trabalho, na qual os homens permanecem majoritariamente inseridos no mercado de trabalho remunerado. Um fato que pode corroborar essa hipótese é a diferença de remuneração observada no mercado de trabalho, em que os homens comumente recebem vencimentos superiores aos das mulheres. Por fim, é importante observar o CMIG 1.13, que indica a razão de rendimentos entre homens e mulheres. Esse índice está apresentado a seguir, no Quadro 1:

Quadro 1: Índice 1.13 do CMIG — Razão de rendimentos entre homens e mulheres por grupos ocupacionais.

Grupos ocupacionais no trabalho principal	Rendimento habitual de todos os trabalhos (R\$)		
	Homens	Mulheres	Razão (M/H)
Total	2 920	2 303	78,9
Diretores e gerentes	7 948	5 870	73,9
Profissionais das ciências e intelectuais	7 268	4 600	63,3
Técnicos e profissionais de nível médio	3 837	2 852	74,3
Trabalhadores de apoio administrativo	2 364	1 956	82,7
Trabalhadores dos serviços, vendedores dos comércios e mercados	2 374	1 552	65,4
Trabalhadores qualificados da agropecuária, florestais, da caça e da pesca	2 008	1 417	70,6
Trabalhadores qualificados, operários e artesãos da construção, das artes mecânicas e outros ofícios	2 120	1 371	64,7
Operadores de instalações e máquinas e montadores	2 238	1 636	73,1
Ocupações elementares	1 313	1 156	88,1
Membros das forças armadas, policiais e bombeiros militares	5 976	6 516	109,0

Fonte: IBGE, 2024.

Dessa forma, está evidenciado no quadro que, em 2022, o rendimento das mulheres foi equivalente a 78,9% do rendimento dos homens. Quando há o recorte por área, a maior diferença está entre os profissionais das ciências e intelectuais, uma vez que as mulheres possuem como rendimentos 63,3% dos ganhos dos homens. Entre os maiores rendimentos do país estão diretores e gerentes, e, nesse grupo, as mulheres recebem 73,9% do que os homens recebem. O único grupo no qual os rendimentos das mulheres são superiores aos rendimentos dos homens são entre os membros das forças armadas, policiais e bombeiros militares. Essa diferença pode ser explicada por uma maior ocupação feminina de postos de comando e carreiras especializadas (IBGE, 2024).

Para concluir, cabe reafirmar que nesse momento houve uma breve explanação de dados com o intuito de traçar a realidade da mulher e da trabalhadora brasileira. Assim, os indicadores apresentados demonstram que as desigualdades de gênero permanecem estruturando as oportunidades de inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho, reforçando a relevância de políticas institucionais voltadas ao acolhimento da maternidade. Porém, as discussões mais aprofundadas estarão expostas no capítulo 3, especificamente na seção 3.3, no qual serão tratados os dados

e possíveis teorias sociológicas acerca das causas e consequências dessas diferenças apresentadas nesse momento.

2.2 AS CONQUISTAS DAS MULHERES NA TEMÁTICA DA MATERNIDADE NO BRASIL

A inserção das mulheres no mercado de trabalho brasileiro é marcada por avanços legais importantes. No decorrer do século XX — e especialmente após a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943 —, passou-se a reconhecer direitos específicos às mulheres trabalhadoras, com especial atenção à proteção da maternidade. Nesse sentido, a Constituição Federal de 1988 representou um marco na afirmação de direitos sociais e na consolidação da licença-maternidade como um direito fundamental das trabalhadoras.

A seguir, será apresentado um panorama histórico das legislações trabalhistas voltadas às mulheres no Brasil, com ênfase nas políticas de proteção à maternidade, analisando seus avanços. Ao fazê-lo, pretende-se ressaltar a importância do arcabouço legal para o crescimento profissional das mulheres que buscam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal com a realização da maternidade. Em resumo, esses direitos estão divididos em cinco áreas: licença-maternidade, estabilidade no emprego, intervalos para amamentação, afastamento de trabalho insalubre e salário-maternidade.

Quadro 2: Evolução do arcabouço legal de direitos trabalhistas das mulheres.

Legislação e ano	Direito conquistado
Decreto nº 21.417-A, de 17 de maio de 1932.	Esse decreto visa regular as condições trabalhistas das mulheres no que se refere a estabelecimentos industriais e comerciais. No Art. 1º é defendida a igualdade salarial sem distinção de sexo, quando exercida a mesma função. Já o Art. 7 garante uma licença-maternidade de 8 semanas, sendo 4 semanas antes do parto e 4 semanas após o parto. Durante esse período, a mulher receberia metade do seu salário, sendo o valor referente à média dos 6 últimos meses. O Art. 10 garante que, em caso de aborto, a mulher teria direito a duas semanas de licença para repouso e a remuneração seria da mesma forma do afastamento ao nascimento de um filho. Além dessas diretrizes, em relação à maternidade, ficam garantidos para a mulher que amamenta dois intervalos de 30 minutos até os seis primeiros meses do bebê. De igual modo, determina-se que estabelecimentos com mais de 30 mulheres acima de 16 anos devem ter local apropriado para que os filhos em período de amamentação estejam sob vigilância e assistência. Ademais,

	estipula-se que a mulher grávida não pode ter seu contrato de trabalho rompido. Já em relação à segurança no trabalho, é vedado o trabalho noturno à mulher, assim como o trabalho em serviços perigosos e insalubres. Apesar de trazer importantes contribuições para a saúde e segurança no trabalho da mulher, foi oficialmente revogado em 10 de maio de 1991.
Constituição Federal (CF) de 1934.	Nesse momento, é reconhecido o trabalho feminino e, de forma ainda elementar, a necessidade de maior proteção para as mulheres. No Art. 109 fica determinado que as mulheres terão a obrigação do voto caso exerçam função pública remunerada. No Art. 121 § 1º alínea d fica proibido o trabalho de mulheres em indústrias insalubres. No § 3º há a orientação de que preferencialmente mulheres habilitadas devem dar amparo à maternidade e infância. O Art. 446 dispensa a autorização do marido ou pai para a mulher trabalhar, presumindo-se sempre a sua autorização. Porém, em casos em que há oposição conjugal, a mulher deverá pleitear a autorização junto ao judiciário. Em seu parágrafo único, dá o direito ao marido de pleitear a rescisão contratual quando julgar que o trabalho da mulher trás ameaças aos vínculos familiares.
Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) através do Decreto-Lei nº5.452 de 1º de maio de 1943.	Inclui-se a temática da maternidade nos direitos trabalhistas da mulher, com uma seção dedicada a esse assunto. Seção IV parágrafo único determina que empresas com mais de trinta mulheres com mais de 16 anos tenham local adequado com vigilância e assistência para seus filhos no período de amamentação.
Constituição Federal (CF) de 1988.	Nesse momento, ressalta-se que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações. No capítulo VII da família, da criança, do adolescente e do idoso fica estabelecido no Art. 226 § 5º que os “direitos e deveres referentes à sociedade conjugal são exercidos igualmente pelo homem e pela mulher”. Em vários pontos da constituição cita-se a proteção à maternidade.
Lei nº9.958 de 12 de janeiro de 2000.	É uma lei complementar à CLT, incluindo-se o Título VI-A Das Comissões de Conciliação Prévia. Não traz a temática maternidade ou alguma proteção à mulher. Pode ser considerada um ganho para trabalhadores de maneira geral.
Criação do Programa Empresa Cidadã. Lei nº 11.770 de 9 de setembro de 2008.	Cria o Programa Empresa Cidadã, destinado à prorrogação da licença-maternidade mediante concessão de incentivo fiscal, e altera a Lei no 8.212, de 24 de julho de 1991. A licença-maternidade fica prorrogada por 60 dias, atingindo 180 dias totais, e a licença-paternidade fica prorrogada por 15 dias, atingindo 20 dias totais. Essa lei é voltada para empresas privadas, porém, em seu Art. 2, a administração pública, direta, indireta e fundacional fica autorizada a instituir programa que garanta prorrogação da licença-maternidade e licença-parternidade nos termos desta lei. Fica ainda garantido o salário integral para os períodos de licença.
Súmula 244 do Tribunal Superior do Trabalho (TST) de 2016.	A súmula em questão trata da estabilidade da gestante. Fica claro que o desconhecimento do estado gravídico por parte do empregador não afasta o direito da gestante. Ressalta-se que essa estabilidade provisória caberá também a contratos temporários.
Reforma Trabalhista, Lei nº13.467 de 13 de julho de 2017.	A reforma trabalhista vem alterar a CLT de 1943, em relação às especificidades da mulher. Há apenas uma tratativa na lei em questão, na qual o objetivo é garantir o afastamento da mulher,

	gestante ou lactante, de atividades insalubres sem prejuízo da remuneração, incluindo nesse aspecto o adicional de insalubridade. A ressalva é que o afastamento é garantido apenas quando as atividades são consideradas insalubres de grau máximo. Quando consideradas de grau médio ou mínimo, o afastamento só é garantido se apresentado atestado médico. Já para o período de lactação, o afastamento exige apresentação de atestado médico em qualquer grau de insalubridade.
Lei nº14.151 de 12 de maio de 2021.	A intenção dessa lei é garantir o afastamento de atividades presenciais para mulheres grávidas no período de emergência sanitária causado pela pandemia do coronavírus (SARS-Cov-2). O afastamento é garantido, sem perda financeira, ficando a mulher disponível para exercer atividades em seu domicílio. Apesar de ser muito pontual, pode ser considerada uma vitória a temática ter conquistado essa proporção, configurando-se como uma proteção à mulher e à maternidade.
Lei nº14.611 de 3 de julho de 2023.	Essa lei dispõe sobre a igualdade salarial e critérios remuneratórios entre homens e mulheres, fazendo alterações na CLT de 1943. Para a garantia de que a lei seja cumprida, ficam estabelecidos critérios para aferição, baseados em mecanismos de transparências, ficando as empresas com mais de 100 funcionários obrigadas a emitir semestralmente um relatório de transparência salarial e de critérios remuneratórios. Além disso, a lei estabelece fiscalização e punição através de multa para pessoas jurídicas que não cumpram a obrigatoriedade de igualdade salarial, visando então a correção das desigualdades.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O quadro evidencia uma significativa evolução nas legislações trabalhistas no que se refere aos direitos das mulheres. O decreto nº 21.417-A é o primeiro marco da legislação brasileira em relação ao trabalho em indústria e comércio da mulher. Observa-se que já em 1932 era instituída a igualdade salarial. Além disso, o decreto traz importantes contribuições à proteção da maternidade, incluindo a licença-maternidade, que até então não era garantida por nenhum meio legal. Apesar de ser ainda algo bem incipiente, a legislação evidencia que a mulher está chegando ao mercado de trabalho e precisa da garantia de seus direitos. Em relação à proteção da saúde e segurança da mulher, cabe refletir se a vedação do trabalho noturno, perigoso e insalubre, pode também ser interpretada como algo limitante, restringindo a mulher de ocupar determinadas atividades, funções e locais.

É importante observar que as conquistas de direitos das mulheres se tornam realidade a partir de lutas do movimento feminista. Uma grande ativista nos anos de 1930 foi Bertha Lutz, que presidiu a Federação Brasileira pelo Progresso Feminino (FBPF). Uma temática de interesse de Bertha era a regulamentação do trabalho feminino. Ela possuía ideias alinhadas ao feminismo social e defendia o trabalho feminino e a assistência à maternidade, buscando a garantia de direitos como a

igualdade salarial, proteção do emprego para as mulheres gestantes, licença-maternidade ampliada e sem prejuízo dos vencimentos entre outras pautas (Pires, 2025).

Na Constituição Federal (CF) de 1934, o trabalho da mulher estava muito atrelado à aceitação de seu pai ou marido. Apesar de suspender a autorização formal dos homens — por pressupor que todas as mulheres estão autorizadas — essa Constituição dava abertura para que o pai ou marido não permitisse que a mulher exercesse alguma atividade profissional, orientando que nesses casos a mulher deveria pedir autorização junto à autoridade judiciária. Era permitido, ainda, que o pai ou marido podia solicitar a rescisão do contrato de trabalho quando julgasse que ele estivesse trazendo prejuízos para os vínculos familiares (Brasil, 1934).

Isso revela a situação de vulnerabilidade que a mulher possuía à época, expondo como o trabalho remunerado não deveria ganhar protagonismo na vida feminina, ficando para ela, como principais atividades a serem exercidas, o trabalho não remunerado, a saber, as ocupações do lar e do cuidado. Desse modo, elas poderiam exercer atividades remuneradas apenas se o seu pai ou marido julgasse que seus deveres não remunerados de mulher não estavam sendo relegados a segundo plano. Uma observação importante é que essa era a legislação vigente há 82 anos, ou seja, menos de três gerações. É difícil esperar que, em um período tão curto, historicamente, essa realidade não esteja ainda enraizada de alguma forma na sociedade.

É interessante ressaltar que, ainda em 1932, no decreto nº 21.417-A, há instrumentos que buscam fortalecer a amamentação, através de intervalos no expediente da mulher que amamenta e da obrigatoriedade de empresas terem um local adequado para receber os bebês que amamentam, mantendo a proximidade de mãe e filho, fator que pode ser muito positivo para ambos. Porém, isso é algo que se perdeu ao longo das legislações seguintes fazendo com que as mães passem a depender de terceiros para os cuidados dos filhos durante seu expediente de trabalho.

Nesse sentido, surge a importância da creche. Segundo Aguiar (2001), o movimento feminista esteve presente na luta pela ampliação do número de creches, principalmente por instituições administradas pelo poder público, para que as crianças em idade pré-escolar pudessem ter acesso a creches como um direito do trabalhador e da criança, mudando também a visão da função desta instituição, que passa de

assistencialista para um espaço adequado para a educação infantil. Esses desdobramentos surgem no fim da década de 1970 e se fortalecem na década de 1980. Ressaltando que o Estado, impulsionado por movimentos sociais, principalmente pelo movimento feminista, foi aos poucos ampliando as políticas para esse setor.

Daí em diante, houve algumas evoluções nas legislações, que buscam garantir direitos e deveres iguais a homens e mulheres, como na CF de 1988. Porém, tais avanços ainda são insuficientes diante de um cenário anteriormente tão desigual. Um exemplo disso é a realidade atual dos afastamentos parentais. A licença-maternidade atualmente é de 120 dias, enquanto a licença-paternidade é de 5 dias. Nos dois casos, em empresas cidadãs, as licenças podem ser prorrogadas, passando para 180 e 20 dias respectivamente (Brasil, 2008).

Em uma análise, Oliveira (2021) conclui que essa diferença é indício da cultura patriarcal brasileira, evidenciando uma divisão sexual do trabalho em que cabe ao homem exercer os trabalhos remunerados e à mulher os não remunerados, domésticos e reprodutivos, ou seja, a mulher deve interromper sua vida profissional para os cuidados do recém-nascido, enquanto o homem deve continuar seu trabalho produtivo e remunerado, exercendo pouco ou nenhum auxílio nos cuidados dos filhos.

É preciso ressaltar que a Lei de nº 14.611 de 2023 não é a primeira a citar a obrigatoriedade de igualdade salarial entre homens e mulheres. A temática surge ainda em 1932, no decreto nº 21.417-A que regulamenta o trabalho feminino e está presente também na CLT. A inovação está no fato de que se impõem agora mecanismos para fiscalização e correção das desigualdades. Um detalhe importante é que a lei não cita apenas igualdade salarial, mas especifica igualdade de critérios remuneratórios, que podem ter uma interpretação mais ampla, incluindo critérios para aumento, bônus, gratificações e remunerações variáveis. Se antes a dificuldade jurídica era fiscalizar e comprovar a existência das discriminações — e, por consequência, desigualdades —, a lei busca agora criar mecanismos para isso. Dessa forma, o ponto principal se encontra na busca por transparência, fiscalização, exigência de correção e responsabilização.

É preciso observar que, para além dos direitos trabalhistas relacionados a funcionários celetistas, esta dissertação confere especial atenção à legislação voltada para o regime jurídico dos servidores públicos civis da União. Neste caso, a referência

mais relevante é a Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990, destinada aos servidores públicos. De certa forma, essa lei é, para os servidores públicos, equivalente ao que a CLT é para os trabalhadores de carteira assinada por empresas privadas.

O trabalho do servidor público, seus direitos e deveres são sempre regidos por legislações vigentes. No que se refere a saúde e segurança no trabalho não é diferente. Cruz (2019) elaborou o Quadro 3, no qual elencou os diversos dispositivos legais vigentes à época que possuem relação com a saúde e segurança do trabalho de servidores públicos no âmbito federal. Dentro do quadro é citada a Carta Magna, já que ela estabelece os direitos primordiais dos cidadãos brasileiros.

Quadro 3: Resumo da legislação relacionada à saúde no trabalho de servidores públicos

Dispositivo Legal	Ementa
Art. 196 Constituição Federal 1988	É dever do Estado assegurar a todos o direito à saúde, por meio de políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e que viabilizem o acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação.
Lei nº 8112/90	Regulamenta os direitos e os deveres dos servidores Públicos Federais, dentre os quais a concessão de licenças e de afastamentos.
Decreto nº 6833/2009	Institui a Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal e o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor, ambos estruturados a partir de três eixos de sustentação, quais sejam: vigilância e promoção à saúde, assistência à saúde do servidor e perícia em saúde.
Portaria SRH nº 1261/2010	Institui os Princípios, as Diretrizes e as Ações em Saúde Mental a serem adotados como referência nos procedimentos em saúde mental na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.
Portaria SRH nº 03/2010	Institui a Norma Operacional de Saúde do Servidor (NOSS), a qual, por seu turno, originou-se de um processo integrado de ações e discussões envolvendo diversos órgãos da Administração Pública Federal, sob a coordenação do Departamento de Saúde, Previdência e Benefícios do Servidor – DESAP/SRH/MP.
Portaria SEGEF nº 03/2013	Institui diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, diretrizes essas que integram o conjunto de ações da Política de Atenção à Saúde e Segurança do Trabalho do Servidor Público Federal.

Fonte: Cruz, 2019.

O Quadro 3 se inicia com a apresentação de dispositivos legais pela Constituição de 1988. Essa legislação não é voltada exclusivamente para o servidor público, mas pode ser considerada um instrumento que fortalece a necessidade da garantia da saúde de todos. Já a Lei nº 8.112/1991 é a legislação base que rege os direitos e deveres do servidor público civil na esfera da União. Essa Lei ainda não traz direitos à saúde ou especificidades de proteção à saúde, bem-estar ou qualidade de

vida no trabalho do servidor público federal, porém elenca os direitos à licença-gestante, adotante, paternidade, para tratamento da própria saúde ou acompanhamento de pessoa da família. Há ainda a previsão legal do pagamento de adicionais de insalubridade, periculosidade ou atividades penosas.

O decreto nº 6.833/2009 é o responsável por significativos acréscimos de direitos no que tange à saúde e à segurança do servidor público federal, principalmente devido à implantação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS), que tem o objetivo de “coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores da administração federal direta” (Brasil, 2009). É nesse momento que a saúde e a segurança do trabalho passam a receber atenção por uma legislação específica. Essa pode ser considerada uma grande conquista nessa temática para os servidores públicos federais. A portaria da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) nº 1.261, de 5 de maio de 2010, também é uma vitória importante para os servidores públicos, já que a mesma busca traçar diretrizes e ações voltadas para a saúde mental.

Dentre as legislações citadas, a Portaria Normativa nº 03 de 07 de maio de 2010, nas Disposições Gerais, Seção I — Dos conceitos, há algumas definições que cabem ser ressaltadas, são elas:

III - Condições de trabalho são as características do ambiente e da organização do trabalho. Trata-se de uma mediação física-estrutural entre o homem e o trabalho que pode afetar o servidor, causando sofrimento, desgaste e doenças. [...]

V - Organização do trabalho é o modo como o trabalho é estruturado e gerenciado desde sua concepção até a sua finalização.

VI - Prevenção é a disposição prévia dos meios e conhecimentos necessários para evitar danos ou agravos à saúde do servidor, em decorrência do ambiente, dos processos de trabalho e dos hábitos de vida.

VII - Processo de trabalho é a realização de atividades desenvolvidas, individualmente ou em equipe, constituindo-se num conjunto de recursos e atividades organizadas e inter-relacionadas, que transformam insumos e produzem serviços e que pode interferir na saúde física e psíquica do servidor.

VIII - Promoção à Saúde do Servidor é o conjunto de ações dirigidas à saúde do servidor, por meio da ampliação do conhecimento da relação saúde-doença e trabalho. Objetiva o desenvolvimento de práticas de gestão, de atitudes e de comportamentos que contribuam para a proteção da saúde no âmbito individual e coletivo.

IX - Proteção da saúde é o conjunto de medidas adotadas com a finalidade de reduzir e/ou eliminar os riscos decorrentes do ambiente, do processo de trabalho e dos hábitos de vida.

X - Risco é toda condição ou situação de trabalho que possa comprometer o equilíbrio físico, psicológico e social dos indivíduos, causar acidente, doença do trabalho e/ou profissional.

XI - Vigilância em Saúde do Servidor é o conjunto de ações contínuas e sistemáticas, que possibilita detectar, conhecer, pesquisar, analisar e monitorar os fatores determinantes e condicionantes da saúde relacionados aos ambientes e processos de trabalho, e tem por objetivo planejar, implantar e avaliar intervenções que reduzam os riscos ou agravos à saúde (Brasil, 2010).

Na seção I, exposta acima, destaca-se o item VI, que define a prevenção como um meio para evitar danos ou agravos à saúde do servidor. Sendo assim, políticas de prevenção se tornam fundamentais para atenderem à portaria citada, levando em conta, ainda, o fato de incluir claramente que se leva em conta o ambiente e os processos de trabalho, além dos hábitos de vida. Dessa forma, esse item ganha grande relevância na justificativa de implantação de políticas voltadas para o tema do trabalho aqui apresentado, já que o retorno ao trabalho após a licença-maternidade é um momento de fragilidade, no qual podem ocorrer danos ou agravos à saúde. Apesar de ser uma situação externa ao ambiente de trabalho, influencia diretamente os hábitos de vida do trabalhador.

Os órgãos públicos não podem eximir-se de cumprir as legislações e possuem certa discricionariedade em relação à consagração dos direitos relacionados à saúde dos trabalhadores. Devido tal particularidade dos órgãos públicos na aplicação das legislações, as instituições podem criar programas similares às políticas públicas governamentais em uma escala reduzida ao universo do órgão em questão. Saravia (2006) define políticas públicas como

um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, por meio da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos (Saravia, 2006, p. 29).

Essa definição traduz o que essa pesquisa busca sugerir: a implantação de uma política pública em escala reduzida ao universo da UFJF, com ações destinadas a modificar a realidade, na vivência de mulheres no retorno ao trabalho após o afastamento por licença-maternidade.

Uma vez apresentado esse arcabouço legal e concretizado o entendimento das legislações vigentes no que se refere a direitos trabalhistas das mulheres e das gestantes tanto de empresas privadas quanto de órgãos públicos, a próxima seção busca se aproximar da realidade junto à instituição objeto de pesquisa desta

dissertação e apresentar o que já é feito em relação a políticas de QVT dentro das prerrogativas da Universidade Federal de Juiz de Fora.

2.3 PANORAMA DA REALIDADE DAS MULHERES MÃES NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Para melhor compreensão do contexto investigado, será agora caracterizada a instituição, *locus* de pesquisa. Para isso serão apresentados alguns dados iniciais da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), demonstrando a sua importância para comunidade acadêmica e a sociedade como um todo.

2.1.1 A Universidade Federal de Juiz de Fora

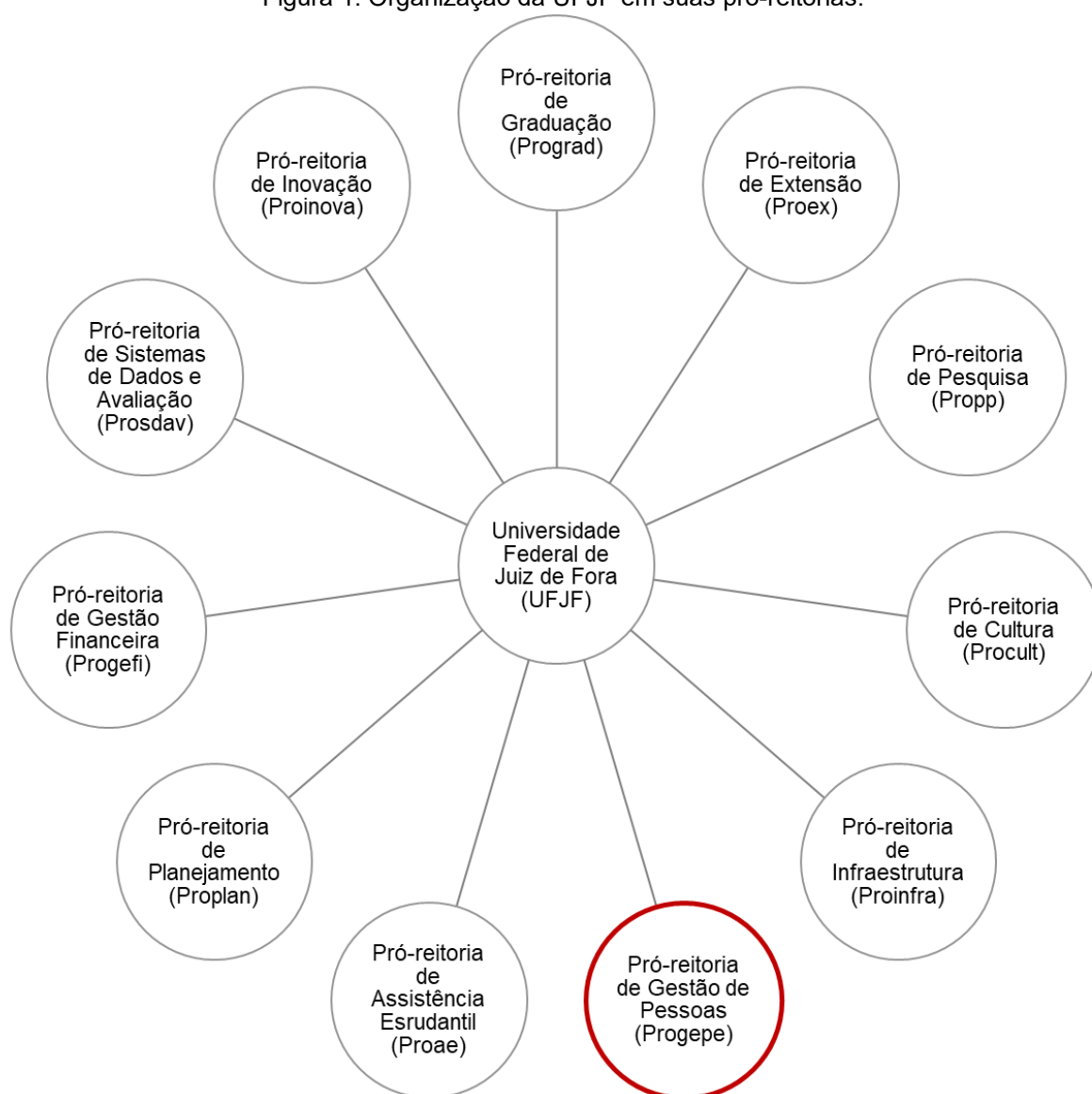
A Universidade Federal de Juiz de Fora destaca-se como um polo científico, econômico e cultural em uma região com mais de três milhões de habitantes. Hoje garante o reconhecimento de estar entre as cem melhores universidades da América Latina e entre as mil do mundo. Sua fundação data de 23 de dezembro de 1960. Atualmente oferece mais de 90 cursos de graduação, 45 programas de mestrado e 24 de doutorado, além de especializações e residências nas áreas de saúde, gestão e docência (UFJF, 2024b).

A UFJF administra o Colégio de Aplicação João XXIII, que oferece ensino fundamental e médio, o Hospital Universitário, gerido pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) e importantes espaços culturais como o Museu de Arte Murilo Mendes, o Cine-Theatro Central e o Memorial Itamar Franco, além de espaços de educação ambiental e científica, como o Jardim Botânico e o Centro de Ciências (UFJF, 2024b).

Distribuída em dois campi, Juiz de Fora e Governador Valadares, a universidade promove a formação qualificada de 26 mil estudantes, contando com a colaboração de mais de 1.600 professores e 1.500 técnicos-administrativos em Educação (TAE). A infraestrutura inclui 18 bibliotecas, mais de 370 laboratórios e programas de assistência estudantil (UFJF, 2024b).

A UFJF se organiza atualmente em onze pró-reitorias, sendo elas exibidas no diagrama abaixo:

Figura 1: Organização da UFJF em suas pró-reitorias.



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Dentre as pró-reitorias descritas, é preciso ressaltar a importância da Progepe para essa pesquisa, já que é o setor responsável por administrar o pessoal da UFJF, incluindo iniciativas de atenção à saúde do trabalhador e à melhoria do ambiente de trabalho (UFJF, 2025a).

2.1.2 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Segundo o site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), esse é o setor responsável pela gestão de pessoas, saúde do trabalhador e melhoria da qualidade de vida no trabalho no âmbito da UFJF. A Progepe, junto de sua pró-reitoria adjunta e

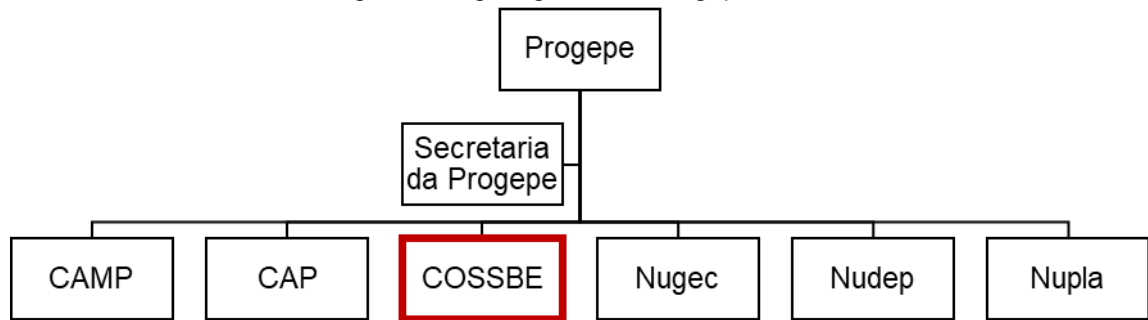
coordenações, deve buscar a melhoria da realidade de trabalho dos servidores, através de programas que perpassam pela qualificação, atendimento à saúde do trabalhador, avaliação de desempenho e melhoria da qualidade de vida no trabalho. Esse é o setor responsável pela implementação de políticas, campanhas, informativos e acompanhamento de saúde dos servidores (UFJF, 2024c).

A Progepe atualmente é composta por uma secretaria, três coordenações e três núcleos, sendo: Coordenação de Alocação e Movimento de Pessoas (CAMP), responsável por gerenciar a alocação dos servidores e avaliar o desempenho dos servidores; Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), responsável pelos dados de cadastro e remuneração dos servidores, ficando também responsável pelos atendimentos aos órgãos de fiscalização da União e criteriosas atualizações da legislação vigente para os servidores da UFJF; Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE), que atende os servidores da UFJF e funciona como uma Unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS), com assistência a mais 16 órgãos federais partícipes. A equipe de trabalho da unidade é formada por diferentes profissionais com atuação no campo de saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho (UFJF, 2025b).

Além das coordenações detalhadas, a Progepe possui em seu quadro o Núcleo de Apoio e Gestão de Carreiras (Nugec), que gerencia o desenvolvimento de carreiras de seus servidores; o Núcleo de Qualificações e Desenvolvimento de Pessoas (Nudep), que se dedica às temáticas de afastamentos para capacitações e qualificações, além de especial atenção a alguns programas de mestrado que possuem como parte dos ingressantes os servidores da UFJF, como é o caso do PPGP-CAEd; por último, para finalizar a composição da Progepe, há o Núcleo de Planejamento, Inovação e Assistência (Nupla), que orienta, atende e encaminha servidores da UFJF na temática de movimentação de pessoas (UFJF, 2025b).

Para melhorar o entendimento da estrutura e dimensão da Progepe UFJF, será apresentado, a seguir, um organograma do setor, com destaque para a Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar (COSSBE), setor de interesse para essa pesquisa:

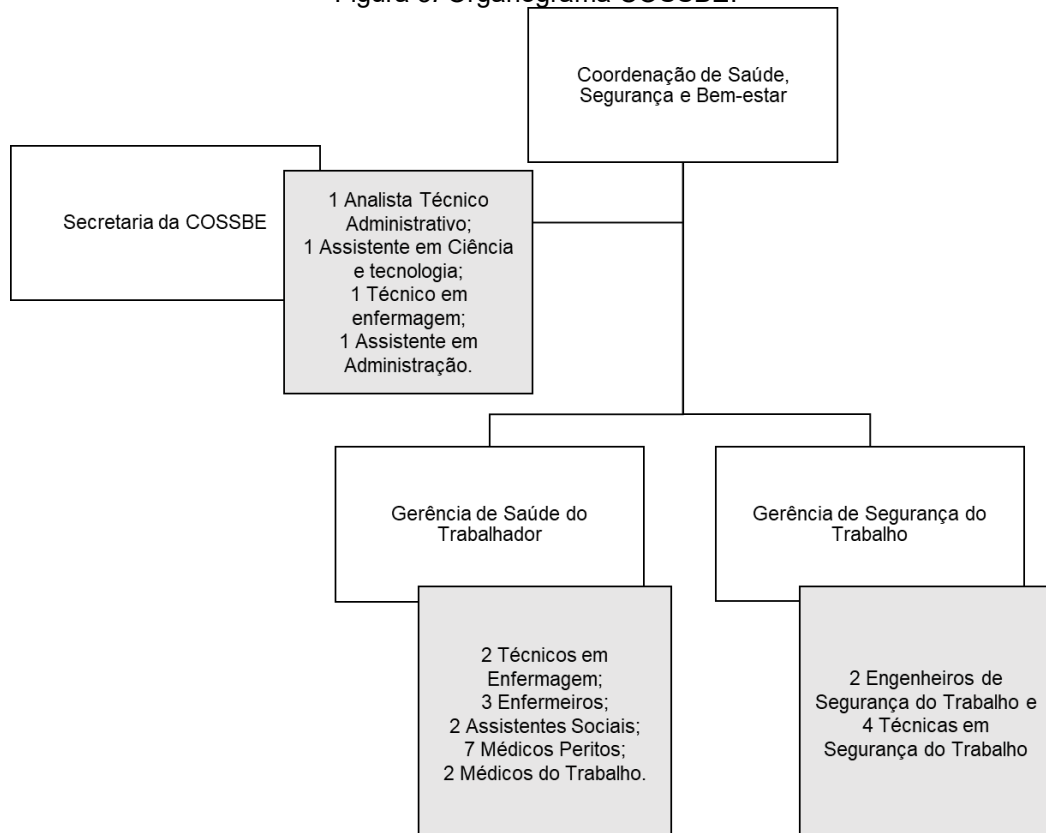
Figura 2: Organograma da Progepe UFJF.



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

O organograma apresentado a seguir esclarece a estrutura hierárquica da COSSBE. A Gerência de Saúde do Trabalhador receberá especial atenção nessa pesquisa, já que é o setor responsável pela promoção e pelo acompanhamento da saúde dos servidores, além de perícia oficial em saúde e prevenção aos agravos. Ademais, a representação gráfica elenca também os servidores lotados em cada gerência (UFJF, 2024d).

Figura 3: Organograma COSSBE.



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Cabe ressaltar ainda uma melhor explanação acerca da Unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) anteriormente mencionada. Desse modo, a COSSBE se encarrega de atender a mais dezesseis órgãos federais partícipes, além da UFJF, na atenção à saúde de servidores públicos federais.

Em 29 de abril de 2009, foi publicado o decreto nº 6.833, que institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. Aqui trataremos só do que se refere ao SIASS, já que toda a parte do decreto que trata do Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor foi revogado pelo Decreto nº 10.087, de 2019.

O SIASS foi instituído através do Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009, com o objetivo de “coordenar e integrar ações e programas nas áreas de assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores” (Brasil, 2009). Assim sendo, como a unidade atende mais dezesseis órgãos, cabe à COSSBE, como uma unidade SIASS, fornecer assistência à saúde, perícia oficial, promoção, prevenção e acompanhamento de saúde para além da UFJF, atendendo também 16 órgãos federais relacionados à educação, como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG), a Delegacia da Polícia Federal de Juiz de Fora (PF), entre outras áreas e órgãos.

A unidade SIASS se mostra um importante instrumento do Governo Federal para a Política de Atenção à Saúde e Segurança no Trabalho do Servidor Público Federal (PASS) no âmbito nacional, ressaltando-se, para essa pesquisa, o aspecto de promoção, prevenção e acompanhamento da saúde que o decreto nº 6.833, em seu Art. 3º, considera como: “ações com o objetivo de intervir no processo de adoecimento do servidor, tanto no aspecto individual quanto nas relações coletivas no ambiente de trabalho”.

A COSSBE/Unidade SIASS atua em três vertentes junto aos trabalhadores: perícia oficial, segurança do trabalho e promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores. Dentre os seus setores, a secretaria atua como um espaço de acolhimento e atendimento primário dos servidores da UFJF e dos 16 órgãos partícipes, além de dispor de apoio técnico e administrativo à Gerência de Saúde do Trabalhador e à Gerência de Segurança do Trabalho (UFJF, 2025c).

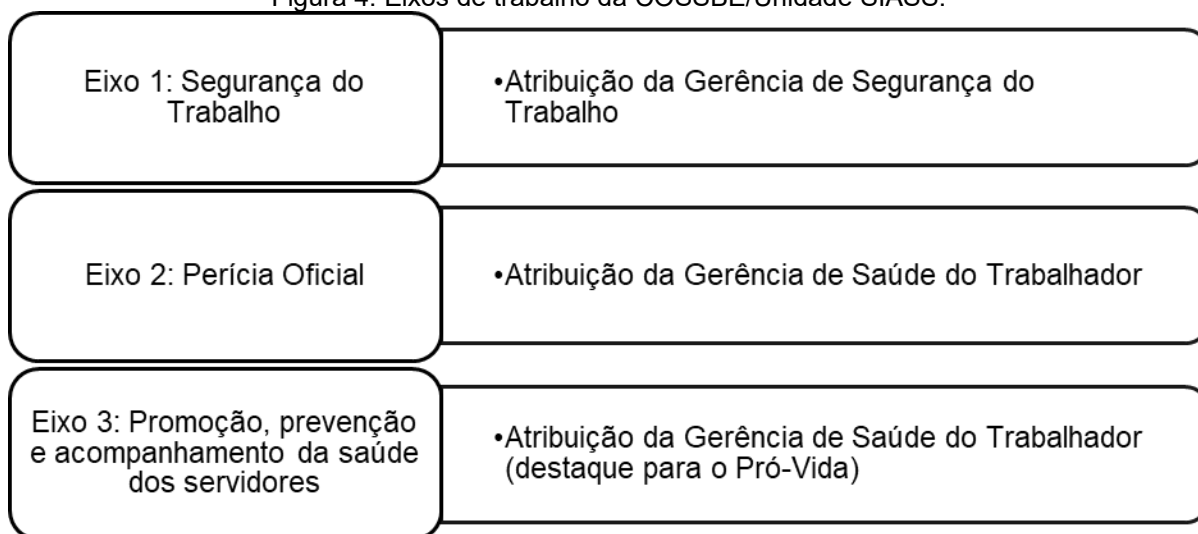
A Gerência de Segurança do Trabalho atua especificamente na área de segurança do trabalho, com foco na vigilância em saúde dos servidores (UFJF, 2025d). Segundo informações da própria página da gerência, suas ações são orientadas, principalmente, pela Portaria Normativa nº 03 de 07 de maio de 2010. Essa portaria define diretrizes para que os órgãos da administração pública federal implementem ações de vigilância dos ambientes e processos de trabalho, além da promoção à saúde do servidor. Nela fica determinado que vigilância em Saúde do Servidor é

[...] o conjunto de ações contínuas e sistemáticas, que possibilita detectar, conhecer, pesquisar, analisar e monitorar os fatores determinantes e condicionantes da saúde relacionados aos ambientes e processos de trabalho, e tem por objetivo planejar, implantar e avaliar intervenções que reduzam os riscos ou agravos à saúde (Brasil, 2010).

A Gerência de Saúde do Trabalhador é responsável pelos outros dois eixos de atuação da COSSBE: a perícia oficial em saúde e prevenção, promoção e acompanhamento da saúde dos servidores. Para isso, conta com uma equipe multidisciplinar que busca garantir a integralidade das ações e a humanização no cuidado com os trabalhadores. Entre as atividades estão a realização de perícias médicas em diversas situações, bem como exames admissionais, demissionais, periódicos e avaliações de ambiente de trabalho (UFJF, 2025d).

O diagrama a seguir traz graficamente os eixos de trabalho da COSSBE/Unidade SIASS, ressaltando as atribuições de cada gerência dentro dessa organização:

Figura 4: Eixos de trabalho da COSSBE/Unidade SIASS.



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A compreensão dessa estrutura institucional é fundamental para a presente pesquisa, uma vez que as ações voltadas ao acolhimento das servidoras no retorno da licença-maternidade dependem diretamente da atuação desses setores.

Para desenvolver suas ações, a COSSBE conta com o programa Pró-Vida, voltado à promoção da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dos servidores. Esse programa abrange os três eixos de atuação da coordenação, com destaque especial para o eixo 3, que trata da promoção, prevenção e acompanhamento da saúde dos servidores. A próxima seção trará um aprofundamento sobre esse programa.

2.1.3 O Pró-Vida

O Pró-Vida é um programa para a qualidade de vida no trabalho dos servidores públicos federais da UFJF. Ele foi implementado por meio da Resolução nº 11, do Conselho Superior, em 29 de agosto de 2014, e se baseia em diversos dispositivos legais. Entre eles, destacam-se a Lei nº 8.112/1990 — que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais — e a Portaria Normativa nº 03/2010 — que estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor (NOSS) aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal (SIPEC) —, com o objetivo de orientar ações de vigilância nos ambientes de trabalho e promover a saúde dos servidores. Além desses, outros dispositivos legais também embasam o

programa. Desse modo, o objetivo geral do programa é promover ações em saúde e segurança do trabalho nos eixos estruturantes da promoção, prevenção, vigilância e perícia em saúde (UFJF, 2014).

Uma observação importante é que, na Seção I da resolução que aprova o Pró-Vida, há algumas definições de conceitos para melhor entendimento e aplicação da normativa. Destarte, o instrumento define Servidor Público, Órgão Partícipe, Processo de Trabalho, Remoção, Readaptação, restrição laborativa e Usuário. Porém, não há explícita a definição de qualidade de vida no trabalho. No próximo capítulo, será apresentada uma discussão mais aprofundada desse conceito.

Em busca da melhoria da qualidade de vida dos servidores, a Resolução nº 11/2014 de 29 de agosto de 2014, aprovada pelo Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora, institui o Programa para a Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Públicos Federais, o Pró-Vida, que desenvolve variados projetos visando a qualidade de vida no trabalho e está estruturado em quatro linhas estratégicas: promoção em saúde, prevenção, vigilância em saúde e perícia em saúde (UFJF, 2014).

Segundo a Resolução nº 11/2014 (Consu UFJF), em seu Capítulo III, Seção II – Das Atribuições, cabe ao SIASS/UFJF “implementar as atividades e os projetos do Pró-Vida para manutenção dos eixos estruturantes” (UFJF, 2014). De acordo com a resolução, em seu Art. 3º, os eixos estruturantes são: Promoção em Saúde, Prevenção, Vigilância em saúde e Perícia em Saúde (UFJF, 2014). O programa atualmente é formado por projetos ligados a saúde mental, educação perinatal, meditação em grupo, prática de yoga, entre outros (UFJF, 2024d). Dessa forma, esse é um importante instrumento que pode ajudar a fomentar práticas, projetos ou políticas voltadas para a qualidade de vida no trabalho de mulheres no retorno a suas atividades laborais após a licença-maternidade.

Dentro da resolução do Conselho Superior nº 11/2014, que aprova o Programa Pró-Vida, destacam-se alguns conceitos relevantes para a área de saúde do trabalho. Um deles é: “III – Processo de Trabalho: é o conjunto de ações sequenciadas que organizam as atividades e a utilização dos meios de trabalho visando ao cumprimento dos objetivos e metas institucionais” (UFJF, 2014). Nota-se, nessa definição, diferentemente da conceituação do mesmo termo da Portaria Normativa nº 03/2010, que não há menção à possível interferência dessas atividades na saúde do

trabalhador. Outro conceito importante presente na resolução é: “VI – Restrição laborativa: é a recomendação para não realização de uma ou mais atribuições do cargo, função ou emprego, cuja continuidade do exercício possa acarretar o agravamento da doença do servidor ou risco a terceiro” (UFJF, 2014).

Analisando mais detalhadamente o Pró-Vida, observa-se que, segundo o site da UFJF (2024a), atualmente o programa é composto por nove iniciativas voltadas à promoção da saúde e à segurança no trabalho dos servidores. Essas ações estão distribuídas entre os eixos de promoção, prevenção, vigilância e perícia em saúde. A seguir, será apresentado um quadro com a listagem desses programas, acompanhado de um breve resumo sobre o funcionamento de cada um deles.

Quadro 4: Programas que compõem do Pró-Vida.

Nome do programa	Breve descrição	Como participar
Atenção à Saúde Mental	Acolhimento de servidores que estão em sofrimento mental. São atendidos servidores que se encontram nessa situação independentemente se a causa é o trabalho.	Os servidores são encaminhados pelo Serviço de Perícia Médica Oficial do SIASS ou solicitando atendimento por e-mail (SIASS@ufjf.br).
Curso de Meditação	O curso é um espaço para o desenvolvimento de práticas de meditação, sendo o foco a atenção plena.	É um programa aberto a toda a comunidade acadêmica, com inscrições periódicas através de formulário próprio.
Elos Diversos	É um projeto que visa acompanhar servidores portadores de deficiência, buscando a promoção de acessibilidade, combate de preconceitos e orientações acerca dos direitos desse público. O objetivo é que haja um ambiente de trabalho acolhedor e equitativo.	A participação pode se iniciar no exame admissional ou, em caso de adquirir a deficiência ao longo da carreira, ao informar a condição.
Luz de Betânia	Trata-se de encontros para rodas de conversas, práticas de yoga, meditações, visualizações e diversas vivências voltadas para o período perinatal. É voltado para gestantes.	É um programa aberto a servidoras ou companheiras de servidores da UFJF e dos órgãos partícipes do SIASS. Para participar, é preciso enviar um e-mail para luzdebetania.ufjf@gmail.com.
Sangha	Tem por objetivo promover um tempo-espaço para a meditação em grupo. A intenção é que seja feita uma pausa nas demandas do dia a dia para essa prática holística.	Inscrições pelo e-mail: saudedotrabalhador.ufjf@gmail.com.
Yoga e Saúde	Baseia-se em exercícios articulares, respiratórios, de concentração, relaxamento e alongamento, o objetivo é promover o bem-estar físico e mental através da interação entre o corpo e a mente.	Inscrições pelo e-mail: saudedotrabalhador.ufjf@gmail.com.
Programa de Preparo e Educação para	Trata-se de encontros para promover diálogo durante a preparação e transição para a aposentadoria. O objetivo é tornar esse momento mais facilitado, fortalecendo laços e	Informações pelo e-mail: ppea.progepe@ufjf.br.

a Aposentadoria (PPEA)	apoiando os participantes em seus projetos de vida.	
Reinserção ao Ambiente de Trabalho	Trata-se de um acompanhamento de servidores que se afastaram através de licença para tratamento de saúde ou que, por indicação médica adquiriu restrição laborativa.	A participação se dá exclusivamente por encaminhamento da Junta Médica Oficial do SIASS.
Vamos Conversar.	É um dispositivo para diálogo com servidores, em busca de que haja o (re)pensar em relação aos processos de trabalho.	A solicitação ou manifestação deve ser formalizada por canais institucionais e ou por via processual.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

Dentre os programas elencados, alguns são muito específicos, com participação mais determinada pela equipe na COSSBE, médicos e peritos, ou algum outro tipo de encaminhamento formal, como comunicado de deficiência adquirida. Outros são mais voltados para o bem-estar do servidor, como Sangha, Yoga e Saúde e Curso de meditação. Todos esses programas são ofertados pela equipe da COSSBE, ou seja, dependem de mão de obra especializada para a temática.

O grupo de Sangha e o de Yoga e Saúde possuem certa interligação e funcionam de forma a propiciar que os participantes possam envolver-se nos dois. As práticas são oferecidas semanalmente, às segundas-feiras, e funcionam da seguinte forma: Prática de Yoga das 7:30 às 8:30, atividade meditativa de 8:30 às 9:00, prática de Yoga de 09:00 às 10:00. Dessa forma, se for do interesse dos participantes, eles podem praticar a Yoga seguida da meditação, ou a meditação seguida da Yoga. Assim, facilita-se a participação nos dois projetos, que possuem como objetivo uma pausa nas demandas do dia a dia e um momento de promoção de bem-estar físico e mental. As práticas podem ser isoladas também, porém, o fluxo incentiva a participação nos dois (UFJF, 2025e; 2025f);

Outro programa voltado para o bem-estar do trabalhador é o curso de meditação. É um curso voltado para o desenvolvimento de práticas de atenção plena. A meditação pode ser uma importante ferramenta para promoção de bem-estar físico e mental. Esse curso acontece periodicamente e sua inscrição também possui abertura periódica, uma vez que é voltado para toda a comunidade acadêmica. As turmas se encontram semanalmente, às terças e quintas-feiras, das 7:30 às 9h. O espaço que acolhe esse curso é a Faculdade de Enfermagem (UFJF, 2025g).

Dentre os projetos elencados, o programa com a temática de gestação receberá maior destaque e detalhamento é o grupo de acolhimento e orientações denominado “Luz de Betânia”. Isso ocorre porque esse é o único programa voltado

para a mulher com foco nos desafios da maternidade. Seus encontros são direcionados para o período gestacional, sendo o público-alvo do projeto formado pelas gestantes, servidoras ou companheira de servidores, da UFJF ou de outro órgão partícipes do SIASS (UFJF, 2024d).

O documento com as diretrizes do projeto Luz de Betânia determina que o objetivo do grupo em questão é orientar a gestante para a vivência do processo gestação-parto-puerpério (UFJF, 2022). Segundo a página do programa, para participar do mesmo, as interessadas devem contatar a equipe de enfermagem através de um e-mail (UFJF, 2024d). Além da descrição no site, pontualmente há a divulgação através de e-mail, rede social e cartazes no campus da UFJF.

Segundo o site do Pró-Vida, esse grupo oferta para as gestantes um encontro presencial, quinzenalmente, nas quintas-feiras, às 9:00 horas, na Faculdade de Enfermagem. Nesses encontros, são oferecidas para as participantes trocas de conhecimento através das rodas de conversas, além de práticas de yoga, meditação, visualização entre outras vivências (UFJF, 2024d).

Em busca de alcançar o objetivo proposto em suas diretrizes, o projeto Luz de Betânia possui parceria com a Faculdade de Enfermagem (FACENF), Departamentos de Enfermagem Materno-Infantil e Saúde Pública, além das eventuais participações de profissionais convidadas, da área da saúde do Hospital Universitário (HU). O impacto esperado pelo projeto é a contribuição para saúde e bem-estar das gestantes, dos bebês e dos demais envolvidos no período gestacional (UFJF, 2022).

De acordo com Rapoport e Piccinini (2006), a maternidade é um momento de importantes mudanças para a vida da mulher, desde a fase da gestação até o maternar do filho. Nesse sentido, é benéfico para a mãe receber um apoio social, de modo que os benefícios são observados a curto e a longo prazo, tanto para a mãe quanto para o filho. O apoio social é diverso e pode ser representado por uma orientação, escuta de um profissional capacitado ou até mesmo palavras de acalento. De acordo com o que concluíram Rapoport e Piccinini, o grupo Perinatal Luz de Betânia exerce esse papel de apoio social durante a gestação.

A UFJF possui, então, um projeto com a temática da gestação e maternidade, porém, não se estende para o momento do retorno ao trabalho. Cabe ressaltar que, após uma busca nos sites do programa, não foram encontrados projetos dedicados ao bem-estar e à QVT no retorno ao trabalho após licença-maternidade. Dito isso,

conforme a Resolução nº 11/2014, o Pró-Vida é o instrumento normatizado que visa a promoção de qualidade de vida no trabalho no âmbito da UFJF e dos órgãos partícipes da Unidade SIASS (UFJF, 2024). Constata-se então que há uma possibilidade de aprimoramento no programa, observando assim uma lacuna que pode ser trabalhada em busca de melhorar a vivência das servidoras que estão nessa circunstância.

Após a conclusão das pesquisas e análises do panorama atual das mulheres na UFJF, ficou evidenciado que não há um enfoque específico nas causas femininas no que se relaciona a bem-estar e qualidade de vida no trabalho. Há apenas o projeto Luz de Betânia, que é voltado para mulheres, porém, para um momento muito específico, que é a gestação. Assim sendo, percebe-se um vasto campo de ampliação de projetos e políticas para a UFJF, principalmente considerando-se que, segundo o Painel de Pessoal da UFJF (2025), em sua última atualização, em maio de 2025, as mulheres são a maioria dos servidores da instituição, totalizando 1661 servidoras do sexo feminino, do total de 3.257 servidores (UFJF, 2025h).

Retornar ao trabalho pode ser um momento de emoções diversas, muitas vezes negativas ou conflitantes. É o que evidencia Rodrigues (2022) em sua pesquisa quali-quantitativa, que buscou descobrir quais os sentimentos de quarenta mães, trabalhadoras de uma instituição de ensino público no retorno ao trabalho após a licença-maternidade. Constatou-se que 42,5% das entrevistadas sentiram tristeza, depressão e desamparo. Dentre as mulheres pesquisadas, 50% relataram dificuldade em enfrentar a nova rotina, e 17,5% apontaram a dificuldade para amamentar estando trabalhando.

Rapoport e Piccinini (2006) observam que, infelizmente, a sociedade não reconhece toda a complexidade e estresse que envolve a maternidade. Apesar de a rede de apoio social ser fundamental, não é uma realidade de todas as mães. Por isso, políticas públicas voltadas para as mães são tão importantes, para que haja ao menos o apoio social de profissionais capacitados, buscando ouvir e atender as demandas das mães e, assim, se configurar uma proteção da maternidade e da mulher que vive esse momento.

Os levantamentos acima visam fortalecer o argumento da importância e delicadeza do momento de retorno da licença-maternidade e da validade de políticas de acolhimento que visam a qualidade de vida e saúde do servidor. Sendo assim, evidencia-se que esse momento é delicado, uma vez que os sentimentos e

dificuldades relatadas podem trazer desvantagens para a trabalhadora e para a instituição, já que a servidora pode apresentar significativas complicações em desenvolver as suas atividades. Por essas razões, tal momento é merecedor de especial atenção por parte da UFJF.

Diante do panorama apresentado, busca-se compreender quais medidas podem ser adotadas pela instituição para que o momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade receba maior atenção. O objetivo é que as servidoras que se tornam mães sejam acolhidas de maneira mais efetiva, permitindo que a retomada das atividades laborais ocorra de forma mais adaptada à sua nova realidade, promovendo, assim, bem-estar e eficiência no desempenho de suas funções.

Por conjectura, há a possibilidade de criação de um projeto de acolhimento para as mulheres em seu retorno ao trabalho, envolvendo a sensibilização das chefias para o melhor entendimento do que é passar pela maternidade, do quanto isso influencia no trabalho e de como isso pode ser usado a favor da instituição, já que junto dos novos desafios enfrentados, novas competências são desenvolvidas. Para além dessa necessária intervenção, a atenção focada nas servidoras também pode ser construtiva, desde a orientação documental para a garantia de todos os direitos até instruções com profissionais, trocas de experiências com servidoras em igual situação, atividades voltadas para o bem-estar físico e mental, entre outras tantas possibilidades.

No capítulo 3, será trabalhado o referencial teórico com temáticas relacionadas a saúde e segurança do trabalho, bem-estar e qualidade de vida no trabalho, dialogando com o que já foi apresentado até aqui. Haverá também a análise de dados levantados junto as servidoras que passaram pela maternidade e retorno ao trabalho e com a COSSBE, trazendo um panorama mais detalhado do que ocorre hoje e como esse quadro pode melhorar. Será que é possível implementar um programa no Pró-Vida com foco nesse momento de retorno ao trabalho após a maternidade? Haveria a adesão do público-alvo? Há mão de obra especializada, com enfoque nessa temática na COSSBE? É possível fazer uma intervenção direta com as chefias de mulheres que se tornaram mães e estão voltando ao trabalho? Seria produtivo e funcional?

Essas serão algumas das perguntas que devem ser respondidas ao longo desta dissertação em busca da produção do PAE, de modo que ele possa ser efetivamente implementado.

3. A IMPORTÂNCIA DO ACOLHIMENTO ÀS SERVIDORAS NO SEU RETORNO AO TRABALHO: ANÁLISE DE CASO NA UFJF

Esse capítulo busca analisar todo o cenário da pesquisa, iniciando-se com o embasamento teórico para, posteriormente, apresentar o percurso da pesquisa, no que se refere à produção de dados através da pesquisa em campo, e, por fim, apresentar a análise dos dados coletados.

3.1 REFERENCIAL TEÓRICO

Para aprofundar a compreensão da temática investigada, torna-se imprescindível explicitar conceitos-chave que estruturam a base teórica da pesquisa. Essas definições não apenas delimitam o significado de expressões relevantes, mas também permitem uma análise crítica sobre como determinadas questões — especialmente aquelas relacionadas à promoção da qualidade de vida e do bem-estar no ambiente de trabalho — podem ser abordadas no exercício da discricionariedade administrativa por parte de instituições públicas de ensino superior.

3.1.1 Saúde e Segurança no Trabalho

Para compreender a saúde no trabalho, é necessário primeiramente definir como se estrutura a gestão da segurança e saúde ocupacional no Brasil. Segundo Filgueiras (2017), vivemos em uma sociedade hegemônica pelo trabalho assalariado, em que a produção da riqueza social é comandada pelas empresas. Nesse contexto, elas desempenham papel central na definição das condições laborais, nos critérios de contratação e demissão, nas práticas de remuneração e na organização das jornadas de trabalho. Também interferem na duração e na intensidade do trabalho, bem como na escolha das tecnologias e materiais empregados. Em suma, as empresas exercem influência sobre a forma como o trabalho é realizado, determinando, assim, os tipos de riscos a que os trabalhadores estão expostos, sua gravidade e sua potencial relação com o adoecimento ocupacional. Nesse sentido, como sintetiza Filgueiras (2017):

A sinergia entre o arbítrio patronal e as condições de regulação e circunstâncias que o limitam (especialmente sindicatos e algumas instituições

do Estado) forma o padrão de gestão que norteia as condições de vida e sobrevivência no trabalho (Filgueiras, 2017, p. 21).

Filgueiras (2017) acredita que a gestão do trabalho no Brasil é predominantemente predatória, uma vez que a conduta empresarial é explorar a mão de obra do assalariado ao máximo, sem respeitar qualquer limite dele. Essa atitude traz graves consequências para a saúde e segurança do trabalhador. Ainda segundo o autor, as empresas do Brasil se utilizam de três práticas que estabelecem o padrão de gestão predatório. São elas: (1) a ocultação, definida como o ato de não reconhecer os riscos e o adoecimento que se relacionam com o trabalho; (2) a individualização, em que o foco sai do ambiente de trabalho para se limitar ao indivíduo, dado que o empregador objetiva transferir as responsabilidades para o trabalhador, especialmente no que se relaciona aos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs); e (3) a confrontação direta à regulação limitadora, ou seja, o enfrentamento e a resistência às legislações trabalhistas, principalmente no que se refere à integridade física dos trabalhadores.

Filgueiras (2017) trata diretamente de empresas privadas, em que o foco principal é o lucro, e este, como percebido, está diretamente relacionado com a maior exploração da mão de obra. É preciso avaliar, então, qual é a situação da saúde no trabalho de servidores públicos, já que são realidades bem distintas. O servidor é definido por Carvalho *et al.* (2009) como

o trabalhador do Estado brasileiro, seja no poder executivo, legislativo ou judiciário [...] são essas pessoas que, atuando na prestação direta de serviço ao cidadão brasileiro, terminam por ser a imagem ou representação do Estado (Carvalho *et al.*, 2009, p. 21).

Dentro de toda essa discussão e busca de entendimentos na temática de saúde do trabalhador, a definição, de forma sintética, de Filgueiras (2017) é: a saúde e a segurança do trabalhador são constituídas de políticas, procedimentos e práticas com o intuito de proteger o bem-estar dos funcionários no local de trabalho. Para isso, são necessárias atitudes dos vários envolvidos buscando a prevenção de acidentes, lesões e doenças que o trabalho e o ambiente de trabalho podem acarretar. A saúde e a segurança dos trabalhadores são questões multifacetadas que exigem o esforço de empregadores, funcionários e órgãos reguladores. Observa-se que, apesar de, inicialmente de forma instintiva, o pensamento estar sempre voltado para a saúde

física, não é só esse aspecto que deve ser protegido, sendo também muito importante a saúde mental do trabalhador.

Baruki (2010) observa em sua pesquisa que os riscos psicossociais no trabalho estão atualmente em uma expansão preocupante. Os trabalhadores apresentam de problemas psicossomáticos a graves patologias, havendo casos de intenso sofrimento mental. Os riscos para as questões de saúde mental estão intrinsicamente relacionados a interações negativas, que podem ser proporcionadas pelo ambiente de trabalho ou pelo trabalho em si. Um achado relevante da autora é que o adoecimento mental relacionado ao trabalho é algo global, não se trata de algo que está presente apenas no Brasil, mas atinge o mundo como um todo e também os mais diversos cargos, desde os que não exigem formações específicas a trabalhadores de altos cargos que demonstram significativa capacidade.

Percebe-se, então, que há riscos ambientais que influenciam diretamente a saúde mental do trabalhador, e a saúde mental também deve ser preservada. Porém, algo importante a se observar é que a legislação pode ainda ser pouco específica ao tratar esses riscos. Um importante instrumento de mitigação de riscos por parte dos empregadores é a NR-09, que estabelece requisitos para a avaliação das exposições a riscos, porém se limita a agentes físicos, químicos e biológicos (Brasil, 2024).

Conclui-se então que o Programa de Gerenciamento de Risco (PGR) — que subsidiará as ações de prevenção aos riscos ocupacionais — de uma contratante se limitará a esses agentes, deixando uma lacuna nos riscos psicossociais. Algo que, de acordo com Baruki (2010), precisa receber atenção para um adequado amparo legal, já que o direito à saúde é um direito fundamental do cidadão, bem como para que seja garantido que a saúde mental do trabalhador deve ser preservada. Ademais, ainda que a responsabilidade pela sua execução recaia sobre o empregador, cabe ao Estado criar condições para sua realização, além de exercer a devida fiscalização.

3.1.2 Qualidade de Vida no Trabalho

Um conceito mais aprofundado de Saúde e Segurança no trabalho é a Qualidade de Vida no trabalho (QVT), que, segundo Fernandes (1996), começou a ganhar atenção a partir da década de 1970. Os países com pesquisas mais desenvolvidas são Canadá, Estados Unidos e alguns europeus, como França e

especialmente Suécia, de acordo com o autor citado. Mesmo nesses países com mais pesquisas desenvolvidas não há um consenso entre os autores sobre a definição de QVT, porém, frequentemente o conceito tem relação com o aumento de produtividade devido ao bem-estar geral e satisfação dos funcionários no seu ambiente de trabalho (Fernandes, 1996).

Segundo alguns pesquisadores estrangeiros, pioneiros na temática de QVT, o foco é para que “os cargos se mostrem mais produtivos e satisfatórios, com vantagem para as pessoas e organizações, mediante a reformulação do desenho de cargos e postos de trabalho” (Walton, 1975 *apud* Fernandes, 1996, p. 35). Quando um programa de QVT é proposto adequadamente, a meta é:

Gerar uma organização mais humanizada, na qual o trabalho envolve, simultaneamente, relativo grau de responsabilidade e de autonomia a nível do cargo, recebimento de recursos de “feedback” sobre o desempenho, com tarefas adequadas, variedade, enriquecimento do trabalho e com ênfase no desenvolvimento pessoal do indivíduo (Walton, 1973 *apud* Fernandes, 1996, p. 36-37).

Limongi-França (2004) faz uma retrospectiva do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, avaliando que houve uma evolução nessa definição. Inicialmente voltada para a saúde e segurança, esse conceito conquistou o destaque como estratégia empresarial. Segundo a autora citada, somente nos anos 1990 houve o crescimento do conceito de qualidade de vida, uma vez que, anteriormente, o conceito de QVT não era reconhecido como uma responsabilidade do ambiente interno da organização, nem por empregados nem por empregadores.

Na última década do século XX, com os temas de responsabilidade social, envelhecimento da população e desenvolvimento sustentável, descortinam-se novos paradigmas para as questões de QVT. Alguns desencadeadores de QVT típicos em nossa sociedade pós-industrial são os seguintes: vínculos e estrutura da vida pessoal [...] fatores socioeconômicos [...] metas empresariais [...] pressões organizacionais (Limongi-França 2004, p. 23).

Por fim, Limongi-França (2004) determina que há vastas possibilidades de definições de QVT, passando de cuidados médicos a lazer e motivação. Mas fato é que a essência das definições de QVT perpassam pelo bem-estar e por medidas que visam atender à expectativa dos gestores e dos colaboradores, beneficiários das ações de QVT, nas empresas.

Calvosa (2010) resume de forma objetiva o surgimento do termo QVT, que, segundo ele, emergiu na Inglaterra durante a década de 1950. A temática envolve a

tríade indivíduo-trabalho-organização, em que o objetivo é que o trabalhador esteja satisfeito com o seu trabalho e com o local onde executa as suas funções. Ainda segundo o autor, a QVT vem da necessidade de humanizar o trabalho, portanto, engloba aspectos físicos, ambientais e psicológicos no local de trabalho. Para chegar ao objetivo, é preciso conciliar duas posições contrárias: trabalhador e organização.

Calvosa (2010) define as duas posições como antagônicas, porque o trabalhador clama por bem-estar, satisfação no trabalho, relações interpessoais saudáveis e desenvolvimento humano. Já o foco da organização, por outro lado, é a produtividade, competitividade e alta qualidade com rápida produção.

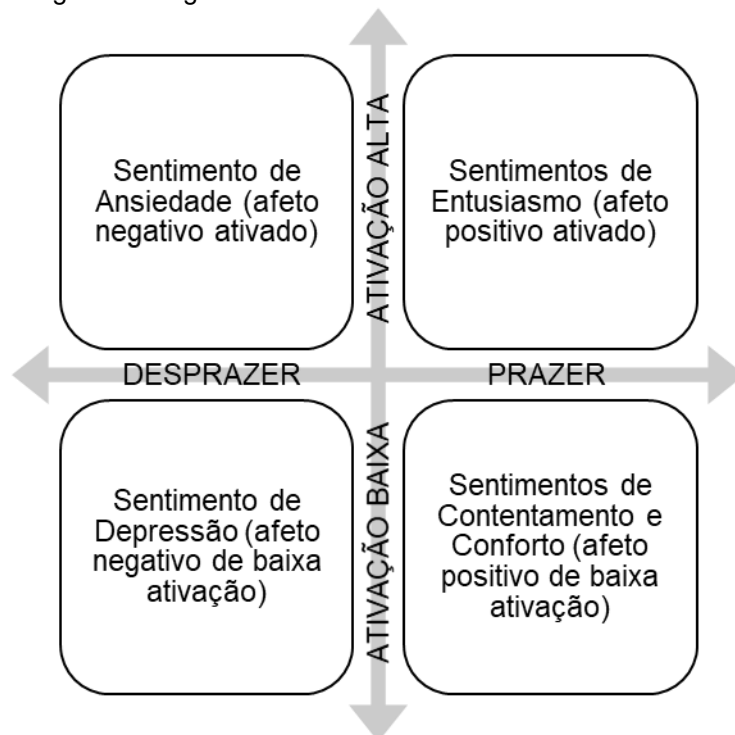
Dentro de tudo descrito acima, ao citarmos a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nessa dissertação, a definição adotada é a síntese de Calvosa (2010):

Capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, alinhada e construída na cultura organizacional, capazes de produzir motivação e satisfação além de saúde física, mental e social dos trabalhadores (Calvosa, 2010, p. 189).

Desse modo, é necessário nos atentarmos ao conceito de bem-estar no trabalho, que pode ser uma visão ainda mais aprofundada da situação do trabalhador, ampliando ainda mais os aspectos já conhecidos dentro de QVT.

Warr (1990, *apud* Carneiro *et al*, 2022) elaborou um modelo de bem-estar afetivo no trabalho. Este modelo está representado pelo diagrama da Figura 5. Warr foi um dos primeiros estudiosos do assunto bem-estar no trabalho e, para elaborar seu modelo, se baseou no circunplexo de Russell (1980). Este, também conhecido como modelo circunplexo das emoções ou modelo de afeto de Russell, é uma representação gráfica das emoções humanas em um espaço bidimensional, no qual o eixo horizontal, composto por Prazer-Desprazer, refere-se ao quão agradável ou desagradável é uma emoção, enquanto o eixo vertical, nomeado Ativação-Excitação-Calma, refere-se ao nível de ativação ou excitação fisiológica associado à emoção. No modelo apresentado, a ativação baixa no eixo vertical está ligada à fadiga e sonolência, enquanto a ativação alta está ligada ao estado de alerta e vigília. Sua representação no contexto do ambiente de trabalho é mostrada a seguir:

Figura 5: Diagrama do Modelo de Warr sobre bem-estar no trabalho



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Van Horn *et al.* (2004 *apud* Carneiro *et al.*, 2022) propôs um modelo multidimensional para fazer a avaliação do bem-estar ocupacional, considerando aspectos das dimensões afetiva, social, profissional, cognitiva e psicossomática:

O bem-estar afetivo diz respeito à ausência de exaustão emocional, à satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional, além dos afetos; o social relaciona-se à ausência de despersonalização e à qualidade do funcionamento social no ambiente de trabalho; o bem-estar profissional compreende a autonomia, a aspiração e a competência; o cognitivo está associado à assimilação de novas informações e à concentração no trabalho; por fim, o bem-estar psicossomático compreende a ausência de queixas psicossomáticas, por exemplo, as dores de cabeça e das costas. Por meio da investigação, os autores confirmam que o bem-estar é um fenômeno que se manifesta em diferentes facetas, ainda que a dimensão afetiva tenha se revelado como a mais central do constructo bem-estar, o que apoia a perspectiva subjetiva de Warr (1990) (Van Horn *et al.*, 2004 *apud* Carneiro *et al.*, 2022).

Siqueira e Padovam (2008) ressaltam que o conceito ainda não possui concepção clara, porém, pode ser descrito como um constructo multidimensional que integra sentimentos positivos do trabalhador em relação ao trabalho em si e à instituição. O bem-estar no trabalho, segundo o autor, deve ser composto por três situações: Satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Diante de todo o descrito, é possível perceber que o trabalho pode ter um papel muito importante na vida dos trabalhadores. É o que identificou Morin (2001):

A maneira como os indivíduos trabalham e o que eles produzem têm um impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua liberdade e sua independência. O processo de trabalho, assim como o seu fruto, ajuda o indivíduo a descobrir e formar a sua identidade (Morin, 2001, p. 16).

Por fim, observa-se que Carneiro *et al.* (2022) elaborou a evolução do conceito de bem-estar no trabalho ao longo dos anos a partir dos apontamentos de diversos autores. Em seu compilado, fica evidente que o bem-estar no trabalho é uma definição vasta e profunda, abrangendo muitos aspectos. Relaciona-se com satisfação laboral, significado no trabalho, engajamento laboral, prosperidade, entre outros. Cabe ressaltar que, apesar de finitos, são muitos os aspectos relacionados à definição de bem-estar no trabalho.

3.2 PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

3.2.1 Instrumentos de Pesquisa

A presente pesquisa configura-se como uma investigação de natureza qualitativa, do tipo estudo de caso, ou seja, busca compreender em profundidade uma realidade específica: o retorno ao trabalho de servidoras após a licença-maternidade na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é definido como uma investigação empírica que examina um fenômeno inserido em um contexto de vida real, principalmente quando não há clara definição de limites entre fenômeno e contexto. Para o autor, o estudo de caso busca responder questões da forma “como” e “por que”, em que o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos. Portanto, o estudo de caso se justifica pela intenção de: investigar e captar as subjetividades, significados e vivências das mulheres que passaram por licença-maternidade na UFJF; como se deu o seu retorno ao trabalho; e o porquê de cada experiência, seja ela negativa ou positiva, exigindo uma imersão interpretativa nos relatos e percepções dessas servidoras.

Assim, como apontado de forma breve anteriormente, para atingir os objetivos e responder à questão norteadora da pesquisa, a metodologia adotada foi a seguinte:

(1) primeiramente, foi necessário um entendimento e embasamento teórico da temática, através de levantamento bibliográfico; (2) aplicação de questionário on-line, através do Google Formulários, dado que o público-alvo desse questionário foi formado por servidoras que se afastaram em licença-maternidade no ano de 2024; (3) entrevista semiestruturada com as respondentes do questionário que assinalaram “sim” na questão que perguntava se a respondente estaria disposta a conceder uma entrevista em busca de aprofundar o entendimento de sua experiência; (4) entrevista semiestruturada com a coordenadora e fundadora do programa de QVT Luz de Betânia; (5) análise dos dados coletados; e (6) elaboração do PAE.

Para embasar esse estudo, primeiramente, foi realizado um levantamento bibliográfico, por meio de pesquisas em bancos de dados acadêmicos, com destaque para o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), assim como em bases de dados de artigos científicos. A busca iniciou-se na elaboração do referencial teórico, traçando a evolução dos direitos trabalhistas e buscando a clara definição da Saúde e Segurança no Trabalho e da Qualidade de Vida no Trabalho, chegando, enfim, ao Bem-estar no Trabalho.

Após a consolidação de conhecimento acerca dos temas primordiais dessa dissertação, houve o momento de aprofundamento e busca por títulos relacionados à qualidade de vida da mulher no trabalho, à evolução da importância do trabalho na vida da mulher, à conciliação entre maternidade e vida profissional, bem como às conquistas femininas no contexto da maternidade e do trabalho. Para traçar essa temática, também houve uma articulação com legislações trabalhistas e de direitos das mulheres.

Posteriormente aos estudos bibliográficos, foi iniciada a aplicação dos questionário on-line, através do Google Formulários. A divulgação da pesquisa e o convite para a contribuição através do questionário foi enviado por e-mail à comunidade acadêmica da UFJF. Essa comunicação foi feita através da Diretoria de Imagem Institucional da instituição, que enviou, a pedido da pesquisadora, uma mensagem contendo informações da pesquisa, protocolo de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa e o convite direto ao público-alvo — servidoras TAEs que se afastaram em licença-maternidade no ano de 2024 e retornaram às suas atividades laborais —. Dessa forma, a pesquisadora pôde conhecer um pouco da realidade vivida

por diversas mulheres de diversos setores da UFJF. Essa metodologia de contato com o público-alvo manteve a melhor conduta em relação à utilização de dados pessoais das mulheres afastadas, uma vez que, dessa forma, não foi preciso que a pesquisadora tivesse acesso ao nome, e-mail ou qualquer outro dado da servidora sem a autorização da mesma.

No questionário houve o levantamento de dados pessoais, como nome, e-mail e telefone. Esses dados levantados foram utilizados apenas para que fosse feito o contato com as servidoras que se interessaram em conceder a entrevista. Dados como número de filhos, tempo de efetivo exercício na instituição e lotação foram utilizados no momento da caracterização do sujeito pesquisado. Apenas aquelas mulheres com disponibilidade e interesse em participar e contribuir com a pesquisa através da entrevista foram acessadas diretamente pela pesquisadora em um segundo momento. A previsão inicial era de que o questionário ficasse disponível para receber respostas por trinta dias, porém, ele ficou aberto por sessenta dias. A ampliação desse tempo se fez necessária em busca de maior participação. Por ser um público-alvo muito específico, houve certa dificuldade da pesquisadora em conseguir um número relevante de respondentes.

Para confirmar se o número de respostas era relevante dentro do universo do público-alvo, a pesquisadora solicitou, através do Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (e-SIC), o número de afastamentos de licença-maternidade de TAEs no ano de 2024 na UFJF. A informação concedida foi de vinte e dois afastamentos. A pesquisadora conseguiu oito respostas ao formulário, ou seja, aproximadamente 36% do público-alvo direcionado. Das oito respostas coletadas, seis aceitaram participar da entrevista.

Importante ressaltar os preceitos éticos dessa etapa da pesquisa, em atendimento ao OFÍCIO CIRCULAR Nº 2/2021 Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP)/Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Saúde (SECNS)/Ministério da Saúde (MS). Após o levantamento de dados, a pesquisadora fez o *download* dos dados coletados para seu dispositivo eletrônico local e descartou todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual ou “nuvem”. Essa prática é fundamental para assegurar o sigilo e a confidencialidade das informações do participante da pesquisa.

Em relação às definições teóricas sobre o instrumento utilizado, o questionário é “um conjunto de perguntas sobre um determinado tópico que não testa a habilidade do respondente, mas mede sua opinião, seus interesses, aspectos de personalidade e informações biográficas”, segundo os autores Yaremko *et al.* (1986, p. 186 *apud* Günther, 2003, p. 2). Sendo assim, o instrumento atendeu às necessidades do levantamento inicial de dados desta pesquisa.

Para além disso, a escolha pelo questionário ocorreu devido à necessidade de coleta de dados de um número de mulheres relativamente grande. Por ser autoaplicável e sem obrigatoriedade em nenhuma questão de levantamento de dados, eliminou-se o risco de as possíveis respondentes se sentirem constrangidas ou se negarem a responder. Através desse primeiro contato, as mulheres já entenderam melhor do que se tratava a pesquisa e tiveram maior embasamento para aceitar ou não participar da entrevista. É importante ressaltar que, antes de responderem ao questionário, as respondentes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual estavam disponíveis as informações sobre a pesquisa, e afirmaram sua concordância em participar da mesma. O TCLE foi a primeira pergunta do Google Formulário, e só foi possível responder ao questionário após a sinalização de consentimento. Após o preenchimento do formulário, todas as respondentes receberam uma cópia em seu e-mail, e, como enfatizado no TCLE, pode armazená-lo em seus arquivos pessoais.

Após a primeira coleta de dados junto às servidoras, foi possível que a pesquisadora entrasse em contato com aquelas que responderam ao questionário e aceitaram participar da entrevista. Dentre as oito respondentes do questionário, duas não demonstraram interesse em participar da segunda etapa de coleta de dados. Dessa forma, seis estavam dispostas a aprofundar os seus relatos através da entrevista. Porém, ao entrar em contato direto, uma das servidoras informou que estava de licença médica e não poderia participar naquele momento. Não houve retorno quanto à tentativa de marcar uma data posterior a sua licença e, com isso, cinco entrevistas foram efetivamente realizadas.

Esse segundo instrumento de coleta de dados foi escolhido para que houvesse um aprofundamento no conhecimento acerca do entendimento das questões pesquisadas, como define Duarte (2004):

Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos

[...]. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados (Duarte, 2004, p. 215).

As entrevistas ocorreram majoritariamente de forma presencial no campus da UFJF. O horário e local foram definidos junto com as entrevistadas, sempre buscando atender às suas necessidades. A prioridade foi definida pela busca por locais em que seria possível manter certa privacidade, ao ponto de a servidora se sentir à vontade para conversar abertamente, de modo que a coleta de dados pudesse ser o mais próxima possível da realidade, sem que houvesse constrangimentos para as entrevistadas. Uma servidora, que não trabalha no campus da UFJF, optou por conceder sua entrevista de forma remota. Essa conversa aconteceu pelo Google *Meet*.

O objetivo das entrevistas foi conhecer a realidade vivenciada pelas participantes no retorno ao trabalho e entender como essa experiência pode ser aprimorada, proporcionando sugestões para políticas e programas de acolhimento. Para tanto, a entrevista semiestruturada foi uma ferramenta adequada, já que as entrevistadas puderam ficar confortáveis. Como poderiam surgir assuntos delicados, com a necessidade de maior cuidado e sigilo ao serem tratados, foi importante que acontecessem individualmente. As entrevistas tiveram áudio gravado e, posteriormente, os arquivos produzidos foram transcritos com o auxílio da ferramenta *TurboScribe.ai*. A transcrição é de livre acesso para as entrevistadas que, após a análise, tiveram a oportunidade de retirar qualquer trecho ao seu interesse. As entrevistas se prolongaram por um mês, devido a alguns entraves de agenda e remarcações.

As servidoras entrevistadas assinaram de forma física ou digital o TCLE. Quando assinado fisicamente, uma cópia foi entregue à participante. Quando assinado digitalmente, a servidora foi orientada a manter uma cópia em seu dispositivo eletrônico com as duas assinaturas, da entrevistada e da pesquisadora. De igual modo, a pesquisadora também armazenou cópia de cada documento, seja ele físico ou digital.

A etapa seguinte foi a entrevista com servidoras da COSSBE. A intenção era conversar com as responsáveis pelo projeto Luz de Betânia, devido à similaridade da temática desse programa de QVT oferecido pela UFJF. Dessa forma, foi enviado o e-mail com o convite para o endereço eletrônico do projeto, luzdebetania.ufjf@gmail.com.

A partir daí, foi marcada a entrevista com a fundadora e atual coordenadora do programa, para manter o sigilo e confidencialidade. Para evitar a exposição própria e de terceiros, ela receberá um nome fictício, *Gaia*. Desse modo, Gaia concedeu a entrevista de forma presencial nas dependências da COSSBE. Apesar de atualmente o Luz de Betânia possuir mais uma colaboradora, não foi possível entrevistá-la, devido à dificuldade de conciliação de agenda.

O objetivo dessa entrevista foi coletar, junto à servidora, ideias e possibilidades de políticas e programas de acolhimento a serem implementados para o público da pesquisa, ou seja, as mulheres que estão retornando ao trabalho após afastamento por licença-maternidade. Como a entrevistada foi a fundadora de um programa de QVT, a pesquisadora pode também entender o que se faz necessário para se propor e implementar um programa de QVT junto ao Pró-Vida. Gaia também teve acesso ao TCLE, o assinou digitalmente e foi orientada a guardar o arquivo. A entrevista teve o áudio gravado e posteriormente transcrito com o auxílio da ferramenta *TurboScribe.ai*. Conforme supracitado, a transcrição está disponível a qualquer tempo para a entrevistada, que pode retirar trechos de acordo com o seu interesse.

Para embasar as possibilidades de implantação de programas e políticas de acolhimento, foi necessária também uma busca de exemplos que existem e funcionem em outras instituições públicas de ensino. Logo, o objetivo foi nortear possibilidades já implementadas e institucionalizadas.

Concluída a coleta dos dados citados, iniciaram-se as análises. A metodologia utilizada foi a análise temática, ou seja, a partir dos dados qualitativos levantados, buscou-se os padrões (temas), tal como se define a análise temática por Souza (2019). A partir da identificação e interpretação dos dados coletados através das respostas dos questionários e entrevistas, foi possível identificar os temas mais relevantes e elaborar três eixos de análise, são eles: Eixo de Análise 1 — A Importância e os Desafios Relacionados à Amamentação; Eixo de Análise 2 — A Importância do Programa de Gestão e Desempenho; e Eixo de Análise 3 — A

diversidade de experiências e a perspectiva das servidoras no que tange saúde e QVT na UFJF. A partir do aprofundamento nesses três eixos, foi possível diagnosticar as maiores necessidades de implantação de melhorias para a vivência das mulheres, mães, que retornam ao trabalho após a licença-maternidade.

Após essa etapa e com as informações consolidadas, foi possível sugerir políticas com o intuito de promover melhor qualidade de vida a servidoras que retornam ao trabalho após licença-maternidade. Dessa forma, a questão norteadora da pesquisa foi respondida, sendo possível atingir os objetivos estabelecidos e elaborar o Plano de Ação Educacional (PAE), sustentado por exemplos de sucesso, levantamento de necessidade dos futuros usuários da política e entendimento de como ocorre a implementação de políticas de QVT na UFJF.

Inicialmente, a metodologia propunha uma roda de conversa junto à equipe da Gerência de Saúde do Trabalhador, buscando a validação do PAE. Porém, devido aos entraves encontrados pela pesquisadora ao longo da coleta de dados, essa etapa se tornou inviável, já que demandaria um tempo que não se encaixava mais no cronograma da elaboração da dissertação, tendo que ser subtraída da pesquisa.

Para melhor esclarecimento, os entraves encontrados ocorreram em diferentes momentos. Inicialmente, no momento da coleta de dados através do formulário, houve dificuldade em alcançar o público alvo da pesquisa, uma vez que o e-mail despachado pelo setor de Imagem da UFJF com a divulgação da pesquisa é recebido por todos os servidores. Nesse contexto, os TAEs recebem vários e-mails similares, de divulgação, e às vezes não se atentam à leitura de todas as correspondências, fato que pode dificultar a identificação sua enquanto público-alvo da pesquisa em questão. Em razão disso, o levantamento de dados nessa etapa atrasou um pouco, de modo que foi necessário um período de espera significativamente superior aos quinze dias inicialmente previstos para que houvesse um número relevante de respondentes. Posteriormente, durante a realização das entrevistas com as servidoras que se disponibilizaram a participar dessa etapa por meio do formulário, também foram encontradas dificuldades na conciliação dos horários disponíveis por cada uma, considerando o tempo reduzido de que essas servidoras dispunham. Por fim, houve grande dificuldade na marcação de uma segunda entrevista, que seria realizada com a trabalhadora da COSSBE que faz parte da coordenação do grupo Luz de Betânia, a ponto realmente de não ter sido possível realizar essa entrevista. Todos esses

percalços, somados, acabaram por atrasar o momento de coleta de dados, fazendo com que a última etapa se tornasse inviável.

Diante disso, posteriormente à defesa da dissertação, o PAE deverá ser apresentado ao setor e, junto do mesmo, a pesquisadora buscará possibilidades da sua efetiva implementação.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS EM PESQUISA DE CAMPO

Serão apresentadas, nessa seção, as análises dos dados coletados na pesquisa de campo, lembrando que a pesquisa de campo foi composta por três etapas de levantamento de informações: (1) Aplicação de questionário através de um formulário elaborado no Google Formulários e enviado a todos os servidores, TAEs da UFJF, por meio da diretoria de imagem da instituição. (2) Entrevista semiestruturada, destinada às servidoras que responderam ao questionário e demonstraram interesse em detalhar a sua experiência vivida. (3) Entrevista semiestruturada com a servidora da COSSBE, fundadora e coordenadora do projeto Luz de Betânia.

A análise de dados busca articulação com os problemas apresentados e o referencial teórico, traçando assim uma base teórica que propiciará a discussão dos resultados da pesquisa. Nessa perspectiva, apresenta-se a seguir o perfil das participantes.

3.3.1 Perfil dos participantes

Para iniciar a apresentação, é importante ressaltar que, visando manter o sigilo e a confidencialidade, evitando a exposição própria e de terceiros, as respondentes receberam nomes fictícios. As deusas da mitologia grega foram inspiração para a escolha desses nomes, mas sua escolha foi aleatória, não havendo nenhum critério ou relação entre as respondentes e as características das divindades. A seguir, será apresentado o Quadro 5, que faz um breve resumo do perfil das respondentes do questionário:

Quadro 5: Perfil das respondentes do questionário.

Participante	Nº de Filhos	Passou por mais de uma licença-maternidade na UFJF?	Tempo de Trabalho na UFJF
Atena	2	Sim	7 anos
Afrodite	2	Não	5 anos
Hera	1	Não	7 anos
Ártemis	2	Sim	11 anos
Deméter	1	Não	9 anos
Héstia	1	Não	8 anos
Perséfone	3	Sim	10 anos
Irene	1	Não	11 anos

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

As servidoras respondentes possuem diferentes cargos e lotações dentro da UFJF. Há quem trabalhe em setores administrativos, unidades acadêmicas e colégio de aplicação, em cargos de Nível E (ensino superior) e de Nível D (ensino médio/técnico).

As experiências e os conhecimentos delas sobre a UFJF também são diversos. Das oito respondentes, seis disseram conhecer programas de qualidade de vida ofertados pela UFJF. Apesar disso, apenas quatro servidoras disseram conhecer o Pró-Vida, demonstrando que há um desconhecimento acerca desse programa, que engloba todas as iniciativas voltadas para qualidade de vida e bem-estar no trabalho da UFJF, uma vez que apenas quatro servidoras o conhecem.

Ainda dentro dessa temática de conhecimento e entendimento da instituição, quatro respondentes afirmaram ter participado do programa perinatal para gestantes Luz de Betânia, sendo ele um programa que faz parte do Pró-Vida.

Quanto à participação de programas de bem-estar e qualidade de vida no trabalho, cinco respondentes afirmaram sentir falta de programas, independente da temática nesse momento. Quando questionadas se essas servidoras participariam de programas voltados para a temática de retorno ao trabalho, nenhuma respondeu “não”, cinco disseram “sim” e três responderam “talvez”.

Quando a pergunta foi se as mulheres acreditavam ser possível um melhor acolhimento no momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade, houve uma unanimidade, pois todas responderam “sim”. Isso ressalta a importância de que a UFJF dê atenção a esse tema. Mulheres de diversos locais, com diversas funções e diferentes realidades em suas vidas pessoais afirmaram que é possível que esse momento seja melhor acolhido pela instituição.

Das oito servidoras que responderam ao questionário, seis aceitaram ser entrevistadas, porém, apenas cinco entrevistas foram realizadas. Uma das respondentes que assinalou “sim” nessa pergunta não deu retorno ao convite para marcar a entrevista de fato.

A partir de agora, faremos um pequeno aprofundamento na apresentação das TAEs que foram entrevistadas. São elas: Atena, Afrodite, Héstia, Perséfone e Irene.

Atena é servidora da UFJF há sete anos e, durante todo esse período, exerceu a mesma função. Sua atividade laboral é bem específica, e apesar de ser lotada em determinado setor, ela necessita transitar por todos os espaços — dentro do campus e externo ao campus —. Ademais, sua ocupação muitas vezes exige que ela esteja em sala de aula, o que é incomum para TAEs. Dessa forma, há uma grande peculiaridade em seu cargo, que pode exigir inclusive turnos de trabalho fora dos dias e horários padrões de unidades acadêmicas e administrativas, como no turno noturno e em finais de semana e feriados.

Atena possui dois filhos, um com seis anos e uma com um ano. As duas gestações ocorreram após o seu efetivo serviço na UFJF, então ambas as experiências de afastamento e retorno após a licença-maternidade foram vividas nessa instituição. A entrevistada ressalta que, apesar disso, houve sim diferenças na vivência, já que o primeiro filho nasceu no período de pandemia e seu retorno ao trabalho se deu em um momento ainda conturbado de recente retorno às aulas presenciais, cenário diferente de seu segundo retorno. Em seus dois afastamentos, Atena teve a possibilidade de agregar um período de férias ao tempo de licença-maternidade. Assim, retornou ao trabalho quando o primeiro filho tinha oito meses e quando a segunda filha tinha sete meses. Essa diferença se deu devido ao momento em que entrou de licença-maternidade, uma vez que, em sua segunda gestação, o afastamento ocorreu aproximadamente quinze dias antes do efetivo nascimento da filha.

Afrodite é servidora na universidade há cinco anos e está lotada em uma unidade administrativa, exercendo suas funções em um posto de trabalho fixo, dentro de um horário bem definido que se enquadra no atendimento ao público da instituição. Essa entrevistada também possui dois filhos, uma de seis anos e um de um ano. Diferentemente de Atena, Afrodite só esteve em licença-maternidade pela UFJF após o nascimento do segundo filho, pois retornou ao trabalho quando seu filho estava com

nove meses, uma vez que, após a licença-maternidade, ela pôde se afastar por três meses em uma licença para capacitação.

Héstia tomou posse em seu cargo na UFJF em 2018 e exerce suas funções em uma unidade acadêmica externa ao campus da universidade. Apesar de ter um cargo em que deveria estar em contato direto com os alunos, hoje exerce funções administrativas em seu setor. Essa TAE possui uma filha de dois anos e, após o nascimento dessa filha, teve seis meses de licença-maternidade, um mês de férias, três meses de licença para capacitação e um mês de licença médica, devido a um procedimento cirúrgico que se fez necessário por intercorrência da gestação. Com isso, ela retornou de fato ao seu trabalho presencialmente quando sua filha tinha aproximadamente onze meses.

Perséfone trabalha na universidade há dez anos. Possui um cargo mais específico e, devido a isso, está lotada no mesmo setor desde sua posse. Trata-se de um setor administrativo da instituição onde ela exerce suas funções em um horário regular, com posto de trabalho definido. Ela possui três filhos, um de vinte e um anos, uma de cinco anos e uma de um ano. As duas filhas mais novas nasceram após sua posse na UFJF, por isso, Perséfone teve duas experiências de afastamento por licença-maternidade na instituição. Mais uma vez, a entrevistada ressaltou que houve diferença na experiência dos afastamentos e retornos às atividades. Tal distinção se deu porque o primeiro afastamento ocorreu no período em que vivíamos a pandemia causada pelo Coronavírus (Covid-19). Assim, ao retornar ao trabalho, ela exercia suas funções remotamente. No segundo afastamento, por outro lado, após o final da licença-maternidade, ela pôde usufruir de três meses de licença para capacitação. Somente após esse período ela retomou suas atividades presencialmente.

Irene trabalha na Universidade há doze anos. Desde então, está lotada em um mesmo setor administrativo, exercendo as mesmas funções, e possui um posto de trabalho definido, bem como uma carga horária que se encaixa dentro dos turnos de trabalho de atendimento ao público da UFJF. Irene tem um filho e vivenciou o afastamento por licença-maternidade uma vez. Seu retorno ao trabalho se deu quando seu filho tinha aproximadamente oitos meses, já que tirou férias e se afastou em licença para capacitação.

Para além das servidoras que tiraram licença-maternidade no ano de 2025, foi entrevistada também a Gaia, fundadora e coordenadora do Programa Perinatal Luz

de Betânia. O intuito dessa entrevista foi o aprofundamento na experiência de uma pessoa que implementou um programa de qualidade de vida na instituição, entendendo os passos necessários para essa criação. Além disso, como a temática do programa se aproxima do objetivo dessa dissertação, e Gaia tem contato direto com muitas mulheres nesse momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade, também foi proveitoso entender suas motivações e percepções do que seria pertinente de se aplicar em um possível programa de QVT voltado para o momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade.

Gaia possui dois filhos, é servidora da UFJF desde 2006 e, por onze anos exerceu suas funções no Hospital Universitário da instituição. Hoje está lotada diretamente na Universidade e foi a sua experiência de gestação e maternidade que a motivou a criar um programa de QVT com essa temática, visando orientar e fortalecer mulheres que estão vivenciando o momento da gestação.

3.3.2 Apresentação dos dados

Nessa subseção, serão apresentados os dados coletados durante as etapas de questionário e entrevistas. Em seguida, será feita a análises desses dados.

3.3.2.1 Questionário aplicado às servidoras da UFJF

Para organizar a análise do questionário, cabe aqui destacar que o instrumento começava com a apresentação do TCLE e com a respondente dando ciência de seu conteúdo. Em seguida, havia cinco perguntas iniciais, buscando traçar o perfil das entrevistadas, sucedidas por perguntas que vinculavam sua relação com o tema da pesquisa. A partir dos dados coletados, constatou-se que 50% das respondentes possuem apenas um filho, 37,5% possuem dois filhos e 12,5% possuem 3 filhos. Não houve nenhuma respondente que indicou possuir mais de três filhos.

Também foi possível apurar se a licença-maternidade de 2024 foi a primeira usufruída pelas servidoras na UFJF. Desse modo, 62,5% responderam “sim”, e 37,5% responderam “não”. Como 50% das respondentes têm apenas um filho, era de se esperar que a maioria teria usufruído de apenas uma licença-maternidade na instituição. Entretanto, um dado complementar indica que todas as partícipes que

responderam ter usufruído mais de uma licença-maternidade na UFJF afirmaram ter usufruído de duas, não havendo outra realidade entre as respondentes.

No que tange ao tempo em que as servidoras trabalham na UFJF, podemos agrupar da seguinte forma: (1) 0 – 5 anos: 12,5%; (2) 6 – 10 anos: 75%; (3) mais de 10 anos: 12,5%. Assim, a grande maioria se enquadra no caso (2), ou seja, possuem uma relevante vivência dentro da instituição, com mais de cinco anos, mas sem atingirem ainda tempo superior a dez anos.

Em relação às unidades e setores de lotação de cada respondente, o formulário obteve sete respostas. Como nenhuma pergunta era obrigatória, uma das respondentes optou por não fornecer essa informação. Os locais citados foram: (1) Diretoria-Geral da UFJF/GV — campus de Governador Valadares (GV)/Secretaria da Diretoria-Geral; (2) Diretoria de Ações Afirmativas (DIAAF)/Núcleo de Apoio à Inclusão Social (NAI); (3) Pró-Reitoria de Graduação (Prograd)/Secretaria da Prograd; (4) Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe)/Coordenação de Saúde, Segurança e Bem-Estar — esse foi o único setor que foi citado mais de uma vez, sendo a lotação de duas servidoras; (5) Faculdade de Serviço Social/Secretaria da Faculdade de Serviço Social; (6) Colégio de Aplicação João XXIII. Como ressaltado no perfil dos sujeitos da pesquisa, a amostra pode ser bem diversificada, tendo servidoras do campus de Juiz de Fora em setor administrativo e unidade acadêmica, TAE que atua no campus de GV e no Colégio de Aplicação — os dois últimos fora do campus sede da UFJF. Observa-se que o Colégio de Aplicação é em Juiz de Fora, apesar de estar fora do campus.

As seis perguntas seguintes buscavam perceber o nível de conhecimento das servidoras no que tange aos programas de qualidade de vida fornecidos pela UFJF. Desse modo, ficou claro que há um certo desencontro de informações, evidenciando uma necessidade de melhor divulgação do Pró-Vida, suas iniciativas e funções pela instituição. Seis servidoras disseram conhecer programas voltados ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho promovidos pela UFJF, mas, quando questionadas se conhecem o Pró-Vida, esse número cai para quatro. Ou seja, não há o conhecimento de que todas as iniciativas de qualidade de vida e bem-estar no trabalho estão abarcadas pelo Pró-Vida.

Quando perguntadas se participaram do Programa Perinatal Luz de Betânia — que é uma iniciativa de qualidade de vida e bem-estar no trabalho pertencente ao

Pró-Vida —, quatro respondentes afirmaram que participaram. Apesar de o número ser igual ao das que afirmaram conhecer o Pró-Vida, é importante ressaltar que o “Sim” dessa pergunta não veio das mesmas respondentes, ou seja, há quem afirmou não conhecer programas de qualidade de vida fornecidos pela UFJF e não conhecer o Pró-Vida, apesar de ter participado de um programa de qualidade de vida que faz parte do Pró-Vida.

Por fim, quando se trata da oferta de novos programas, as respostas também tiveram um nível de inconsistência de entendimento da função de programas de QVT. Quando perguntadas se sentem falta desse tipo de programa na UFJF, três disseram não sentir falta. Apesar disso, todas disseram que acreditam que possa haver melhor acolhimento no momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade na instituição. Essas respostas contrapõem as que foram dadas quando as respondentes foram perguntadas se participariam de um programa nessa temática, dado que cinco disseram “sim” e três disseram “talvez”. Observa-se, portanto, que nenhuma descartou a possibilidade marcando “não” como resposta.

Para o melhor entendimento dos dados dessas seis perguntas que se aprofundam no entendimento de grau de conhecimento das servidoras acerca de programas de QVT e bem-estar no trabalho, foi elaborado pela autora o Quadro 6, com o compilado dessas informações.

Quadro 6: Dados sobre o conhecimento das servidoras sobre programas de qualidade e bem-estar no trabalho fornecidos pela UFJF.

Participante	Você possui conhecimento de algum programa promovido pela UFJF voltado para o bem-estar e qualidade de vida no trabalho?	Você conhece o Pró-Vida?	Você participou do Programa Perinatal Luz de Betânia?	Você sente falta de algum tipo de Projeto ou Programa de bem-estar e qualidade de vida na UFJF?	Se a UFJF ofertasse programas de bem-estar e qualidade de vida no trabalho voltados para a temática de retorno ao trabalho após a licença-maternidade, você participaria?	Você acredita que possa haver um melhor acolhimento no momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade no âmbito da UFJF?
Atena	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Afrodite	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Hera	Sim	Não	Não	Sim	Talvez	Sim
Ártemis	Sim	Sim	Não	Não	Talvez	Sim
Deméter	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Héstia	Não	Não	Não	Não	Talvez	Sim
Perséfone	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Irene	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Finalizado este bloco de perguntas, as servidoras responderam várias perguntas acerca do seu ambiente de trabalho. Esse quinto bloco foi organizado em perguntas que foram elaboradas no formato de Escala Likert⁴, com quatro padrões de respostas. Para fazer a análise desse ciclo de perguntas, foi utilizada a seguinte estratégia: elaborou-se um quadro com todas as perguntas, e foi atribuído um gradiente de cor na escala de Likert, em que a resposta mais positiva é verde escuro e a mais negativa é vermelha. Desse modo, as duas intermediárias estão entre o verde claro e o amarelo, sendo o amarelo o mais próximo da mais negativa, e o verde claro o mais próximo da mais positiva.

Para um melhor entendimento, foram elaborados dois quadros, com demonstração em cores, formando um gradiente para apresentar visualmente o padrão das perguntas. O Quadro 7 lista as perguntas de cunho positivo e, assim sendo, possui o gradiente do verde (resposta positiva com um significado benéfico) para o vermelho (resposta negativa com um significado danoso).

Quadro 7: Perguntas que se utilizaram do padrão de escala de Likert e as cores atribuídas às respostas das servidoras, de acordo com o padrão de mais positivo para mais negativo.

		Concorda Totalmente (CT)	Mais concorda que Discorda (MC)	Mais discorda que concorda (MD)	Discorda Totalmente (DT)
1	Se eu disser que o clima no seu trabalho é amistoso, você:				
2	Se eu disser que o clima em seu trabalho é de cooperação, em que os colegas percebem as individualidades e apoios necessários em momentos delicados, você:				
3	Se eu disser que as relações interpessoais no seu ambiente de trabalho são boas, você:				
4	Se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, os colegas foram cooperativos, levando em consideração o delicado momento que você estava vivenciando, você:				
5	Se eu disser que, em seu retorno ao trabalho após o afastamento por licença-maternidade, a chefia soube acolher as necessidades				

⁴ Segundo Silva e Costa (2014), a escala recebeu o nome do seu criador, Renis Likert, que, em 1932, elaborou esse mecanismo em busca de mensurar comportamentos em ambientes de ciências comportamentais. A partir de afirmativas, os respondentes devem emitir seu posicionamento através da concordância total. Originalmente, a escala possuía 5 pontos, de concordância total a discordância total. É possível fazer adaptações, como foram feitas nessa pesquisa, com um número reduzido de variações. No presente trabalho, foi eliminado o ponto neutro, ou seja, “nem concordo nem discordo”.

	específicas do momento que você estava vivenciando, você:				
6	Se eu disser que a estrutura física do seu ambiente de trabalho atende às necessidades comuns dos trabalhadores, você:				
7	Se eu disser que a estrutura física do seu ambiente de trabalho atende às individualidades dos trabalhadores, você:				
8	Se eu disser que o seu posto de trabalho e estrutura física individual foram respeitados, não sofrendo alterações durante o seu afastamento, você:				
9	Considerando as necessidades da amamentação, se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, a estrutura física foi adequada às suas necessidades individuais, você:				
10	Se eu disser que há uma adequada divisão das tarefas entre a equipe, de modo que ninguém fica ocioso e ninguém fica sobrecarregado, você:				
11	Se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, suas atividades laborais se mantiveram exatamente as mesmas executadas anteriormente ao seu afastamento, você:				
12	Se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, suas atividades sofreram alterações com o intuito de tornar o seu retorno mais leve e adequado ao momento, você:				
13	Considerando as necessidades da amamentação, se eu disser que em seu retorno ao trabalho suas atividades sofreram alterações com o intuito de tornar o seu retorno mais leve e adequado ao momento, você:				
14	Se eu disser que possuir políticas e programas de acolhimento voltados para o retorno ao trabalho após a licença-maternidade no âmbito da UFJF é benéfico, você:				
16	Se eu disser que a maternidade influenciou positivamente na sua participação em capacitações, projetos ou novas responsabilidades, você:				

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Já o Quadro 8, por sua vez, lista as perguntas de cunho negativo. Dessa forma, esse quadro gera um gradiente inverso, do vermelho (resposta positiva com um significado danoso) para o verde (resposta negativa com um significado benéfico).

Quadro 8: Perguntas que se utilizaram do padrão de escala de Likert e as cores atribuídas às respostas das servidoras, de acordo com o padrão de mais negativo para mais positivo.

15	Se eu disser que houve mudança na forma como sua chefia ou colegas passaram a se relacionar com você após o retorno da licença, você:				
17	Se eu disser que a maternidade influenciou negativamente na sua participação em capacitações, projetos ou novas responsabilidades, você:				
18	Se eu disser que você se sentiu, em algum momento, julgada ou pressionada a retomar o ritmo anterior imediatamente, você:				
19	Se eu disser que, em seu retorno, você perdeu suas atribuições e tarefas ao ponto de se sentir subutilizada ou com seus conhecimentos e capacidades menosprezadas, você:				

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Por fim, no Quadro 9, estão apresentadas as respostas das servidoras durante a entrevista, nas quais foram atribuídas as mesmas cores de classificação, considerando as respostas “Concorda Totalmente (CT)” e “Mais concordo que Discordo (MC)” em variações de verde, “Mais discordo que concordo (MD)” em amarelo e “Discorda Totalmente (DT)” em vermelho. Cabe ressaltar que tais respostas tiveram também uma análise de conteúdo, que será apresentada posteriormente.

Quadro 9: Apresentação das respostas obtidas nas perguntas do padrão de Escala Likert.

		Atena	Afroditê	Hera	Ártemis	Deméter	Héstia	Perséfone	Irene
1	Se eu disser que o clima no seu trabalho é amistoso, você:	MD	CT	MC	CT	CT	MC	CT	MC
2	Se eu disser que o clima em seu trabalho é de cooperação, de modo que os colegas percebem as individualidades e apoios necessários em momentos delicados, você:	MC	CT	MC	CT	MC	MC	MC	MC
3	Se eu disser que as relações interpessoais no seu ambiente de trabalho são boas, você:	DT	CT	MC	CT	MC	MC	CT	MC
4	Se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, os colegas foram cooperativos, levando em consideração o delicado momento que você estava vivenciando, você:	CT	CT	CT	DT	MC	MC	MC	MC
5	Se eu disser que em seu retorno ao trabalho após o afastamento por licença-maternidade, a chefia soube acolher as necessidades específicas do momento que você estava vivenciando, você:	CT	ND	MC	MC	MC	MC	CT	CT
6	Se eu disser que a estrutura física do seu ambiente de trabalho atende às necessidades comuns dos trabalhadores, você:	ND	CT	MD	MC	MC	CT	CT	MC

7	Se eu disser que a estrutura física do seu ambiente de trabalho atende às individualidades dos trabalhadores, você:	MD	MD	MD	MC	MD	CT	MC	MC
8	Se eu disser que o seu posto de trabalho e estrutura física individual foram respeitados e não sofreram alterações durante o seu afastamento, você:	MC	DT	MD	MD	CT	MC	MD	CT
9	Considerando as necessidades da amamentação, se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, a estrutura física foi adequada às suas necessidades individuais, você:	CT	DT	DT	DT	CT	MC	CT	DT
10	Se eu disser que há uma adequada divisão das tarefas entre a equipe, de modo que ninguém fica ocioso e ninguém fica sobrecarregado, você:	MC	MD	MC	MD	DT	MC	DT	MD
11	Se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, suas atividades laborais se mantiveram exatamente as mesmas executadas anteriormente ao seu afastamento, você:	MC	CT	MC	CT	MD	MC	CT	MC
12	Se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, suas atividades sofreram alterações com o intuito de tornar o seu retorno mais leve e adequado ao momento, você:	CT	DT	MD	DT	MD	MC	DT	DT
13	Considerando as necessidades da amamentação, se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, suas atividades sofreram alterações com o intuito de tornar o seu retorno mais leve e adequado ao momento, você:	CT	DT	MD	DT	MC	MC	DT	DT
14	Se eu disser que possuir políticas e programas de acolhimento voltados para o retorno ao trabalho após a licença-maternidade no âmbito da UFJF é benéfico, você:	DT	CT	MC	MC	CT	MC	CT	CT
15	Se eu disser que houve mudança na forma como sua chefia ou colegas passaram a se relacionar com você após o retorno da licença, você:	CT	DT	MC	DT	MC	MC	MC	DT
16	Se eu disser que a maternidade influenciou positivamente sua participação em capacitações, projetos ou novas responsabilidades, você:	DT	DT	MD	CT	DT	MC	DT	MD
17	Se eu disser que a maternidade influenciou negativamente sua participação em capacitações, projetos ou novas responsabilidades, você:	CT	MC	MC	MC	CT	MC	DT	MC
18	Se eu disser que você se sentiu, em algum momento, julgada ou pressionada a retomar o ritmo anterior imediatamente, você:	DT	CT	MC	DT	CT	MD	DT	DT
19	Se eu disser que, em seu retorno, você perdeu suas atribuições e tarefas ao ponto de se sentir subutilizada ou com seus conhecimentos e capacidades menosprezadas, você:	DT	DT	CT	DT	DT	MD	DT	DT

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

A partir dessa representação visual, percebe-se que as cores dominantes no quadro estão entre o verde escuro e o verde claro. Juntas, elas representam 62% das

respostas, o que evidencia um maior número de experiências positivas, contra 38% do somatório das experiências negativas, representadas pelas cores amarela e vermelha. As três primeiras perguntas são voltadas para o clima no trabalho e para as relações interpessoais. Nessa temática, observa-se que a grande maioria das respostas varia entre o verde claro e o verde escuro, evidenciando que, de modo geral, a percepção das servidoras nesse aspecto é mais positiva do que negativa. A respondente Atena destoa nessa temática, dando duas respostas de viés mais negativo.

As duas perguntas seguintes, 4 e 5, tratam especificamente do retorno ao trabalho. Desse modo, a 4 questiona o sentimento de cooperação dos colegas de trabalho, e a 5 o faz em relação ao acolhimento da chefia. Nessas duas também podemos observar mais cores verde, variando entre o verde claro e o verde escuro, e apenas duas respostas mais voltadas para experiências negativas, sendo uma totalmente negativa em relação à cooperação dos colegas de trabalho, e uma mais negativa que positiva em relação ao acolhimento da chefia.

As quatro questões seguintes têm relação com a estrutura física do ambiente de trabalho. Nesse aspecto, fica evidente uma experiência mais diversa por parte das respondentes, havendo três tipos de respostas nas perguntas 6 e 7, e quatro tipos de respostas nas perguntas 8 e 9. Ou seja, visualmente, à medida que as perguntas vão se tornando mais específicas, as experiências vão se tornando mais negativas.

Quando se afirma que a estrutura física atende às necessidades gerais dos servidores, há apenas duas experiências mais negativas do que positivas, mas quando se trata do atendimento das necessidades individuais dos trabalhadores, 50% já apresentam respostas mais negativas do que positivas. Isso se mantém nas duas últimas perguntas, nos itens 7 e 8 do questionário, que dizem respeito à estrutura física individual durante o afastamento por licença-maternidade e à adequada estrutura física para as necessidades individuais relativas ao período em que a servidora volta a trabalhar, mas ainda vive a amamentação. Um ponto importante, porém, é que, apesar do número se manter em 50%, a intensidade aumenta, ou seja, na pergunta 8, aparece uma resposta totalmente negativa, enquanto na pergunta 9, todas as respostas negativas estão no extremo, isto é, na cor vermelha. Observa-se, entretanto, que apesar de haver percepções no extremo negativo, há em todas as respostas percepções no positivo, variando entre o extremo positivo ou não.

As perguntas 10, 11, 12, 13, 18 e 19 possuem como temática as tarefas de trabalho, a adequada divisão entre os colegas e a experiência vivida no retorno ao trabalho. Nessa temática, mais uma vez podemos observar uma realidade muito distinta entre as respondentes, havendo em quase todas elas respostas que variam entre o mais positivo e o mais negativo. Porém, quando a temática se aprofunda no acolhimento das necessidades específicas do retorno ao trabalho após afastamento por licença-maternidade, é possível observar o crescimento das vivências negativas.

Em relação à divisão de trabalho, avaliada na questão 10, podemos perceber que há bastante descontentamento, havendo cinco respostas mais negativas, contra três mais positivas. Observa-se, porém, que apesar de ainda haver três respondentes com a experiência mais positiva do que negativa, ninguém afirmou concordar totalmente que há uma divisão adequada das atividades dentro de sua realidade.

A pergunta 11 afirma que as atividades laborais se mantiveram exatamente as mesmas. Apesar de ter sido atribuída uma escala de respostas mais positivas para mais negativas, é possível a existência de experiências variadas dentro do que pode ser positivo ou negativo. Isso ocorre porque as atividades serem mantidas exatamente iguais ao que eram antes do afastamento pode ser um fator positivo para uma pessoa e negativo para outra.

O entendimento fica mais claro a partir da análise das duas perguntas seguintes. A questão 12 questiona se houve alterações nas atividades com o intuito de acolher o momento do retorno ao trabalho. Nesse sentido, observa-se que apenas duas respostas foram positivas, variando entre as duas possibilidades, totalmente positiva e mais positiva do que negativa. Já na pergunta 13, o que se busca saber é se houve adaptação de atividades, considerando-se que a servidora ainda amamentava seu bebê e as respostas foram bem similares, apenas uma respondente variou sua percepção, passando do tom amarelo para o verde claro, uma diferença bem sutil de percepção.

A pergunta 14 da escala Likert reafirma a necessidade de melhora do acolhimento no momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade. Uma pergunta bem similar foi feita anteriormente, com opção de “Sim” e “Não”, e a resposta unanime foi o “Sim”. Essa maioria se manteve, havendo apenas uma resposta contrário nessa etapa de questionamentos.

A pergunta 15 é um caso similar ao que foi observado nas respostas da pergunta 11, porém, o questionamento dessa vez é se houve mudança no relacionamento com os colegas de trabalho e com a chefia. Apesar de ter sido atribuída a escala gradiente de cores, a mesma resposta pode retratar experiências distintas. Isso pode ocorrer porque a existência de mudanças, nesse caso, não especifica se essa variação se deu de forma negativa ou positiva. Apesar dessa análise ficar um pouco comprometida, a maioria das respostas retrata que houve mudança no relacionamento.

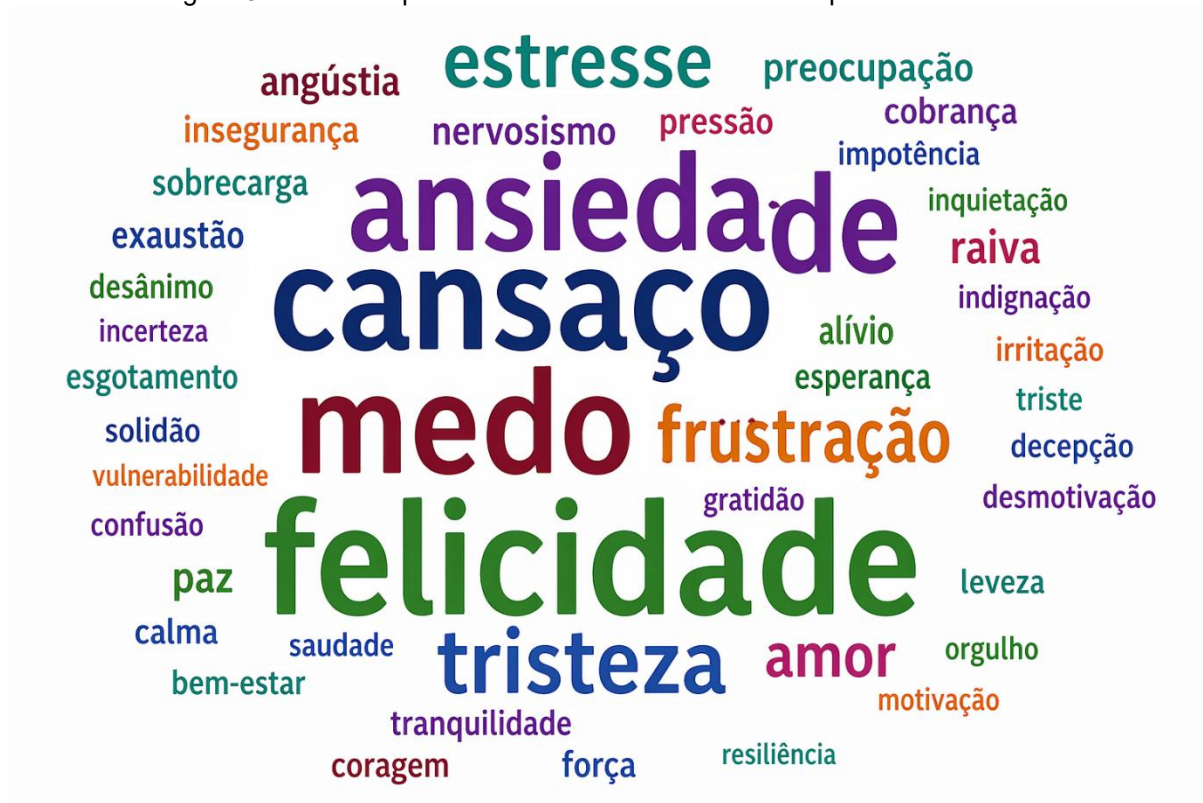
As perguntas 16 e 17, por sua vez, são complementares e retratam a mesma temática: o impacto da maternidade na participação de capacitações. Nas duas, a grande maioria respondeu de forma negativa, ou seja, a maternidade dificultou a participação em capacitações, havendo dentre elas apenas três das dezesseis respostas que retratam cenários positivos.

Quanto às perguntas 18 e 19, tratam-se de experiências bem distintas. A 18 questiona se a servidora se sentiu pressionada a apresentar um mesmo ritmo de produtividade, enquanto a 19 questiona se a TAE se sentiu subutilizada. Em ambas, a maioria respondeu positivamente, isto é, não se sentiram nem pressionadas nem subutilizadas. Porém, fazendo uma comparação entre as duas situações, quando a experiência foi negativa, a maioria relaciona essa percepção à cobrança de produtividade, havendo apenas um caso em que a servidora assinalou a resposta que retrata o cenário totalmente negativo em relação à subutilização. Três servidoras tiveram experiências negativas em relação a se sentir pressionada. Por fim, ressalta-se que essa questão recebeu todos os tipos possíveis de resposta, evidenciando mais uma vez os distintos cenários observados dentro da instituição.

Para finalizar o questionário, foram apresentadas perguntas destinadas a sugestões, relatos, opiniões ou qualquer fala da vivência das servidoras. Assim, as duas últimas perguntas do questionário com foco na temática da pesquisa eram abertas, configurando assim dois dos momentos mais desamarrados para as servidoras. O primeiro solicita um relato de como foi voltar ao trabalho, quais foram as maiores dificuldades e o que poderia ser diferente. A partir das respostas da primeira pergunta aberta, foi possível elaborar uma nuvem de palavras representando os sentimentos expressados pelas servidoras. Baseando-se nessa percepção visual das

emoções relatadas, é possível perceber que, em sua grande maioria, o que sobressai são os sentimentos negativos, como se apresenta na Figura 6.

Figura 6: Nuvem de palavras dos sentimentos relatados pelas entrevistadas.



Fonte: Elaborado pela autora com auxílio do ChatGPT (OpenAI), 2026.

Ainda em relação a essa resposta, foi possível observar dois temas recorrentes: (1) A dificuldade em conciliar o retorno ao trabalho com a amamentação e (2) a implementação do Programa de Gestão e Desempenho, que propicia a realização de trabalho remoto poderia ser um facilitador para as mães que deixam seus filhos tão pequenos para exercer o seu trabalho na instituição. Esses tópicos serão melhor desenvolvidos nos Eixos de Análise 1 e 2 cujas temáticas serão a cerca desses assuntos.

Por fim, em relação à segunda pergunta aberta, que pedia uma contribuição livre, houve apenas três respondentes, e nesse momento Hera e Deméter ressaltaram que retornar ao trabalho é muito desafiador devido a diversidade de sentimentos que emergem nesse momento, preocupações com o bebê, mudanças físicas psicológicas e emocionais além da amamentação. Hera sugeriu um projeto de conscientização para o retorno e Deméter propôs um acompanhamento pelo setor responsável pela

saúde do trabalhador. Irene sugeriu ainda que um grupo, similar ao Luz de Betânia, porém voltado para as mães que estão retornando ao trabalho seria muito benéfico.

O questionário trouxe alguns esclarecimentos acerca das vivências das servidoras, e não se trata apenas do momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade, houve um aprofundamento da temática principal dessa dissertação, a QVT e bem-estar no trabalho, uma importante conclusão é que uma instituição tão diversa oferece também vivências muito diversas. Outro ponto relevante de observação é que há um desencontro no entendimento relativo aos programas de qualidade de vida ofertados pela UFJF. Ambos os assuntos serão aprofundados nos Eixos 3 e 4 respectivamente, onde essas temáticas serão aprofundadas e analisadas.

3.3.2.1 Entrevista às Servidoras da UFJF

A etapa seguinte de produção de dados foi a entrevista semiestruturada aplicada às servidoras que responderam ao formulário e se dispuseram a se aprofundar na temática através de um encontro com perguntas abertas que buscavam um entendimento mais denso das experiências vividas e de temáticas que tangem a saúde, a qualidade e o bem-estar no trabalho.

Das oito respondentes ao questionário, seis estavam disponíveis para participar da entrevista. Porém, apenas cinco entrevistas ocorreram efetivamente, já que não houve sucesso na busca de contato com uma dessas mulheres. Dessa forma, a pesquisadora conheceu mais detalhadamente as vivências de: Afrodite, Atena, Héstia, Irene e Perséfone.

As entrevistas aconteceram entre novembro e dezembro de 2025, em sua maioria presencialmente no campus da UFJF. Apenas Héstia foi entrevistada de maneira remota, através da plataforma *Google Meet*, devido a um desencontro de agendas que inviabilizou o deslocamento para um encontro presencial. Todas as entrevistas tiveram o áudio gravado, com a ciência e consentimento das entrevistadas. Posteriormente, esses áudios foram transcritos com o auxílio da ferramenta de Inteligência Artificial *TurboScribe.ai*.

A entrevista possuía 16 questões estruturadas, e dentre essas, duas (questões 4 e 9) se desdobravam em novas questões, a depender das respostas das servidoras. A pergunta 1 foi utilizada para promover uma aproximação das respondentes com a

entrevistadora, uma vez que era solicitada uma breve apresentação, buscando entender em que setor e em quais funções as servidoras trabalhavam. Essa pergunta não trouxe muitos dados relevantes para a pesquisa, mas foi importante para que a conversa fosse iniciada de forma mais leve.

Em seguida, na pergunta 2, buscava-se entender em qual momento da vida do bebê a servidora tinha retomado as suas atividades laborais. A licença-maternidade, garantida pela lei 8.112 de 1990, é de 120 dias, e o decreto 6.690 de 2008 garante prorrogação de 60 dias, atingindo seis meses de afastamento. É comum as servidoras gozarem de férias ou outros tipos de afastamentos após essa licença, e isso foi ratificado pelas entrevistadas. Todas as servidoras entrevistadas usufruíram de mais de seis meses em casa com os seus filhos.

Foi possível constatar que Afrodite teve seis meses de licença-maternidade, um mês de férias e três meses de licença para capacitação, totalizando dez meses de afastamento. Atena passou por duas licenças-maternidade na universidade, se afastando por oito meses após o nascimento de seu primeiro filho, somando seis meses de licença-maternidade e dois meses de férias, ao passo que, após o nascimento de sua segunda filha, se afastou por sete meses, somando um mês de férias ao período da licença-maternidade. Já Héstia, além dos afastamentos, passou por intercorrências médicas devido a consequências da gravidez, que quando somadas a fizeram ficar afastada do trabalho por um total de onze meses, entre licença-maternidade, três meses de licença para capacitação, um mês de férias e licença para tratamento de saúde. Irene retornou ao trabalho após oito meses de afastamento, somando à licença-maternidade aproximadamente trinta dias de férias e trinta dias de licença para capacitação. Por fim, Perséfone retornou às atividades laborais após nove meses, também usufruindo de dois meses de férias e um mês de licença para capacitação, além da licença-maternidade propriamente dita.

A pergunta 3 buscava entender com quem o bebê ficava durante o trabalho da entrevistada. Essa pergunta não traz informações de grande relevância para a pesquisa, porém, sua intenção era introduzir o assunto para a pergunta seguinte, que buscou detalhar os sentimentos mais presentes em cada entrevistada ao retornarem ao trabalho após esse período de afastamento. Esse tema já foi brevemente explanado na apresentação do formulário, mas aqui será apresentada a realidade individual das entrevistadas.

Afrodite relatou sentimentos dicotômicos, uma vez que a felicidade ao retomar a vida para além da maternidade contrasta com a insegurança de estar longe do filho sem a certeza de que ele esteja sendo bem cuidado. Contudo, ela ressalta que esse tempo a mais que teve após a licença-maternidade foi fundamental para se sentir um pouco mais tranquila.

Já Atena relatou suas duas experiências de retorno ao trabalho. A volta após o nascimento do primeiro filho é descrita como impactante, um resgate de sua própria identidade, uma chance de poder voltar a ser Atena e não só a mãe. Porém, ainda que não tenha citado claramente a dicotomia, ela descreve que não queria renunciar aos momentos em que estava ao lado do filho. Em seguida, Atena relata que a rotina de cuidados com o filho e a retomada ao trabalho se tornou muito extenuante, devido a demandas de amamentação e noites mal dormidas. Em relação ao retorno ao trabalho após o nascimento de sua segunda filha, ela menciona que foi mais leve, já que, em sua segunda experiência, ela já sabia melhor o que funcionaria, o horário de trabalho que seria mais viável diante de seu contexto de vida, destacando que nessa segunda experiência, a realidade de amamentação foi mais leve, já que, diferente de seu primeiro filho, sua filha se alimenta bem, sendo menos dependente da amamentação.

Héstia relata que o principal sentimento que pode observar foi culpa, já que sentia que seu filho ainda era muito pequeno e dependente, demandando muita atenção e cuidados.

Irene diz que inicialmente sequer gostaria de voltar ao trabalho, devido ao apego ao seu filho, que também tem esse sentimento. Porém, com o passar do tempo, conseguiu ver pontos positivos nesse retorno, tendo um momento de descanso da rotina da maternidade.

Perséfone, por outro lado, expõe medo, insegurança e incerteza, deixando evidente, no decorrer de sua fala, o sentimento de culpa.

As duas perguntas que se desdobraram a partir dessa, tratam de questionamentos acerca do ambiente de trabalho, da compreensão e do acolhimento dos colegas e gestores. De forma geral, o que fica evidente nessas perguntas é que há compreensão por grande parte dos colegas de setor, assim como por parte dos gestores. Dessa forma, o ambiente de trabalho não foi um agravante aos sentimentos difíceis relatados.

A pergunta 5 questiona se a privação de sono — situação frequente após o nascimento do filho e agravada pela rotina de trabalho — aumentou o estresse no dia a dia. A resposta foi unânime em dizer que sim, e frequentemente essa situação foi relacionada também a um impacto na capacidade cognitiva.

Na pergunta de número 6, o questionamento estava relacionado à valorização profissional, e mesmo com todas as dificuldades já relatadas, todas as entrevistadas também se sentiram valorizadas, não havendo relatos de invisibilização de suas trajetórias.

A pergunta 7 girou em torno dos impactos da maternidade nos planos de carreira e nas oportunidades oferecidas. No que tange aos planos pessoais de ascensão de carreira, principalmente em relação a capacitações e qualificações, há um evidente impacto, principalmente devido ao cansaço, rotina de cuidados com o(s) filho(s) e escolhas de prioridades de dedicação à maternidade. Porém, no que se refere a oportunidades oferecidas, nem sempre a maternidade impacta nas ofertas, mas sim na escolha em aceitar ou não alguma oportunidade.

Na pergunta 8, foi introduzido para as entrevistadas o conceito de qualidade de vida no trabalho, para, a partir de então, compreender se as respondentes entendiam que a instituição, os gestores e a infraestrutura física do local de trabalho forneciam adequada QVT. Essa questão teve quase uma unanimidade de respostas negativas, sendo que apenas Irene respondeu acreditar que teve uma adequada QVT no seu retorno. Cabe ressaltar que mesmo as mulheres que tiveram uma boa vivência no seu retorno ao trabalho relatam que não foi devido a políticas institucionais, e sim devido ao setor possuir colegas de trabalho cooperativos.

No que tange à infraestrutura física, quando considerada a amamentação, a instituição é insuficiente. Atena ressalta ainda que já não possui QVT em sua rotina de trabalho, e isso é ainda mais evidenciado no momento do retorno ao trabalho após a licença-maternidade. Apesar de Irene ter respondido positivamente, quando se trata da amamentação, ela afirmou que a instituição não está preparada para atender às demandas das servidoras lactantes.

A pergunta 9 e seus desdobramentos, bem como a pergunta 10, tratavam da temática de amamentação. Todas as entrevistadas amamentaram e continuaram a amamentar depois que retornaram ao trabalho. Devido a isso, todas relataram algum tipo de desconforto físico e emocional ao se distanciarem de seus bebês por tanto

tempo no retorno às suas atividades laborais. Quanto ao questionamento da necessidade de um espaço físico adequado às necessidades que a amamentação demanda, seja o momento do aleitamento materno em si ou uma possível ordenha, também houve consenso em se dizer que falta na instituição um ambiente que acolha essas necessidades. Assim, para que seja possível o aleitamento materno durante o horário de trabalho, é preciso mais do que o ambiente adequado, sendo necessário que a servidora seja liberada para esse momento e que seja possível que o bebê possa vir até a servidora receber o aleitamento materno. Dessa forma, primeiramente se faz necessária uma política institucional. Quanto à possibilidade de as mães receberem seus bebês para amamenta-los, não seria uma realidade viável para todas, mas Atena e Afrodite afirmaram que seria factível para elas.

A pergunta 11 buscava sugestões de melhorias institucionais para o momento do retorno ao trabalho. Essa pergunta teve respostas bem variadas. Afrodite sugeriu que a informação pode trazer benefícios, através de uma cartilha ou da sensibilização dos gestores. Já Atena sugeriu algo que ajudaria muito a se sentir segura: ter seus filhos por perto, em um local apropriado para receber os cuidados necessários, de modo que ela pudesse se sentir confortável para trabalhar. Héstia sugeriu uma flexibilização e um retorno mais gradual ao trabalho, para que haja um período de adaptação ao distanciamento entre mãe e filho. Com uma ideia similar, Irene sugeriu o teletrabalho, mesmo que não seja de forma total, mas mesmo parcialmente já traria o conforto de não ter uma ruptura de convivência. Por fim, Perséfone sugeriu espaços de acolhimento e recebimento dos bebês, para que possa haver, em algum momento do expediente, um contato com o filho, evitando um afastamento muito repentino.

As perguntas 12, 13 e 14 foram voltadas para a QVT, aferindo o conhecimento que as servidoras possuíam sobre os programas da universidade, como os avaliam e se acreditam que um programa voltado para as mães no retorno ao trabalho seria benéfico. Essas perguntas evidenciam que os programas de QVT da universidade são pouco divulgados e utilizados, dado que muitas respondentes não os conheciam ou conheciam apenas um ou dois. Há, principalmente, o apontamento para um importante entrave, que é a falta de regulamentação para que os servidores participem desses programas.

Essa visão foi reafirmada por Irene, que citou inclusive conhecer alguns projetos, os classificou como bons, porém pouco divulgados e menos ainda incentivados.

As duas últimas perguntas foram mais abertas, em busca de uma contribuição ou abertura de fala para as entrevistadas, caso quisessem citar algo específico, solicitar ou sugerir algo que ainda não tinha sido falado. Nessas perguntas, no geral, houve apenas a retomada de algum assunto já comentado, sem maiores contribuições.

3.3.2.2 Entrevista à Servidora da COSSBE

A servidora da COSSBE foi convidada a participar dessa pesquisa devido à sua atuação junto ao programa de qualidade de vida *Luz de Betânia*. Tal programa foi repetidamente citado entre as entrevistadas, e as experiências relatadas são altamente positivas. Esse é o único programa de QVT voltado para a maternidade que a UFJF oferece, e foi citado como um possível exemplo de programa semelhante a ser implementado para a fase do retorno ao trabalho.

A entrevistadora foi recebida presencialmente no setor de trabalho da entrevistada, aqui chamada de Gaia. A conversa aconteceu no final de dezembro de 2025. À época da entrevista, havia duas servidoras atuantes no programa Luz de Betânia, e a intenção era entrevistar as duas, porém, devido à indisponibilidade de agendas, não foi possível realizar uma segunda entrevista.

A entrevista feita com Gaia tinha objetivos bem distintos das entrevistas realizadas com as servidoras que retornaram de licença-maternidade, uma vez que buscava aprofundar os conhecimentos sobre o programa Luz de Betânia, entender melhor o funcionamento do setor da Gerência de Saúde do Trabalhador e do Pró-Vida, identificar trâmites para a criação de um programa de QVT no âmbito da UFJF e, principalmente, observar quais serão os recursos humanos disponíveis e os maiores desafios na criação e implementação de um programa voltado para o acolhimento de mulheres no seu retorno ao trabalho após a licença-maternidade.

A pergunta inicial da entrevista pedia uma breve apresentação. Sendo assim, Gaia informou que é servidora da UFJF, já atuou no HU e atualmente está

lotada na COSSBE, na gerência de saúde do trabalhador. Também é mãe de dois filhos e concilia a maternidade com o trabalho.

A segunda pergunta — bem como seus desdobramentos — buscava um aprofundamento em suas vivências no programa Luz de Betânia. Gaia relata que foi a idealizadora e fundadora do programa, baseando-se em suas próprias experiências durante a primeira gestação. Inspirada em um grupo similar, propôs o programa à UFJF, representada pela COSSBE e por sua coordenadora. Segundo ela, houve uma primeira tentativa de implementação do programa ainda em 2020, porém, esta foi interrompida pela pandemia. Em 2022, porém, foi possível sua retomada.

Quando perguntada sobre os desafios para a criação e manutenção do grupo, Gaia detalha que a criação foi possível sem empecilhos. A manutenção, por sua vez, é um desafio, devido à falta de participantes. Os motivos para essa escassez de participantes estão ligados ao fato de que o público-alvo possui um período de participação específico, ou seja, no máximo nove meses de gestação, e da circunstância de falta de regulamentação e padronização de maneira institucional para que a gestante seja participante, ficando esta dependente do entendimento individual do gestor sobre a liberação dessa servidora durante o período dos encontros. Cabe ressaltar aqui que os gestores também não possuem nenhum respaldo institucionalizado sobre a temática. Dessa forma, a gestante pode ser impedida de participar de um projeto de QVT implementado pela UFJF em razão de incompatibilidade com seus horários de trabalho.

Especificando melhor sobre a implementação, a servidora informou que bastou apresentar o projeto para a Coordenação. Houve apenas a avaliação da compatibilidade do mesmo com os interesses da instituição e, sendo condizente com a proposta da UFJF, o mesmo pode ser implementado e ir se aprimorando ao longo de sua existência.

A pergunta número 3 trata especificamente sobre essa questão da liberação das servidoras. Assim, Gaia ressalta que essa liberação não é institucionalizada de forma geral nos programas de QVT, apesar de haver, pontualmente, programas com normativas específicas que possuem respaldo do Governo Federal para existir, como o programa Educação e Preparação para a Aposentadoria (PPEA). Objetivamente, nem a servidora possui amparo ao solicitar a participação no programa, nem o gestor tem o apoio de uma normativa da instituição para amparar sua decisão de liberar sua

subordinada para deixar seu posto de trabalho e estar nos encontros. As servidoras que atuam no programa já buscaram essa regulamentação do programa, porém sem sucesso. Apesar disso, a atual coordenação do setor se propõe a conversar e buscar sensibilizar os gestores da importância da participação das servidoras, mas isso só é possível caso a servidora leve a demanda para o setor.

Na pergunta de número 4, a questão a ser comentada é se havia na UFJF até então um programa para as mulheres em seu retorno ao trabalho. A entrevistada esclareceu que realmente não existe, porém essa é uma temática que está presente dentro dos anseios pessoais das duas servidoras atuantes no Luz de Betânia. Sendo assim, há um programa chamado “Bem-vinda de volta” sendo elaborado por elas, e inicialmente a intenção é que essas servidoras possam receber um acolhimento, através da escuta, no momento de retorno ao trabalho após o afastamento por licença-maternidade.

A pergunta seguinte, número 5, busca entender, na visão da entrevistada, o que seria necessário para implementar um programa de QVT para as mães servidoras que estão retomando a vida profissional. Gaia ressalta que esse é um desafio, entender o que seria preciso, já que a realidade é muito diversa para cada mãe e cada setor de trabalho, sendo a vivência da maternidade algo muito individual.

Já a pergunta 6 e seus desdobramentos tinha a intenção de apurar uma ideia de formato possível para um programa de QVT voltado para as mães. Sobre isso, a entrevistadora citou o Luz de Betânia como exemplo, inicialmente pensando em algo similar a ele, numa espécie de continuidade do programa para as mães. Porém, Gaia ressaltou que recebe esse mesmo pedido, mas, na prática, nos encontros já marcados fica evidente que, após o retorno ao trabalho, conciliar esse momento é desafiador. Então, apesar de ser um desejo legítimo, a rotina as impede de vivenciar esse momento.

A pergunta 7 tratava sobre as ferramentas necessárias para criar e manter um projeto de QVT na temática da pesquisa, e a resposta já tinha sido exposta, dado que institucionalmente basta o desejo de um servidor e a autorização da coordenação.

Por fim, a última pergunta foi sobre a possibilidade da integração de outros setores da UFJF em um programa. Gaia informou que há a possibilidade de participações pontuais de servidores e professores. Esse acesso tem sido bem amigável e concreto em grupos como o Luz de Betânia.

3.3.3 Eixo de Análise 1: A importância e os desafios relacionados à amamentação

Analizando os resultados dos dados compartilhados pelas partícipes dessa pesquisa, uma temática que se apresentou de forma recorrente na pergunta aberta do formulário foi sobre aleitamento materno, bem como todos os desafios acerca desse momento e sua conciliação com o retorno ao trabalho. Algumas falas apresentam de forma marcante as dificuldades e aflições vivenciadas pelas respondentes, como a pontuada por Atena ao dizer que:

[...] meus dois filhos amamentaram (a mais nova ainda amamenta) no peito. Já aconteceu de eu estar atuando em sala de aula e meus seios vazarem por estar muito cheio, ou durante o meu horário receber mensagens que meus filhos estão nervosos e não aceitando outro alimento em casa, fazendo com que eu, além de me sentir muito culpada, ainda fique muito preocupada. O Ministério de Saúde sugere que a amamentação seja mantida pelo menos até os dois anos de idade, mas garantir que isso aconteça é muito difícil. Eu tentei várias alternativas para não oferecer fórmulas, eu congelava leite e tentava oferecer, tirava leite quase na hora de sair e tentava oferecer na mamadeira, na colher, no copinho, e nenhum dos dois filhos pegaram [...] (Atena, 2025).

Nessa perspectiva, percebe-se que a realidade das lactantes não caminha com o que preveem as orientações dos órgãos de saúde. O Ministério da Saúde, em sua página dedicada ao aleitamento materno, ressalta que:

Amamentar é muito mais do que nutrir a criança. É um processo que envolve uma interação profunda entre mãe e filho, com repercussões no estado nutricional da criança, em sua habilidade de se defender de infecções, em sua fisiologia e no seu desenvolvimento cognitivo e emocional (Ministério da Saúde, 2026).

Esta inquietação de parecer não estar atendendo a essas orientações sobre a amamentação, seja por inconvenientes como o vazamento de leite relatado por Atena, ou por dificuldades de o bebê ficar muitas horas sem ser amamentado, apresenta-se como um desafio relevante no momento de retornar ao trabalho. Entretanto, como em muitos casos foi possível um afastamento de mais de seis meses, de certa maneira, esses desafios foram driblados.

Foi sinalizada também a necessidade de haver um espaço físico adequado ao possível momento de amamentação ou ordenha, quando necessário. Quanto a essa temática, podemos observar duas vertentes importantes: (1) O reduzido tempo de

licença-maternidade quando comparado à orientação do Ministério da Saúde em relação ao período de aleitamento materno e (2) a falta de infraestrutura física para a realidade da mulher lactante.

Nessa perspectiva, é importante ressaltar que as orientações no MS recomendam que o aleitamento ocorra no mínimo até os dois anos da criança, e até os seis meses de maneira exclusiva. Somente após os seis meses de vida do bebê a amamentação deve ser complementada com alimentos saudáveis, sem interromper o aleitamento maternos. Nesse sentido, a Afrodite afirma que:

[...] Esse tempo a mais me permitiu fazer a introdução alimentar e não precisar extrair leite no trabalho. Já que não tem lugar adequado para fazer isso onde estou em exercício. Nesse sentido, acredito que teria sido muito mais difícil ter voltado com o meu bebê estando com 6 meses. O ideal seria maior licença-maternidade, ter ambiente adequado para extração de leite ou para receber o bebê para amamentar [...] (Afrodite, 2025).

Observa-se a partir dessa fala que o período de licença-maternidade coincide com o período de amamentação exclusiva, porém, mesmo após esse período, o aleitamento ainda é muito importante, sendo os alimentos apenas complementares. Aos seis meses de idade, é iniciada a introdução alimentar do bebê, etapa esta que pode ser muito delicada, já que se trata de um processo, não apenas um marco, de modo que, a partir daquele dia, o bebê diminuirá de maneira considerável a amamentação.

Assim, para Fernandes *et al.* (2018), o apoio dos gestores ao aleitamento materno pode influenciar no período em que a mulher consegue manter a amamentação e, com isso, fortalecer a saúde dela própria e do filho. Ainda, ela observa que há benefícios às empresas que apoiam e fortalecem esse momento:

Além das vantagens para a mãe, o filho, família e sociedade, as empresas também se beneficiam com o apoio ao aleitamento materno, através do menor absenteísmo da trabalhadora, ela passa a ter maior adesão ao emprego e a empresa conquista uma imagem mais positiva perante os funcionários e a sociedade (Fernandes, 2018).

Isso fica claro na fala de Atena, que cita momentos em que houve a necessidade de se ausentar de seu posto de trabalho devido às necessidades de amamentação do seu filho, ressaltando que seria interessante que seu filho pudesse vir até ela para se alimentar:

[...] ou durante o meu horário receber mensagens que meus filhos estão nervosos e não aceitando outro alimento em casa, fazendo com que eu, além de me sentir muito culpada, ainda fique muito preocupada. [...] Acho que se

eu tivesse uma rede de apoio que conseguisse minimamente trazer as crianças no meu trabalho para que elas mamassem, teria me ajudado bastante (Atena, 2025).

Atena relata essa necessidade e anseio, mas é preciso observar que, para além dessa rede de apoio, se faz necessário que a instituição tenha um mínimo de infraestrutura para acolher esse momento de amamentação. Em 2015, o MS divulgou um guia para a implantação de salas de apoio à amamentação para a mulher trabalhadora. De acordo com o documento, essas salas devem buscar dar conforto, privacidade e segurança para a mulher que deseja fazer a ordenha de seu leite e armazená-lo de forma segura, para posteriormente oferecê-lo para o seu filho ou doá-lo ao banco de leite.

O guia ainda aponta que tal iniciativa pode ter ao menos dois grandes benefícios para a empresa. O primeiro é o de ter menor absentismo da funcionária, já que, devido à possibilidade de manutenção da amamentação, seu bebê possui maior fortalecimento de seu sistema imunológico e, por consequência, menor adoecimento, que causaria a ausência da funcionária para os devidos cuidados do filho. O segundo é o ganho na reputação, já que as funcionárias e a sociedade passam a ter uma visão positiva da empresa que reconhece a importância e os desafios do aleitamento materno. É importante frisar que, conforme previsto no documento, não há exigências complexas para a implementação dessa sala, de modo que sua implementação e manutenção tendem a ser de baixo custo, trazendo significativos benefícios para mães, filhos, empresa e sociedade (Ministério da Saúde, 2026).

Para além da possibilidade de extração do leite, salas similares a essa idealizada têm sido implementadas para dar suporte à ação de aleitamento materno do bebê, ou seja, locais onde haja uma infraestrutura e privacidade adequada para que as mães recebam seus filhos e possa amamentá-los. Em abril de 2024, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) inaugurou a primeira Sala de Amamentação da Esplanada dos Ministérios após se inspirar na implantação da Sala de Amamentação do Palácio do Planalto, que aconteceu em janeiro de 2024.

O objetivo é oferecer um espaço seguro e acolhedor para as mães funcionárias públicas e demais colaboradoras que precisam amamentar seus bebês, após o retorno da licença-maternidade (MGI, 2024).

O referido órgão divulgou que, em abril de 2026, houve a inauguração de mais uma sala de amamentação na Esplanada dos Ministérios, dessa vez no Bloco K. Há

a previsão de inauguração de mais duas salas ainda esse ano, sendo uma no Bloco P e uma no edifício Blocos Regionais, somando então quatro espaços para 10 órgãos. Nessa divulgação, observa-se que as salas buscam uma entrega humanizada, oferecendo privacidade para as mães que desejam amamentar, e local adequado para armazenamento do leite para aquelas que se utilizam do espaço para fazer a ordenha.

Por fim, um dado relevante aponta que a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) emitiu a portaria nº193, de 23 de fevereiro de 2010, aprovando a nota técnica nº 01/2010 em conjunto com o Ministério da Saúde, com o objetivo de orientar a instalação de salas de apoio à amamentação em empresas públicas ou privadas. Segundo o MGI, as salas de amamentação da Esplanada dos Ministérios atendem às orientações dessa portaria.

3.3.4 Eixo de Análise 2: A importância do Programa de Gestão e Desempenho

Outro assunto citado pelas mulheres que responderam ao formulário e participaram da entrevista foi o quanto a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) poderia ser benéfica para conciliar a maternidade e o trabalho, já que o programa permite ao servidor executar suas atividades laborais de maneira remota.

Primeiramente, é importante elucidar do que se trata o programa. Trata-se de um modelo de gestão que foi instituído pelo Decreto nº 11.072/2022, e seu objetivo é promover melhorias na instituição através da mensuração das atividades realizadas pelos trabalhadores, focando então na entrega, resultado e qualidade dos serviços prestados. Esse modelo permite o trabalho remoto, já que não exige o controle de ponto do servidor, ou seja, o que importa é o trabalho produzido, não onde ele é realizado. Além do decreto que instituiu o programa, há ainda duas Instruções Normativas, nº 24/2023 e 52/2023, que o regulamentaram. A Instrução Normativa nº 24/2023 já recebeu alterações através de outras três novas, nº 21/2024, nº 20/2025 e nº 137/2026.

Em resumo, o decreto institui o PGD na administração pública federal direta, autárquica e funcional, de modo que o PGD é definido como um “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos

serviços prestados à sociedade” (Brasil, 2022). Já as Instruções Normativas, por sua vez, visam orientar a implementação e execução do PGD, estabelecendo critérios e procedimentos para a adequada implementação e funcionamento do programa.

Sobre essa temática, Atena não citou as vantagens do programa, já que o seu trabalho exige que as atividades sejam presenciais e com horários pré-estabelecidos. Ou seja, em sua visão, devido à sua realidade de trabalho, o PGD não traria mudanças benéficas em sua rotina de conciliação entre o trabalho e a maternidade.

Tem dia, por exemplo, que eu não tenho nenhuma demanda. Aí, eu fico de uma às seis sem entrar atividades. Aí, eu consigo estudar, consigo fazer um vídeo, fazer alguma coisa assim. Mas, eu não atendi nenhuma demanda. Só que, nesse mesmo dia de manhã, por exemplo, tem quatro eventos [...]. Aí, é possível, por exemplo, eu subir meu horário, trabalhar de manhã ou trabalhar à noite. É obrigatório? Não, mas a regra da boa convivência, do bom trabalho, exige que a gente tenha um pouquinho mais de flexibilidade, e acho que a maioria entende um pouco (Atena, 2025).

Porém, observando a descrição de seu contexto de atividades laborais, é possível observar que o PGD poderia sim trazer mudanças em seu trabalho. Como o PGD foca em entrega, resultado e qualidade dos serviços, a implementação do PGD pode fazer com que o trabalho de Atena passe a ser totalmente focado nas entregas e não nas horas trabalhadas, reduzindo o período sem atividades e otimizando as necessidades da instituição.

A perspectiva de Afrodite foi diferente. Ela não citou diretamente os benefícios do trabalho remoto. Ao contrário, relatou que, na ocasião do nascimento da sua primeira filha, teve a vivência do retorno em teletrabalho por aproximadamente dois anos, devido à pandemia de Covid-19. Ela menciona que, em sua experiência, estar somente em casa tornou a maternidade algo muito maçante. Esse sentimento contado pela Afrodite vai de encontro ao que Coêlho e Belmante (2022) observaram em sua pesquisa sobre o teletrabalho feminino. Ao avaliarem o teletrabalho por imposição da pandemia, os autores apontaram que muitos trabalhadores passaram a perceber que o que parecia algo muito bom deixou de ser tão positivo assim, principalmente devido ao isolamento social, ao aumento de custos domésticos e à redução da privacidade. É evidente que o cenário pandêmico é completamente distinto do atual, porém, sua experiência nos traz um alerta.

Hera descreve que pôde vivenciar os benefícios do trabalho remoto, já que no período de retorno ao trabalho após a licença-maternidade, a instituição estava

vivenciando a implantação do projeto piloto do PGD, e isso trouxe uma adaptação mais confortável para o processo de separação de seu bebê.

O meu retorno ao trabalho deu-se em um contexto de projeto-piloto de Programa de Desempenho, então, eu trabalhava dois dias presencialmente e 3 eu trabalhava de casa, o que foi ótimo para eu me adaptar ao processo de “separação” do meu bebê. Até me acostumar com a separação de minha filha, passava muitas horas pensando em como ela estaria e isso me angustiava [...] (Hera, 2025).

Experiências como a de Hera também foram destacadas por Coêlho e Belmante (2022). Segundo eles, muitas legislações estrangeiras dão tratamento diferenciado para as mães, com o objetivo de que mãe e filhos passem mais tempo juntos. Como exemplos, ele cita Portugal, Colômbia e Costa Rica, que priorizam o trabalho remoto para a mulher que é mãe. Em suas avaliações, eles observam que o teletrabalho pode ser considerado uma proteção à maternidade. Entretanto, é preciso ter atenção à sobrecarga feminina, considerando que na prática seria mais uma tarefa trazida para dentro do lar, o que exige que a mulher concilie um acúmulo de atividades: as responsabilidades familiares e as domésticas com a vida profissional.

Nesse sentido, tal estudo vai de encontro com o que pensa Artémis, que não teve essa mesma oportunidade, e cita um sentimento muito ruim por estar longe de seu filho. “[...] E acrescento também o sentimento ruim de deixar uma criança tão pequena aos cuidados de outra pessoa e ter que se afastar de casa por tanto tempo. Poderia ter sido melhor se tivesse o PGD aprovado na UFJF!” (Artémis, 2025).

Esse pensamento de Artémis é o mesmo de Héstia, que mencionou no formulário a dificuldade em deixar seu filho em casa, citando o trabalho remoto como uma possibilidade inclusive para propiciar a amamentação por um período maior. Essa temática foi aprofundada na entrevista em que ela relatou a sua experiência, no que tange ao trabalho remoto do seu esposo, e os benefícios dessa metodologia de trabalho para as vivências familiares.

[...] Para mim, Héstia, o trabalho remoto com certeza seria melhor, né? O meu marido, ele trabalha 100% remoto em casa. Então, assim, é totalmente diferente, né? Entre uma reunião e outra, ele consegue descer, consegue brincar com o nosso filho, né? Consegue ver, às vezes, ele comendo, consegue ver ele no banho. A primeira vez que o Heitor andou, por exemplo, né? Eu estava ainda de licença, porque ele andou muito cedo, com 10 meses. Então, eu chamei meu marido, meu marido desceu, viu ele andar a primeira vez, né? Então, assim, o trabalho remoto, ele proporciona esse contato direto, assim, na família, que é muito gostoso, né? Muito prazeroso, né? [...] (Héstia, 2025).

Sobre a amamentação, citada por Héstia ainda no formulário, Brito (2024) conclui, em sua pesquisa, que o teletrabalho facilita e até viabiliza o aleitamento materno nos dois primeiros anos dos filhos. A pesquisa em questão trata dos efeitos do teletrabalho para a amamentação das servidoras da defensoria pública da União. Para buscar essa resposta, ele se utilizou de entrevistas semiestruturadas, buscando aferir se o teletrabalho, no momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade, foi positivo para a manutenção da amamentação. Sua conclusão é que esse instrumento teve efeito positivo na amamentação em toda a sua amostragem de dados.

Implantar mais uma ferramenta, o teletrabalho, nas organizações para facilitar e até viabilizar o aleitamento materno das servidoras nos dois primeiros anos de vida do bebê é empoderar a maternidade. É ir além da inclusão feminina: é incluir mães, que, muitas vezes, inclusive, no universo feminino, são excluídas. [...] teletrabalho, o qual tem efeitos positivos para a amamentação de todas as servidoras entrevistadas da DPU, apesar de ser mais uma variável para o sucesso do aleitamento materno dentre inúmeras outras. Variável importante e significativa, todavia (Brito, 2024).

Já no que tange à convivência, Melo (2009) *apud* Aguirre *et al.* (2022) ratifica o relato de Héstia, mencionando que o teletrabalho carrega como ponto positivo o fato de proporcionar o convívio familiar, que a vida contemporânea tem tornado escasso, já que as atividades profissionais fazem com que homens e mulheres fiquem muito tempo fora de suas residências.

Pérsefone também ressaltou no formulário que sua maior dificuldade em relação ao retorno ao trabalho foi a obrigatoriedade de trabalhar presencialmente durante os cinco dias da semana: “[...] minha dificuldade é trabalhar os 5 dias presenciais, achei que talvez quando eu retornasse teríamos o PGD. Gasto 3 horas de viagem por dia para trabalhar, pois moro em outra cidade” (Perséfone, 2025). Sobre o tema, na entrevista, ela ressalta que o intuito não é trabalhar menos, e que a implantação do PGD é importante inclusive para um melhor controle da instituição.

[...] mas a nossa atividade é uma atividade que a gente conseguiria fazer dia ou outro em teletrabalho. Não teria como ser 100%, mas dia ou outro. E eu acho que isso, para quem é mãe, eu acho que ajudaria muito. Ah, mas é porque quer trabalhar menos. Não é questão disso, porque o teletrabalho, o PGD, nos formatos que a gente está vendo aí, tem até essa questão de produtividade [...] então, eu acho que a instituição está em um retrocesso danado, a UFJF, em relação a essas coisas, porque a gente vê várias instituições aí, já com o PGD implantado. [...] eu acho que independente disso, deveria fazer acontecer, sim. Porque essa discussão que está tendo aí de PGD, isso aí, já há alguns anos, eu acho que está deixando o povo mais até, não falo nervoso, mas assim, desmotivado no ambiente de trabalho. Essa que é a verdade. [...] teria como melhorar até para os trabalhos entregues na

UFJF, [...] a gente não tem, pelo menos eu não vejo aqui na UFJF, meio que contabilizado o que é feito e o que não é feito. [...] Porque uma coisa é você vir aqui na UFJF de segunda a sexta-feira e você bater ponto. Outra coisa é o trabalho que você entrega para a população, para a instituição como um todo, entendeu? [...] (Perséfone, 2025).

Por fim, Irene sugeriu o teletrabalho, mesmo que não seja de forma total, mas parcialmente já traria um conforto de não ter uma ruptura.

[...] eu acho que, talvez, por exemplo, o PGD né, o teletrabalho, eu acho que, talvez, ajudaria, um pouquinho, pelo menos, se fosse híbrido, né, uma parte aqui, outra em casa. Até acostumar, para não ser tão, né, essa ruptura tão assim. Eu passo 24 horas e, de repente, eu tenho que passar para ficar longe, pelo menos, sete. Mesmo que tenha flexibilidade, você ainda gasta um tempo né, de deslocamento. Então, pelo menos, sete horas [...] (Irene, 2025).

Essas falas de Perséfone e Irene vão ao encontro do que Cunha (2025) observou sobre o PGD no Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). Segundo ela, o PGD já foi implementado no IFSC e, em sua pesquisa, pôde concluir que a avaliação do programa é de fato positiva para os servidores e para a instituição. Os principais benefícios observados na pesquisa da autora foram a modernização da gestão pública, a entrega de resultados, a flexibilização da jornada de trabalho através do teletrabalho, a retenção de talentos e a melhora na qualidade de vida dos servidores. Cunha (2025) ressalta ainda que essa melhora tem relação importante com a redução de deslocamentos, ponto de grande relevância para Perséfone, que despende de três horas do seu dia nessa função.

A gente que é mãe, a gente sabe o que a gente passa nesse retorno. E mais essa questão minha da distância. Porque se você deixa em casa uma criança doente, acontece alguma coisa, você ainda mora perto do serviço, bate o ponto, sai, vai lá ver o que está acontecendo. Mas eu não, eu gasto 1 hora e meia se eu vier no meu carro. Agora que eu comecei a dirigir. Quando eu venho de ônibus, eu gasto 2 horas pra vir, 2 horas pra voltar. Então assim, não é fácil a gente conciliar a maternidade com o trabalho (Perséfone, 2025).

Perséfone destaca que mora em uma cidade vizinha, e relata as dificuldades que isso gera para conciliar maternidade e trabalho, já que fica a uma distância considerável de suas filhas e, em caso de alguma urgência, demoraria ao menos 1 hora e 30 minutos para chegar em sua casa. Para além dos desafios da maternidade, é possível perceber que um deslocamento tão grande pode gerar um desgaste da trabalhadora, e em caso de poder exercer suas atividades de modo remoto, mesmo que parcialmente, poderia gerar mais QVT para a servidora, que poderia usufruir de

ao menos mais três horas em seus dias, através da redução do tempo gasto em seu deslocamento.

3.3.5 Eixo de Análise 3: A diversidade de experiências e a perspectiva das servidoras no que tange a saúde e QVT na UFJF

Reconhecendo a importância da saúde e segurança no trabalho, algumas perguntas do formulário deram foco para a estrutura física do local de trabalho, já que este, segundo Filgueiras (2017), está diretamente relacionado à saúde e segurança no trabalho, quando resume esse conceito, e a saúde e a segurança do trabalhador são constituídas de políticas, procedimentos e práticas com o intuito de proteger o bem-estar dos funcionários no local de trabalho.

Nesse aspecto, foi possível observar que, quando perguntadas se a estrutura física atende às necessidades comuns dos trabalhadores, a resposta foi majoritariamente positiva, dado que 25% das respondentes mais discorda que concorda, 37,5% mais concordam que discordam e 37,5% concordam totalmente. Porém, quando há um aprofundamento, buscando um atendimento de demandas mais específicas, como a amamentação, fica evidente que o ambiente passa a ser visto de forma diferente, de modo que a percepção se torna mais dividida. Das respostas, 50% acreditam que o ambiente atende às necessidades específicas e 50% dizem não atender. Essa mesma percepção se repete quando o assunto é o respeito ao posto de trabalho durante a licença-maternidade, em que o resultado obtido foi igual, dado que 50% consideraram que houve respeito ao seu posto de trabalho e 50% consideraram que não houve.

Já na entrevista, foi possível um aprofundamento na temática de QVT. Sobre esse tópico, Atena ressalta que já não possui QVT em sua rotina de trabalho, e isso é ainda mais latente no momento do retorno ao trabalho após a licença-maternidade.

Olha, eu vou falar agora de uma forma geral. A gente não tem uma qualidade de vida no nosso trabalho, indiferente de pós-parto, de gestação. Então, o nosso trabalho é altamente estressante, nós não temos infraestrutura, a começar até pela sala. A gente tem uma sala ali que ela não tem menor ergonomia, é uma sala muito quente, a gente vive lutando por um ar-condicionado ali. É a sala do último andar, bate sol o dia inteiro, a temperatura fica alta, abafada, [...] nós não temos equipamento para estudar direito, os computadores estragaram, a gente tem notebook bem precário [...] então, a gente vive sempre sob muita pressão, muita cobrança. Estou tentando mostrar para você que a gente não tem qualidade e que isso pesa, assim, no pós-parto, isso pesa, sim. [...] não tem qualidade física, não tem

qualidade de infraestrutura e não tem a qualidade emocional. [...] eu tive muita sorte pelos companheiros segurar muita onda (Atena, 2025).

Nesse sentido, D’Affonseca *et al.* (2014) fez uma interessante descoberta sobre a importância da qualidade no ambiente e nas condições de trabalho para a saúde física e mental de uma mãe trabalhadora, influenciando diretamente nos pontos positivos e negativos de se estar trabalhando fora do lar em busca de remuneração. Fato relevante é que a influência não se limita à vida da mulher, atingindo toda a dinâmica familiar.

A satisfação com o emprego e a qualidade do ambiente interpessoal de trabalho levam à melhora da saúde física e mental da mulher, o que a deixa mais disposta para participar na educação dos filhos, sem a necessidade de conversar com eles a todo o momento e mais segura para solicitar a participação de seu cônjuge nas rotinas domésticas, sendo que quanto mais este participa, mais tempo a mãe tem para interagir com as crianças e envolver-se com outros interesses pessoais. Nesse sentido, percebe-se a importância da qualidade do ambiente de trabalho enquanto mediador para o estabelecimento de relações familiares positivas e para o desenvolvimento socioemocional e escolar dos filhos (D’Affonseca *et al.*, 2014).

Na temática de ajuste às atividades de trabalho considerando a nova realidade da servidora, 75% acreditam que não houve uma adequação a esse momento, porém, quando há um aprofundamento no assunto, considerando a amamentação nesse cenário, esse número cai um pouco, atingindo a marca de 62,5%, contra 37,5% que acreditam que houve essa adequação de tarefas às necessidades da amamentação. Isso demonstra que, na visão das respondentes, há um despreparo por parte da instituição e dos gestores em ofertar QVT aos trabalhadores da instituição, situação agravada por necessidades específicas, como o período da amamentação exige.

Uma percepção que se constrói através das informações levantadas ao longo de todo o questionário e entrevistas é de que a instituição não oferece uma experiência padronizada para as servidoras. Essas variações de vivências podem ser justificadas pelo tamanho e diversidade da universidade. Também é possível perceber uma falta de padronização nos processos de retorno ao trabalho após a licença-maternidade, tendo em vista uma certa autonomia para a definição desses processos. Essa falta de padronização faz com que os gestores tomem suas próprias decisões diante dos pedidos dos servidores. Esses fatores proporcionam a situação da mesma instituição fornecer diversas experiências e realidades para as suas trabalhadoras. Algumas

falas acerca da autorização para gozar da licença para capacitação⁵ evidencia essa realidade. Afrodite precisou do respaldo dos colegas de trabalho para garantir a sua autorização para a licença para capacitação.

[...] E essa licença para capacitação eu só consegui porque as minhas colegas de trabalho enfrentaram a gestão, no sentido de falar “pode autorizar que a gente vai redistribuir o trabalho da Afrodite entre a gente”, senão isso não tinha acontecido. E chegaram numa conversa que eu vim aqui para falar que eu ia pedir, a intenção acho que era não permitir isso, então as pessoas compraram essa briga por mim e aí eu sou muito grata [...] (Afrodite, 2025).

Já Pérsefone, por outro lado, salientou que teria a garantia da permissão da licença para capacitação sem empecilhos.

[...] e peguei 1 mês de licença de capacitação. Graças a Deus, aqui eu não posso reclamar. Eu peguei 1 mês de licença de capacitação, porque eu pensava em usar esses 2 meses mais para frente, durante o ano, e foi o que eu consegui fazer. Mas daria para eu ter voltado, no caso, com 11 meses, porque aqui não tinha problema. Eles estavam me autorizando e me liberando a fazer os 3 meses da licença de capacitação [...] (Perséfone, 2025).

Héstia relata uma experiência similar à de Afrodite, porém aparentemente mais amigável. Ela depende também da negociação com os colegas de trabalho, mas pela descrição, essa conversa entre gestores e servidores parece ocorrer de maneira mais fluida, sem a pressão que Afrodite descreveu.

Eles, tudo que é de licença, capacitação, de mestrado, de doutorado, né, eles são bem acolhedores, assim, nesse sentido, né? Mas eles pedem pra que a gente se autorize, no caso, né? Então, eu tive que conversar com os meus colegas do setor pra que eles pegassem as minhas atribuições, né? Então, eles ficam com mais responsabilidades, né? Mas a gente sempre conversa, né, igual uma outra funcionária tá de licença também agora por três meses. Então, foi tudo conversado, né, num período que seria mais tranquilo pra todo mundo, né, e aí ela foi e tirou. E eles entenderam super bem, assim, que é um direito meu, né, essa licença, e que era pra ficar com meu filho também, né? Todos eles têm filhos, então eles entendem (Héstia, 2025).

Uma diretriz que oriente os gestores garantir a QVT é de extrema relevância. Nesse sentido, Ferreira *et al.* (2009) afirma que os gestores dentro de uma instituição pública podem ser facilitadores ou obstáculos quando se trata da concepção e implantação de programas de qualidade de vida no trabalho. O autor ainda afirma que

⁵ A Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990 prevê em seu Art. 87 o direito de o servidor após cada quinquênio gozar, no interesse da administração, de um afastamento de até três meses para participar de capacitação profissional. Essa licença foi regulamentada pelo Decreto nº 9.991/2019 e pela IN nº 21/2021. Há de se ressaltar que essa capacitação precisa ser comprovadamente incompatível com o horário de trabalho, além de ter uma carga horário mínima exigida, tanto semanal quanto total. Muitas mulheres optam por se dedicar a essa capacitação após a licença-maternidade, podendo usufruir de mais três meses sem exercer as suas atividades laborais.

a QVT é responsabilidade de todos, e que o bem-estar tem influência direta na produtividade.

Nessa perspectiva, Figueiras (2017) ressalta que problemas relacionados à saúde e segurança do trabalho estão muito relacionados ao padrão de gestão majoritariamente exploratório no Brasil, e esse cenário está presente também em instituições públicas. O autor afirma que

Assim, a confrontação direta constitui a recusa explícita dos empregadores em alterar a forma como tratam a integridade física de seus trabalhadores e, por isso, implica uma defesa direta do padrão de gestão e da sua reprodução ou aprofundamento. Ela ocorre em vários campos, dos ambientes privados, às instituições públicas [...] (Figueiras, 2017).

Percebeu-se nesta pesquisa que, para mudar esse quadro apresentado por Figueiras (2017), a UFJF possui o Pró-Vida, no qual a proposta é ofertar qualidade de vida aos seus trabalhadores através de diversos programas, como o Luz de Betânia, programa perinatal muito citado de forma positiva pelas entrevistadas. Porém, apesar de muito elogiado, foi percebido que a participação dos encontros é um entrave vivido pelas servidoras e confirmado pela organizadora do programa. A fala de Afrodite é exemplificadora nesse sentido:

[...] Porque é outra coisa, você fica à mercê do seu gestor querer ou não querer. Na minha gestação, eu passei o Luz de Betânia fazendo, tendo que pagar a hora. Tem gestor que vai, tipo, te apoiar e fazer vista grossa. E tem gestor que vai te liberar, mas vai querer que você pague a hora depois. Você grávida. [...] Mas não é uma política institucional, tá autorizado a existir. Mas não é uma política, não é apoiado pela gestão [...] (Afrodite, 2025).

Nessa mesma perspectiva, Gaia, idealizadora e coordenadora do programa Luz de Betânia, afirma que de fato deveria haver mais facilidade de acesso ao Luz de Betânia, assim como a todos os programas do Pró-Vida. Ela diz que

[...] o meu pensamento em relação aos projetos de qualidade de vida é que são qualidade de vida no trabalho são projetos institucionais e deveriam ter mais facilidade de as pessoas participarem deles. Entendo o entendimento próprio meu assim que existem diferenças assim entre um projeto de ioga, por exemplo, que o servidor pode fazer durante 30 anos da vida profissional dele que ele vai entrar e não tem nenhum critério para ele sair. E ele ser liberado para isso uma hora uma vez por semana, e o Luz de Betânia, em que essa servidora tem um tempo limitado da gestação pra ir a cada 15 dias participar um pouco. Então no meu entendimento, assim, ela deveria ter essa liberação de fato. Nós tivemos casos em que as mulheres eram liberadas, outras nem eram liberadas, outras eram liberadas com compensação de horas. E isso reflete um pouco aquilo que a gente conversou sobre o universo que é a universidade né, conforme o local de trabalho, conforme a chefia. E inclusive sobre isso varia muito a relação que a pró-reitoria tem com o Luz de Betânia (Gaia, 2025).

Ao analisar essa fala de Gaia, contrapondo com as respostas do questionário e entrevistas, é possível observar que há uma falha no entendimento dos programas de QVT da universidade. Isso ocorre porque servidoras que dizem ter participado do programa perinatal Luz de Betânia também afirmaram não conhecer o Pró-Vida ou nenhum programa de QVT na UFJF. Ou seja, não há o entendimento do que é o Pró-Vida, quais programas existem nele e para que servem. Essa falha no entendimento, por si só, não é um grande problema, porém, retrata uma fraca ou inexistente divulgação, uma falta de esclarecimentos e de incentivo à participação dos servidores. Algumas falas das entrevistadas podem ratificar essa informação, como a da Afrodite, quando diz que “com relação ao Pró-Vida, nem sei o que é, só o Luz de Betânia mesmo” (Afrodite, 2025), ou a de Héstia, quando afirma que “pra mim não conheço, então não consigo avaliar uma coisa que eu não conheço, né” (Héstia, 2025).

Essa fragilidade da instituição, observada pelo desconhecimento do Pró-Vida, guarda-chuva de todos os programas de QVT da universidade, remete a uma importante colocação de Figueiras (2017). O autor ressalta que o panorama da qualidade de vida no trabalho poderia ser muito pior, não fossem as iniciativas individuais de alguns agentes públicos.

Essa afirmação de Figueiras é claramente exemplificada pela fala de Gaia, trabalhadora da COSSBE ligada à Coordenação de Saúde do Trabalhador e idealizadora de pelo menos dois programas que compõem o Pró-Vida. Ela diz que “os projetos de qualidade de vida vinculados ao Pró-Vida têm sido assim, a gente sonha, conversa com a chefia, e se é condizente com a proposta da universidade, assim a gente consegue desenvolver” (Gaia, 2025).

A fala de Irene exemplifica bem esse cenário descrito.

Eu acho que os programas são muito bons. Deveriam ser mais divulgados e ter... O problema que eu vejo, às vezes, é tipo assim... Nesse horário, por exemplo, eu estou trabalhando. Aí, assim... Eu não sei, não é falar, né? Esse aqui é para gente fazer. Se tiver no horário de trabalho, pode fazer? A gente vai ser liberado, tem que pagar hora também. Como que funciona essa parte? Eu acho que essa parte não se explica direito. E eu acho que às vezes, muitas vezes, a pessoa fala ah, mas está no horário de trabalho, então eu não vou nem pedir. Justamente por nem saber, assim. Como é que funciona? Então eu não sei se a instituição tem alguma regra específica para isso, em relação a isso. Mas, assim, acho que é muito bom. Deveria ser mais incentivado, até. E ter mais essas regras mais claras e divulgado mais. Eu acho que é pouco divulgado (Irene, 2025).

Outro exemplo da importância individual de alguns agentes públicos pode ser percebido na fala de Afrodite, que relata que todo o acolhimento que pode sentir em seu retorno ao trabalho não foi devido a ferramentas institucionais, mas movimentos de indivíduos de que trabalham em seu setor.

Porque assim, você é acolhido, não pela instituição, você é acolhido por pessoas que estão no seu trabalho. Então, tem pessoas que são mais gentis e tem pessoas que não vão ser gentis. Ou seja, não é uma coisa estrutural. [...] então assim, não tem essa estrutura toda de qualidade, não tem, para receber uma mãe de volta. Não tem, não tem mesmo. Você fica dependendo de boa vontade dos colegas, que você pode estar num ambiente que não tem, não é uma política, não é estrutural em nenhum momento. Não tem uma definição, uma indicação, quando mãe retorna ao trabalho eu tenho que ter isso, tenho que ter aquilo, as pessoas não sabem e eu tive sorte, só que a gente vai ter sempre que ficar contando com a sorte? Então assim, eu acho que não tem estrutura nenhuma de retorno ao trabalho e vejo por outras mães ao redor que voltaram antes e sem estrutura nenhuma (Afrodite, 2025).

A partir de tantos relatos com a mesma percepção, nota-se que dentro da realidade da UFJF, alguns servidores da COSSBE, de forma individual e de acordo com as suas vivências, experiências e anseios, propõem a implementação de programas de QVT. Ainda assim, apesar dessas propostas serem aprovadas sem grandes burocracias e empecilhos, não possuem forte incentivo ou divulgação da Instituição para que outros servidores possam usufruir do mesmo benefício.

Assim, diante de todos esses achados até então apresentados é que se propõe o Plano de Ação Educacional (PAE) para a instituição, com o intuito de remediar as insatisfações observadas, padronizar procedimentos e buscar efetivamente a qualidade de vida no trabalho para o público da pesquisa. Esse plano será apresentado a seguir, ao longo do Capítulo 4.

4. PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Diante do levantamento de dados realizado durante essa pesquisa e analisado sob o aporte teórico aqui apresentado, foram observadas algumas possibilidades de melhoria nos processos da instituição, no que tange às políticas para a saúde e qualidade de vida no trabalho e ao acolhimento das servidoras pós licença-maternidade da UFJF. Assim, será apresentado nesse capítulo um Plano de Ação Educacional que objetiva propor ações que proporcionem uma melhoria na experiência das mulheres no retorno ao trabalho.

Algumas questões levantadas decorrem de fatores legais, sociais ou inerentes ao período puerperal, ou seja, estão além da governabilidade da universidade. É o caso da licença-maternidade, que possui um período muito curto, quando consideradas as demandas da amamentação, o cansaço, a sobrecarga e a abstinência de sono, entre outras demandas. Assim, cabe lembrar que este plano não será capaz de alterar essa realidade, porém, se adequadamente aplicado, pode contribuir para que as servidoras recebam um acolhimento e uma melhoria de vivência na instituição de trabalho.

Destaca-se também que fatores como a dimensão e diversidade da UFJF e a variedade de atividades nela exercida pelos TAEs podem dificultar a elaboração de um plano capaz de abranger um público tão amplo. Por isso, busca-se aqui contemplar as servidoras que retornam de licença-maternidade de alguma maneira e em algum momento.

Ressalta-se ainda que esse plano depende de diversos setores para começar a gerar um resultado positivo. Por isso, é esperado que os principais setores envolvidos, estejam dispostos a aplicá-lo.

O PAE terá suas propostas apresentadas no formato 5W2H — “*What?*”, “*Why?*”, “*Where?*”, “*When?*”, “*Who?*”, “*How?*” e “*How Much?*”, que, em português, significam: “O quê?”, “Por que?”, “Onde?”, “Quando?”, “Quem?”, “Como?” e “Quanto custa?” —. Essa ferramenta é comumente utilizada para proposição e acompanhamento de projetos. É um método claro e eficiente (Machado, 2012).

4.1 AÇÕES PROPOSTAS

Durante a análise de dados, foi possível traçar três principais eixos que geram mais insatisfação nas entrevistadas. Esses eixos podem ser desmembrados em cenários mais objetivos, para então serem apresentadas as sugestões de melhorias. O Quadro 10 busca apresentar, de forma sintética, esses cenários e possíveis procedimentos para melhorias.

Quadro 10: Principais fragilidades identificadas e ações propostas.

Eixo de Análise	Principais fragilidades identificadas	Ações Propostas
EIXO 1: A importância e os desafios relacionados à amamentação.	Desconfortos físicos da amamentação no retorno ao trabalho podem ser mais intensos e frequentes, devido ao recente afastamento do bebê por longos períodos.	Para essas duas situações, a proposta é que a instituição possa implementar, em suas dependências, ao menos uma sala de amamentação com adequada infraestrutura para receber o bebê que necessita do aleitamento materno, para a ordenha e o apropriado armazenamento do leite coletado.
	Dificuldade do bebê em se adaptar à nova realidade de alimentação, devido ao recente afastamento da mãe por longos períodos.	
	Necessidade de um tempo de intervalo para a amamentação e/ou ordenha.	Regulamentação institucional de intervalo para uso da sala de amamentação, seja para amamentar o filho ou ordenhar o leite.
EIXO 2: A importância do Programa de Gestão e Desempenho.	TAEs que tipicamente exercem funções que atendem a demandas variadas sem horário fixo. Como o PGD trabalha com entregas para instituição e sociedade, situações como essa seriam melhor geridas com servidores que trabalham com foco em resultado, não em horário fixo independente das demandas a serem atendidas.	Para todas essas situações descritas, a proposta é a efetivação da implantação do PGD na instituição.
	Sentimentos negativos demonstrados pelas servidoras que abdicam dos cuidados dos filhos e se afastam dos seus bebês por longas horas para exercerem o seu trabalho de forma presencial.	
	Baixa qualidade de vida de servidoras que moram a longas distâncias da instituição, demandando muitas horas de deslocamento que implicam em mais cansaço e desgaste físico.	

EIXO 3: A diversidade de experiências e a perspectiva das servidoras no que tange a saúde e QVT na UFJF.	Desrespeito ao posto de trabalho durante a licença-maternidade.	Regulamentação institucional orientando que toda a infraestrutura do posto de trabalho da servidora deve ser mantida. Caso alguma mudança seja necessária, ela deve ocorrer após o retorno da servidora.
	Falta de QVT em relação à estrutura física ofertada pela instituição.	Buscar adaptações das salas, buscando atender às necessidades de conforto, ergonomia e segurança, e, quando não for possível, procurar a realocação dos servidores.
	Escassa compreensão por parte dos gestores em relação às alterações físicas, mentais e hormonais na mulher que passou pela gravidez recentemente e, com isso, a ausência da percepção de que muitas vezes a mulher não conseguirá atender às mesmas demandas com a mesma intensidade que fazia anteriormente.	Institucionalmente, o gestor que receberá uma mulher após o afastamento por licença-maternidade deveria receber uma breve elucidação dessa realidade, sensibilizando-o para que seja possível um período de adaptação da mulher à nova rotina, com novas obrigações que surgem junto com sentimentos complexos no retorno ao trabalho.
	Falta de padronização e respaldo para que as servidoras possam participar de programas de QVT.	Regulamentação institucional do direito dos servidores a participarem de programas de QVT.
	Desconhecimento, por parte das servidoras, do que é o Pró-Vida, sua função e quais programas de QVT são abarcados por ele.	Fortalecimento do Pró-Vida, através de um apoio categórico da instituição por meio de forte divulgação e incentivo à participação em programas de QVT na instituição.
	Sentimentos controversos e dúbios ao deixar os filhos em casa para trabalhar, como culpa, cansaço e sobrecarga no exercício da maternidade.	Implementação de um programa de acolhimento para mães trabalhadoras da instituição.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

A seguir, serão apresentadas as propostas de forma detalhada, através da ferramenta 5W2H. A intenção é evidenciar tudo o que se faz necessário para que as propostas sejam concretizadas, tornando o PAE um forte instrumento para a administração superior, de modo a trazer benefícios para os TAEs da UFJF.

Na coleta de dados, as entrevistadas foram unânimes em afirmar que a instituição não possui uma infraestrutura física adequada para atender às demandas de amamentação das servidoras. Essas mulheres retornam ao trabalho e passam a se afastar por longas horas de seus bebês, em um período em que a amamentação ainda é a protagonista da alimentação destes. As entrevistadas relatam que passar mais de seis horas sem amamentar gera desconforto físico, dado que a mama enche, pode ficar dura e dolorida, frequentemente causando o vazamento do leite que foi produzido em excesso.

Há nesse caso duas possibilidades para que esse desconforto da mãe seja aliviado: a ordenha ou o aleitamento. Servidoras que possuem uma rede de apoio que possa levar seus bebês até a instituição podem se utilizar dessa sala para ter um momento de tranquilidade e privacidade para amamenta-los. Caso isso não seja possível, ela pode ir até a sala para realizar a ordenha. O leite deverá então ser armazenado adequadamente, e posteriormente pode ser levado para alimentar o seu filho durante o tempo em que está trabalhando. Outra possibilidade é a doação do leite ao banco de leite humano. Dessa forma, fica evidente que as contribuições de uma sala como essa, vão além do apoio às servidoras, se configurando como um suporte global à amamentação, podendo inclusive prestar um importante serviço para a sociedade.

É muito importante ressaltar que tão relevante quanto a implementação da sala de apoio à amamentação é o respaldo para que a servidora possa usá-la. Ou seja, é preciso que a instituição regule seu uso, disponibilize tempo adequado para a servidora poder usufruir dessa infraestrutura e viabilize transporte interno para a locomoção até o local. Além disso, é sempre necessária a divulgação e o incentivo, além da conscientização de gestores acerca da importância dessa iniciativa. O Quadro 11 expõe o plano de ação no formato 5W2H dessa proposta.

Quadro 11: Proposta de ação 1

Proposta de ação:	Implementação de ao menos uma sala de amamentação com adequada infraestrutura para receber o bebê que necessita do aleitamento materno, apropriado para a ordenha e para o armazenamento do leite coletado.
Eixo contemplado:	Eixo 1: A importância e os desafios relacionados à amamentação.
O que fazer?	Implementar uma sala de amamentação.
Por que fazer?	Para receber mãe e filho no momento do aleitamento, bem como mulheres que desejam e/ou precisam de fazer a ordenha e armazenar o leite em local adequado.
Quando fazer?	Nos próximos 12 meses.
Onde fazer?	Nas dependências da UFJF. Dado que na reitoria há uma grande concentração de servidores e fácil acesso, este seria um local interessante para essa iniciativa.
Quem irá fazer?	A gestão superior precisa aprovar, a Proinfra deve projetar e promover adaptações necessárias ao ambiente, e o setor de compras precisa adquirir mobiliário, eletrodomésticos e utensílios de cozinha.
Como irá fazer?	Baseado na Portaria nº 193, de 23 de fevereiro de 2010, na qual ANVISA e MS em conjunto orientam a instalação de salas de apoio à amamentação em empresas públicas e privadas.

Quanto irá custar?	Para determinar o custo, primeiro seria preciso saber quais adaptações e reformas serão necessárias no ambiente em que será instalada a sala de amamentação. Para além disso, há o custo da compra de móveis como poltronas de amamentação, eletrodomésticos como geladeira/freezer, fogão e micro-ondas, além de utensílios domésticos como panelas para esterilizações, instrumentos para manipular os itens a serem higienizados e esterilizados, entre outros itens que compõem a infraestrutura mínima de uma sala de apoio à amamentação.
---------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

A segunda proposta envolve os Eixos 1 e 3, no que tange às melhorias que dependem de padronização por parte da instituição. Apesar de temáticas distintas, elas foram unidas em uma única ação de proposta, já que o caminho para serem efetivadas é o mesmo. São três casos em que a resolução proposta passa por regulamentações, como a liberação da servidora para usufruir da sala de apoio à amamentação, a manutenção de seu posto de trabalho durante a licença-maternidade e a garantia do direito de participar dos grupos de QVT, ainda que o mesmo ocorra durante o seu horário de trabalho, sem o ônus de pagar as horas de participação.

Para garantir esses direitos de forma mais robusta, é preciso considerar que seria interessante a instituição consolidar, através de resolução, ao menos duas políticas: (1) Política de Proteção à Parentalidade e (2) Política de Promoção à Qualidade de Vida no Trabalho. A primeira política proposta pode e deve institucionalizar, criar, implementar e fortalecer as diversas sugestões de melhorias aqui tratadas. Já a segunda política sugerida pode ser mais ampla, mas deve fortalecer todos os programas do Pró-Vida, propiciando maior QVT para todos os trabalhadores. É preciso consolidar um fluxo para que essas iniciativas sejam amparadas pelas legislações. Dessa forma, a sugestão é que ocorra da seguinte forma: Resolução do conselho Superior cria a política, Portaria da Reitora institui o programa e Instrução Normativa da Progepe formaliza os procedimentos e a operacionalização dos programas.

Esse trajeto para concretização das políticas é importante para que seja uma garantia juridicamente robusta. Isso torna os programas irremovíveis, ou seja, passam a ser programas institucionais, não dependendo exclusivamente das pessoas que estão a frente deles nesse momento. A participação também se tornará validada pela administração, dando respaldo a servidores e gestores, além de respaldo legal. Tudo deverá ser elaborado respeitando todas as legislações e normativas vigentes, pois

isso reduz muito o risco de uma posterior revogação dos programas. A seguir, o Quadro 12 mostra a análise 5W2H da Proposta de Ação 2.

Quadro 12: Proposta de ação 2

Proposta de ação:	Itens que demandam regulamentação institucional: (1) Intervalo para uso da sala de amamentação, seja para amamentar o filho ou ordenhar o leite. (2) Orientação de que toda a infraestrutura do posto de trabalho da servidora deve ser mantida. Caso alguma mudança seja necessária, ela deve ocorrer após o retorno da servidora. (3) Garantia do direito dos servidores a participarem de programas de QVT.
Eixo contemplado:	Eixo 1: A importância e os desafios relacionados à amamentação; Eixo 3: A diversidade de experiências e a perspectiva das servidoras no que tange a saúde e QVT na UFJF.
O que fazer?	Criar e aprovar uma política de proteção à parentalidade e fomentar promoção de QVT para mães no retorno ao trabalho após a licença-maternidade.
Por que fazer?	Para garantir a melhor QVT.
Quando fazer?	Nos próximos 12 meses.
Onde fazer?	Gabinete da Reitora, Progepe e Conselho Superior.
Quem irá fazer?	Reitora, Pró-reitora de Gestão de Pessoas e Membros do Consu.
Como irá fazer?	Através de Resolução do Conselho Superior, Portaria da Reitoria e Instrução Normativa da Progepe.
Quanto irá custar?	Não há custos direto envolvidos, apenas dedicação de tempo de recursos humanos.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

A Proposta de ação 3 está relacionada à implementação do PGD. É muito importante frisar que o PGD é um programa governamental de gestão e vai muito além da possibilidade de se executar o trabalho de maneira remota. Como o próprio nome diz, o foco é o desempenho, e, segundo o Portal do Servidor:

O PGD é um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais (Portal do Servidor, 2026).

Percebe-se que a universidade pode estar demorando-se em atender a essa demanda do Governo Federal. O programa possui uma página dentro do portal do servidor com amplo material de consulta, com páginas dedicadas à legislação, guia prático, vídeos, capacitações, tira dúvidas, consultorias, modelos de documentos e diversas outras possibilidades de auxílio na implantação do programa nas instituições. A inclinação do governo federal para a implantação do programa é notória, porém, a UFJF possui um Comitê Técnico do PGD (CTPGD) que apresenta, em sua página,

um último relatório disponível datado de janeiro de 2025, ou seja, em maio de 2026 identifica-se um lapso de 15 meses sem que haja divulgação dos boletins de trabalho do comitê. A última resolução do Consu, por exemplo, data de outubro de 2023. Segundo o boletim do dia três de outubro, o programa piloto do PGD se iniciou em setembro de 2025, sem deixar claro quando terminou. No último boletim disponível, dos meses de dezembro de 2024 e janeiro de 2025, há o relato de que o projeto piloto já tinha se encerrado, de modo que o CTPGD estaria estabelecendo um cronograma de implantação e definição dos ciclos PGD.

Entretanto, não foi possível perceber o que tem dificultado a implantação do PGD na instituição. Nessa temática, Perséfone sente e relata que “a instituição está vivendo um retrocesso nesse aspecto”, porque deixa de atender a um programa de gestão do governo que trará mais transparência para as entregas e para a prestação de contas à sociedade, além de poder proporcionar maior QVT para os seus servidores. É importante ressaltar que implantação do PGD não implica na imposição do trabalho remoto, apenas possibilita esse modelo. O Quadro 13 apresenta a proposta de ação 3 na dinâmica 5W2H.

Quadro 13 – Proposta de Ação 3

Proposta de ação:	Efetivação da implantação do PGD na instituição.
Eixo contemplado:	Eixo 2: A importância do Programa de Gestão e Desempenho.
O que fazer?	Implantar o PGD.
Por que fazer?	Para atender a uma orientação do Governo Federal e propiciar maior QVT aos servidores.
Quando fazer?	Nos próximos 12 meses.
Onde fazer?	Através de resolução do CONSU.
Quem irá fazer?	CTPGD, CONSU, Reitoria e PROGEPE.
Como irá fazer?	O CTPGD precisa continuar as atividades para prestar contas ao CONSU e orientar a implementação do PGD
Quanto irá custar?	Não há custos direto envolvido, apenas dedicação de tempo de recurso humano.

Fonte: Elaborado pela Autora, 2026.

A Proposta de ação 4 busca solucionar a questão de conforto e ergonomia no trabalho. Essa realidade foi relatada por Atena, que destaca sua insatisfação com o seu local de trabalho, que, segundo ela, não possui adequada infraestrutura, sendo um local quente e sem equipamentos adequados.

Baseado em seu relato, é plausível admitir que há na instituição outros ambientes com realidade semelhante. Dessa forma, primeiramente a universidade precisa buscar um diagnóstico da percepção dos servidores sobre o seu local de trabalho. Entendidas as demandas de melhorias, é possível traçar um plano de melhoria. É notório que uma instituição tão grande pode possuir um volume considerável de melhorias a serem feitas, e isso demanda notável tempo, investimento financeiro e recursos humanos. Dessa forma, não é uma ação a ser feita de maneira pontual, mas algo que pode requerer um investimento contínuo.

Implementar planos como esse evidencia a importância que a instituição dá para a QVT de seus servidores, fortalecendo seu quadro de trabalhadores e propiciando maior satisfação e motivação. O Quadro 14 apresenta o plano 5W2H para a Proposta de ação 4.

Quadro 14: Proposta de ação 4

Proposta de ação:	Realizar diagnóstico institucional das condições de infraestrutura dos ambientes de trabalho e estabelecer um plano contínuo de adequação dos espaços físicos, priorizando aqueles que apresentem condições inadequadas de conforto, ergonomia e segurança.
Eixo contemplado:	Eixo 3: A diversidade de experiências e a perspectiva das servidoras no que tange a saúde e QVT na UFJF.
O que fazer?	Inicialmente é preciso fazer um levantamento das demandas dos servidores, identificando locais de trabalho que apresentam infraestrutura insatisfatória. Em seguida, a instituição pode seguir dois caminhos: (1) solucionar as demandas daquele ambiente, através de pequenas reformas e instalações de equipamentos; (2) realocar os servidores para um local que já possui infraestrutura adequada.
Por que fazer?	Para que todos os servidores possam trabalhar em um local com infraestrutura adequada, pré-requisito para que os servidores tenham QVT.
Quando fazer?	Continuamente.
Onde fazer?	Em todas as dependências da UFJF, dentro e fora do campus.
Quem irá fazer?	Esse levantamento de demandas pode ser feito pela Progepe, COSSBE. Já as intervenções e realocações, devem ser pensadas pela Proinfra.
Como irá fazer?	Para otimizar o processo, um caminho é o levantamento ser feito através de formulários <i>on-line</i> .
Quanto irá custar?	O levantamento despenderá apenas de recursos humanos. Já as adaptações possuem custos variados, dependendo da quantidade levantada e do nível de intervenções necessárias.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

A Proposta de ação 5 se apresenta a partir de um problema que apareceu de forma recorrente nas entrevistas: o fato de gestores agirem de forma diferente perante uma mesma situação. De igual modo, é perceptível que pessoas que não viveram a experiência da maternidade/paternidade possuem pouco ou nenhum conhecimento profundo da temática, ignorando grande parte dos acontecimentos que se dão após a mulher gestar e parir um bebê. O puerpério é acompanhado de muitas variações hormonais e, em consequência disso, as mulheres mudam muito, fisicamente, psicologicamente e mentalmente. Há, nos primeiros meses do bebê, um período de muitas adaptações, inseguranças e estresse que caminham junto com a privação de sono.

Todos esses acontecimentos causarão intensa mudança na rotina e realidade da nova mãe. Quando o fator trabalho entra nessa equação, a realidade pode se tornar ainda mais intensa e exaustiva. Ter em seu ambiente de trabalho pessoas que compreendem todo esse novo cenário é importante para o acolhimento dessa servidora, e uma cartilha informativa pode ser um bom caminho. É importante ressaltar que pode haver uma linha tênue entre um entendimento adequado, que gera acolhimento, e uma concepção inoportuna da realidade, que pode gerar isolamento. Por isso, é importante que a cartilha seja apresentada por pessoas capacitadas para repassar de forma clara as informações, sem riscos de interpretações equivocadas. O Quadro 15 apresenta a dinâmica 5W2H da Proposta de ação 5.

Quadro 15: Proposta de ação 5

Proposta de ação:	Breve elucidação ao gestor acerca da realidade da mulher que está retornando ao trabalho após a licença-maternidade, sensibilizando-o para que seja possível um período de adaptação da servidora à nova rotina, com novas obrigações que surgem junto de sentimentos complexos no retorno ao trabalho.
Eixo contemplado:	Eixo 3: A diversidade de experiências e a perspectiva das servidoras no que tange a saúde e QVT na UFJF.
O que fazer?	Elaborar uma cartilha informativa para apresentar aos gestores quando uma servidora estiver retornando ao trabalho após a licença-maternidade.
Por que fazer?	Para sensibilizar os gestores acerca da nova realidade da servidora que teve um filho e retorna ao trabalho.
Quando fazer?	Continuamente
Onde fazer?	Em todo âmbito da UFJF.
Quem irá fazer?	A cartilha deve ser elaborada pela COSSBE.
Como irá fazer?	É preciso que esse informativo seja apresentado pessoalmente por servidores da COSSBE.

Quanto irá custar?	Os custos se limitam a recursos humanos e, caso seja possível, impressões dessas cartilhas.
---------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

A proposta de ação 6 deve ser complementar à proposta de ação 2. Ambos buscam o fortalecimento da política de QVT ofertada pela instituição, porém, nessa ação tratamos especificamente do Pró-Vida. Para além da política de fortalecimento de programas com clara autorização para participação, é preciso que haja uma importante divulgação e incentivo à participação dos servidores, tendo como meta tornar os funcionários mais satisfeitos, mais motivados e com real acesso ao que a universidade tem a oferecer.

Como se trata de implementar uma política que demanda liberação de carga horária, é interessante que seja percorrido o mesmo caminho descrito na Proposta de ação 2: Uma resolução do Conselho Superior cria a política, uma portaria da reitoria institui o programa e a Instrução Normativa da Progepe formaliza os procedimentos e a operacionalização do programa.

Quadro 16: Proposta de ação 6

Proposta de ação:	Fortalecimento do Pró-Vida através de um apoio categórico da instituição por meio de forte divulgação e incentivo à participação em programas de QVT na instituição.
Eixo contemplado:	Eixo 3: A diversidade de experiências e a perspectiva das servidoras no que tange a saúde e QVT na UFJF.
O que fazer?	Uma política de fortalecimento à QVT na instituição.
Por que fazer?	Para garantir a melhor QVT por meio do acesso aos programas ofertados através do Pró-Vida.
Quando fazer?	Continuamente.
Onde fazer?	Gabinete da reitora, Progepe e Conselho Superior.
Quem irá fazer?	Reitora, Pró-reitora de Gestão de Pessoas e Membros do Consu.
Como irá fazer?	Através de resolução do Conselho Superior, portaria da reitoria e Instrução Normativa da PROGEPE.
Quanto irá custar?	Não há custos diretos envolvidos, apenas dedicação de tempo e de recurso humano.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

Por fim, a Proposta de ação 7 também pode ser compreendida como complementar à Proposta 2. Nela já foi sugerida uma política de proteção à parentalidade e à promoção de QVT de mães no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, no que se refere à temática da amamentação. Aqui, observa-se

mais um eixo que pode ser atendido e fortalecido por essa política, que é a necessidade de um acolhimento pragmático das servidoras. Dessa forma, uma política completa, na qual haja uma escuta de pessoas capacitadas, que além de acolher, saibam também orientar as servidoras no retorno ao trabalho. O Quadro 17 apresenta o planejamento 5W2H da Proposta de ação 7.

Quadro 17: Proposta de ação 7

Proposta de ação:	Implementação de um programa de acolhimento para mães trabalhadoras da instituição.
Eixo contemplado:	Eixo 3: A diversidade de experiências e a perspectiva das servidoras no que tange a saúde e QVT na UFJF.
O que fazer?	Baseado na Proposta de ação 2, que sugere a criação e aprovação de uma política de proteção à parentalidade e promoção da QVT de mães no retorno ao trabalho após a licença-maternidade. É preciso se pensar em um eixo para o acolhimento efetivo dessa servidora.
Por que fazer?	Para um efetivo acolhimento da servidora no momento do retorno ao trabalho.
Quando fazer?	Continuamente.
Onde fazer?	Em todo o âmbito da UFJF.
Quem irá fazer?	Reitora, Pró-reitora de Gestão de Pessoas e Membros do Consu.
Como irá fazer?	Através de Resolução do Conselho Superior, Portaria da Reitoria, Instrução Normativa da PROGEPE e implementação da COSSBE.
Quanto irá custar?	Não há custos diretos envolvidos, apenas dedicação de tempo e de recurso humano.

Fonte: Elaborado pela autora, 2026.

4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS PROPOSTAS DE AÇÃO

A comunidade B2Mamy, em parceria com o Kiddlepass, elaborou um e-book sobre *burnout* parental, e os dados apresentados demonstram um quadro preocupante: 9 em cada 10 mães apresentam, em algum grau, sintomas de esgotamento emocional; 82% das mães possuem sintomas leves ou moderados, e 6% possuem sintomas graves; 77% das mulheres entendem-se em situação de *burnout* parental em seu emprego; 63% relacionam a liderança como motivos centrais para seus sintomas; 65% receberam algum diagnóstico de doença emocional. (Pereira *et al.*, 2024).

A escala de *burnout* parental, originalmente foi criada na Bélgica, por Isabelle Roskam e Moïra Mikolajczak. Já existem diversas pesquisas no Brasil sobre o tema, inclusive tradução e adaptação do formulário. Conhecer essa ferramenta e aplicá-la nas servidoras participantes do *Bem-vinda de volta* pode ser uma boa aliada no

diagnóstico de saúde mental dessas servidoras e uma possível remediação de situações que estejam escalando para o esgotamento.

Outra ação muito comentada nas entrevistas é a criação de um programa nos moldes do Luz de Betânia para as mães. Porém, como Gaia ressaltou em sua pesquisa, depois que as mulheres retornam ao trabalho, com as obrigações do(s) filho(s), se torna um complicador conciliar horários para encontros quinzenais como é o programa que as mulheres citam. Dessa forma, uma adaptação proposta é que as rodas de conversas ocorram com periodicidade mensal. Essa atividade deve ser amplamente divulgada, acontecer em horários variados, dias de semana diferentes e tratar de temas que cerquem a maternidade, mas que também estejam voltados para a mulher, para o autocuidado das mães, alimentação saudável, prática de atividades físicas e desafios da maternidade. As possibilidades são diversas, pode ser que as mulheres não consigam ser assíduas, mas podem se organizar para estar presente nos temas que mais lhes interessa.

Dada a importância da temática para o trabalho em questão, essa subseção busca trazer um aprofundamento em uma proposta de ação citada anteriormente, a criação e aprovação de uma política de proteção à parentalidade e promoção da QVT de mães no retorno ao trabalho após a licença-maternidade. Primeiramente, cabe inserir nesse momento uma informação trazida por Gaia durante sua entrevista, quando ela relatou que, juntamente com mais uma servidora da COSSBE, possui um esboço de um programa voltado para as mulheres que retornam ao trabalho após a licença-maternidade. O programa ainda não foi implementado, mas já possui um nome: *Bem-vinda de volta*.

Porém, Gaia expressou suas inquietações acerca desse programa que buscará unicamente ouvir e acolher as servidoras no momento do retorno ao trabalho. Em seu entendimento, muitas possíveis dificuldades apresentadas não poderão ser solucionadas pela equipe de escuta. Em seu ponto de vista, apenas o acolhimento pode ser ineficiente. Dessa forma, o objetivo aqui é gerar uma proposta de uma política de proteção à parentalidade e promoção da QVT de mães no retorno ao trabalho após a licença-maternidade de forma mais completa, abrangendo outras possibilidades para além do acolhimento.

O primeiro procedimento a se observar é o trâmite burocrático para criar e implementar uma política desse tipo em uma universidade. Para que se torne algo

institucional, deve ser elaborada e implementada para além das divisas da COSSBE. A sugestão então é que a coordenação elabore a proposta desse programa contendo as diversas ações necessárias para, a partir desse ponto, elaborar-se uma resolução do Conselho Superior respaldada por toda a legislação vigente. Criada a resolução, é interessante que a reitoria emita uma portaria, instituindo a resolução. Por fim, a Progepe pode elaborar uma instrução normativa sobre o tema. Esse caminho pode ser burocrático, mas valida a existência da política que passa a ser institucionalizada e não depende apenas dos servidores que idealizaram o programa para se manter. Ele deve existir dentro da instituição, aos cuidados de suas idealizadoras ou de outros servidores, caso seja necessário.

Atendendo à ideia das servidoras da COSSBE, a política proposta aqui será também chamada de *Bem-vinda de volta* e, a partir daqui, serão descritas algumas possibilidades de ações a serem instituídas pela política.

Uma etapa fundamental dessa política é o fortalecimento da amamentação. Dessa forma, é preciso que a instituição providencie uma sala acessível para implementar a sala de amamentação. A ideia inicial é que esse ambiente seja implementado na reitoria, já que é um local que inicialmente se apresenta acessível a muitas servidoras, porém, a universidade possui um campus muito extenso, e para que a sala seja acessível a todas, é preciso também garantir um transporte interno, que pode ser feito pelos ônibus circulares já existentes. Mais uma vez, ressalta-se que, junto à sala, é preciso que haja o incentivo ao seu uso, o que passa principalmente pela liberação das servidoras para usufruírem desse direito. Por fim, observa-se que a universidade possui instalações fora do seu campus sede, logo, a sugestão é que essa ação seja posteriormente ampliada para outras dependências da universidade, dando acesso a um maior número de servidoras aptas a usufruir da instalação.

Para propagar a política, inicialmente é preciso identificar seu público-alvo. Isso pode se suceder de duas formas: primeiro pela busca ativa da servidora gestante ou que já tenha se tornado mãe, segundo pela Progepe no ato do pedido de licença-maternidade.

Posteriormente, é preciso disseminar informações de qualidade. Surge então o momento em que os servidores da COSSBE capacitados no assunto buscam as chefias das mulheres que estão prestes a retornar ao trabalho. Esse momento é muito

importante para elucidar que a servidora voltará ao trabalho em uma nova realidade, logo, é preciso uma adaptação. Também é fundamental que o gestor se torne aliado da amamentação, e esse momento de esclarecimentos pode propiciar isso. Por fim, os gestores precisam estar aptos a adaptar as tarefas e funções para a servidoras, mas de forma equilibrada, sem desconsiderar todo o seu histórico e capacidade construída ao longo dos anos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é uma instituição de grande porte, marcada por características diversas e por uma ampla gama de demandas institucionais. Nesse contexto, este trabalho buscou lançar luz sobre uma temática ainda pouco explorada, tanto no âmbito institucional quanto acadêmico. Ao longo dos levantamentos iniciais, foi possível perceber que a temática do retorno ao trabalho após a licença-maternidade é escassa em pesquisas. Dessa forma, as mulheres recebem atenção limitada nesse momento de fragilidade e têm pouco amparo de pesquisas para privilegiar atenções a esse momento.

A hipótese principal dessa pesquisa era de que a UFJF não conseguia ofertar adequada qualidade de vida no trabalho para as suas servidoras no retorno ao trabalho após a licença-maternidade. Isso se confirmou ao longo do levantamento de dados. A qualidade de vida no trabalho envolve muitos aspectos, e o que as servidoras relataram é que a instituição não consegue ofertar um acolhimento necessário, a ponto de garantir a QVT. Uma descoberta interessante foi a frequência de relatos de ambientes de trabalho agradáveis e colegas compreensivos, junto do destaque de que não há iniciativas da instituição, e sim a acolhida individual de colegas de trabalho. Isso gera insegurança nas servidoras, já que sua QVT não é garantida pela instituição, e sim proporcionada, até certo ponto, por colegas de trabalho.

Os objetivos dessa pesquisa consistiam em investigar a UFJF em busca de ações visando a melhoria da QVT de servidoras mães no retorno ao trabalho após o afastamento por licença-maternidade. Primeiramente, foi preciso descrever o que foi realizado pelos setores responsáveis — Progepe e COSSBE — nos últimos anos, assim como analisar as ações realizadas em prol das servidoras mães no âmbito da instituição. O que se constatou a partir dos achados desse trabalho foi que não há programas ou políticas de QVT direcionados especificamente às servidoras mães.

Além disso, foi possível observar que as políticas de QVT da UFJF se mostram fragilizadas no âmbito da administração superior. Apesar de a instituição aprovar e permitir que programas de QVT sejam criados, os mesmos não possuem amparo para a participação dos servidores.

A partir das entrevistas, é possível perceber que o retorno ao trabalho é um momento muito delicado na vida da mãe. Há relatos de mulheres que se sentem

invisibilizadas, sobrecarregadas, exaustas, solitárias, culpadas, tristes. Os sentimentos são muitos, e em sua grande maioria negativos. Algumas mulheres apresentaram sentimentos dicotômicos nesse momento, por estarem se aproximando de quem são novamente, para além de exercerem somente a maternidade. Um fato relevante percebido na pesquisa foi que voltar a trabalhar exige abdicar de momentos com os filhos, momentos de descobertas, de desenvolvimento e de alegria. Isso reforça o senso comum que nossa sociedade precisa de amparar essas mulheres que se tornam mães, mas ainda são capazes de exercer suas atividades laborais com competência.

Uma citação de Afrodite foi muito marcante nesse sentido. Ela faz uma observação em cima de um provérbio africano que diz que “é preciso uma aldeia inteira para educar uma criança”. Seu relato gira em torno de afirmar que ela precisa até do auxílio do presidente da república, para que haja legislação amparando as mães. Algumas entrevistadas relatam inclusive um forte apoio dos colegas de trabalho fortalecendo essa “aldeia”, porém, não é uma unanimidade, o que torna necessário que, para além disso, haja o apoio institucional a essas mulheres, de modo a propiciar uma maternidade mais leve através de um ambiente de trabalho com maior QVT.

Assim, tendo em vista que o último objetivo foi propor um Plano de Ação Educacional à Progepe/COSSBE com sugestões de implantação de políticas de apoio e acolhimento de servidoras mães no retorno ao trabalho após a licença-maternidade, com o intuito de promover QVT, o quarto capítulo apresentou um plano pautado em sete propostas de ações que buscam atender às fragilidades identificadas a partir dos resultados das entrevistas. Foi possível então sistematizar um programa de acolhimento, apresentado a seguir, que respeita um projeto já idealizado por servidoras da COSSBE, e por isso será chamado de *Bem-vinda de volta*.

Uma importante ação é a programação de momentos de acolhimento para as mães em seu retorno ao trabalho. Seria interessante que pelo menos uma vez ao mês essa servidora seja recebida por profissionais multidisciplinares da COSSBE. A intenção é ouvi-la, entender como está sendo a sua experiência de retorno e buscar, quando possível, solucionar situações que estão sendo desagradáveis, de modo a oferecer conforto. Uma ferramenta interessante a ser adotada como método de rastreio da saúde mental das trabalhadoras é a escala de *burnout* parental.

Assim, unindo várias demandas e ações em uma política concreta e fortalecida pela instituição, busca trazer maior qualidade de vida no trabalho para servidoras mães, principalmente no momento do retorno ao trabalho, que é o objetivo principal dessa dissertação.

Além disso, a análise dos achados permitiu responder à questão norteadora que consistia em entender “quais ações podem ser propostas para melhorar a QVT e o bem-estar de mulheres-mães, no seu retorno ao trabalho, após afastamento por licença-maternidade na UFJF”. Nesse sentido, foi percebido que as maiores demandas apresentadas pelas partícipes giram em torno de questões relacionadas à amamentação, à necessidade de troca de experiências com mulheres passando pela mesma situação e à necessidade de serem acolhidas pelas chefias, que por sua vez precisam ter um melhor entendimento da situação que essas mulheres estão vivenciando. As ações propostas no referido plano foram apresentadas e compiladas em um programa que visa fortalecer e promover a proteção à parentalidade através de maior QVT de servidoras mães.

Destaca-se que pesquisas como essa são muito importantes para dar voz às mulheres, que muitas vezes se sentem desamparadas em uma rotina desgastante. Ouvir essas mulheres trouxe diversas perspectivas de importantes desafios e realidades, com destaque para a luta pelo espaço profissional. Através das falas das entrevistadas, foi possível perceber o esforço existente para terem que se provar enquanto mulheres e mães, em relação às suas capacidades profissionais. Ao mesmo tempo em que essa luta é necessária, por vezes aparece como um fator desafiador para que essas mesmas mulheres se mantenham no mercado de trabalho ou busquem um crescimento profissional.

Ao se tornar mãe, a mulher adquire diversas capacidades, já que passa a ter que lidar com frequentes desafios, como destaca uma das entrevistadas ao afirmar que “não há um problema que uma mãe não seja capaz de resolver”, e essa habilidade reflete em suas competências profissionais. Assim, para além de dar voz às servidoras mães, esta pesquisa visa exaltar as capacidades e competências das mulheres que são mães e trabalhadoras.

Por fim, ressalta-se que coletar dados de um número maior de servidoras seria inviável devido ao tempo despendido nessa tarefa, sobretudo ao considerarmos que marcar as entrevistas por si só já é um desafio, e posteriormente transcrevê-las,

analisando todos os dados levantados, demanda muito tempo. O volume de dados coletados nas entrevistas foi muito significativo, e sintetizá-los para serem apresentados de forma clara e objetiva foi um dos maiores desafios. Então, uma limitação importante dessa pesquisa foi o tempo. Acredita-se que, se fosse possível dispor de mais tempo para buscar uma amostra maior de servidoras, isso poderia contribuir para a análise de outros aspectos que podem ter ficado sem resposta nessa pesquisa. Esta informação se torna relevante pois, apesar da pesquisa aqui apresentada possuir uma amostra significativa para o que se propôs, uma análise qualitativa, é possível que uma amostra maior traga novas informações importantes.

Por isso, esta pesquisa deixa como desafio para futuros pesquisadores a ampliação das investigações acerca da temática apresentada. Para além dos campos já sugeridos, mostra-se relevante a realização de estudos quantitativos na instituição pesquisada, com o objetivo de avaliar estatisticamente em que medida a maternidade pode interferir na trajetória profissional das servidoras técnico-administrativas em educação (TAEs). Nesse sentido, seria pertinente investigar a dinâmica da ocupação de cargos de chefia por mulheres, analisando, por exemplo, a frequência com que servidoras deixam essas funções após o retorno da licença-maternidade, bem como quantas conseguem se manter nesses cargos nos anos subsequentes. Além disso, constitui um campo promissor compreender o impacto da maternidade nos processos de capacitação e qualificação profissional das servidoras. As possibilidades investigativas são amplas, especialmente por se tratar de um campo ainda pouco explorado no contexto acadêmico.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Beatriz Carmo Lira de. A instituição creche: apontamentos sobre sua história e papel. **Nuances**, Presidente Prudente, v. 7, p. 30-35, set. 2001. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/133/181>. Acesso em: 24 ago. 2026.

AGUIAR, Sara Fabiana Bittencourt de *et al.* O teletrabalho e as mulheres: percepções da conciliação da vida profissional e familiar. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 6, p. 836-850, nov./dez. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/7RgMPwZndxK7Qb6KNcQ5LCL/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 maio 2026.

B2MAMY; KIDDLE PASS. **Burnout parental report 2024**. 2024. Disponível em: <https://burnoutparental.kiddlepass.com/report>. Acesso em: 10 set. 2026.

BARUKI, Luciana Veloso Rocha Portolese. **Saúde mental do trabalhador: a proteção normativa insuficiente como óbice para um regime jurídico preventivo dos riscos psicossociais**. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito Político e Econômico) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

BRASIL. **Acesso ao Denodo**. Brasília, DF: Portal do Servidor, [2026]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/acesso-ao-denodo>. Acesso em: 21 maio 2026.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Portaria nº 193, de 23 de fevereiro de 2010**. Aprova a Nota Técnica Conjunta sobre instalação de salas de apoio à amamentação. Brasília: Anvisa, 2010.

BRASIL. Constituição (1934). **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934**. Diário Oficial da União: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, p. 1, 16 jul. 1934.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 5 out. 1988.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 5, 18 maio 2022.

BRASIL. Decreto nº 6.833, de 29 de abril de 2009. Institui o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS) e o Comitê Gestor de Atenção à Saúde do Servidor. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 4, 30 abr. 2009.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, p. 11937, 9 ago. 1943.

BRASIL. **Legislação do PGD**. Brasília, DF: Portal do Servidor, [2026]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/legislacao>. Acesso em: 17 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008. Cria o Programa Empresa Cidadã, destinado à prorrogação da licença-maternidade mediante concessão de incentivo fiscal, e altera a Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 10 set. 2008.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, nº 8.036, de 11 de maio de 1990, e nº 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 14 jul. 2017.

BRASIL. Lei nº 14.151, de 12 de maio de 2021. Dispõe sobre o afastamento da empregada gestante das atividades de trabalho presencial durante a emergência de saúde pública de importância nacional decorrente do novo coronavírus. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 4, 13 maio 2021.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 23.935, 12 dez. 1990.

BRASIL. Lei nº 9.958, de 12 de janeiro de 2000. Altera e acrescenta artigos à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, dispondo sobre as Comissões de Conciliação Prévia e permitindo a execução de título executivo extrajudicial na Justiça do Trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 2, 13 jan. 2000.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Ministério da Gestão inaugura Sala de Amamentação na Esplanada dos Ministérios**. Brasília, DF, 12 abr. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/abril/ministerio-da-gestao-inaugura-sala-de-amamentacao-na-esplanada-dos-ministerios>. Acesso em: 27 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **MGI inaugura sala de amamentação no Bloco K e reforça apoio à maternidade no ambiente de trabalho**. Brasília, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2026/abril/mgi-inaugura-sala-de-amamentacao-no-bloco-k-e-reforca-apoio-a-maternidade-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 17 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde; AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Guia para implantação de salas de apoio à amamentação para a mulher trabalhadora**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2015. 16 p. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_implantacao_salas_apoio_amamentacao.pdf. Acesso em: 27 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Aleitamento materno**: amamentação. Brasília, DF, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/a/aleitamento-materno>. Acesso em: 27 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Aleitamento materno**: salas de apoio à amamentação. Brasília, DF, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/a/aleitamento-materno/salas-de-apoio>. Acesso em: 27 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. **Ofício Circular nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS**: orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://site-antigo-2025.uffs.edu.br/pastas-ocultas/bd/pro-reitoria-de-pesquisa-e-pos-graduacao/repositorio-de-arquivos/arquivos-do-cep/oficio-circular-no-2-2021-conep-secns-ms-orientacoes-para-procedimentos-em-pesquisas-com-qualquer-etapa-em-ambiente-virtual>. Acesso em: 27 abr. 2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 3, de 7 de maio de 2010. Estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor – NOSS aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – SIPEC, com o objetivo de definir diretrizes gerais para implementação das ações de vigilância aos ambientes e processos de trabalho e promoção à saúde do servidor. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 80, 10 maio 2010.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 3, de 25 de março de 2013. Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 77, 27 mar. 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria nº 1.261, de 5 de maio de 2010. Institui os princípios, diretrizes e ações em saúde mental que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil – SIPEC da Administração Pública Federal sobre a saúde mental dos servidores. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 97, 6 maio 2010.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Norma Regulamentadora nº 9 (NR-09)**: avaliação e controle das exposições ocupacionais a agentes físicos, químicos e biológicos. Brasília, DF: Ministério do Trabalho e Emprego, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-paritaria-permanente/normas-regulamentadora/normas-regulamentadoras-vigentes/nr-09-atualizada-2026.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2026.

BRASIL. **Programa de Gestão e Desempenho**. Brasília, DF: Portal do Servidor, [2026]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 21 maio 2026.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Súmula nº 244**. Gestante. Estabilidade provisória. Resolução nº 185/2012, republicada em decorrência de erro material. Diário da Justiça Eletrônico: Tribunal Superior do Trabalho, Brasília, DF, 25 set. 2012.

BRITO, E. V. **Os efeitos do teletrabalho para a amamentação das servidoras da Defensoria Pública da União**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2024. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/1154989a-c167-46ad-9ee4-4432133b2852/content>. Acesso em: 18 maio 2026.

CALVOSA, Marcello. **Tecnologia e organização do trabalho**: volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010. Disponível em: <https://canal.cecierj.edu.br/012023/a7edcf01150f4586570ef097d298e09a.pdf>. Acesso em: 26 out. 2024.

CARVALHO, Antônio Ivo de *et al.* **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília, DF: ENAP, 2009. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/398/1/livro_mesa_redonda.pdf. Acesso em: 5 nov. 2024.

COÊLHO, Letícia Resende Herculano; BELMONTE, Alexandre de Souza Agra. **Teletrabalho feminino**. Revista de Direito: Trabalho, Sociedade e Cidadania, Brasília, DF, v. 13, n. 13, p. 140-155, jul./dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.61541/4dxe6b32>. Disponível em: <https://revista.iesb.br/revista/index.php/ojsiesb/article/view/168/143>. Acesso em: 17 maio 2026.

CRUZ, R. N. **Absenteísmo-doença e qualidade de vida no trabalho entre os técnicos administrativos em educação da UFJF**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2019.

CUNHA, Laura Santos da. **Programa de gestão de desempenho em uma instituição federal de ensino**: o estudo de caso da adesão e implantação no Instituto Federal de Santa Catarina. 2025. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/266837/PPAU0334-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 18 maio 2026.

D’AFFONSECA, Sabrina M.; CIA, Fabiana; BARHAM, Elizabeth Joan. **Trabalhadora feliz, mãe feliz? Condições de trabalho que influenciam na vida familiar**. Psicologia Argumento, Curitiba, v. 32, n. 76, p. 129-138, jan./mar. 2014. DOI: <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.32.076.AO08>. Disponível em:

<https://periodicos.pucpr.br/psicologiaargumento/article/view/20163/19453>. Acesso em: 19 maio 2026.

DUARTE, Rosália. **Entrevistas em pesquisas qualitativas**. Educar em Revista, Curitiba, v. 20, n. 24, p. 213-225, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>.

FEITOZA, Fernanda Bezerra Martins. **Mães, trabalho e proteção social: uma análise sobre a licença-maternidade no contexto dos direitos fundamentais**. 2021. Dissertação (Mestrado em Política Social) – Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

FERNANDES, V. M. B. *et al.* **Condutas de gestores relacionadas ao apoio ao aleitamento materno nos locais de trabalho**. Texto & Contexto – Enfermagem, Florianópolis, v. 27, n. 3, p. 1-12, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/Cn3rF9Mc6z9pcPqQP7FrqQJ/?lang=pt>. Acesso em: 27 abr. 2026.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, Rodrigo R. *et al.* **Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores**. Revista de Administração, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 147-157, abr./jun. 2009. Disponível em: <https://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V4402147.pdf>. Acesso em: 19 maio 2026.

FILGUEIRAS, Vitor Araújo (org.). **Saúde e segurança do trabalho no Brasil**. Brasília, DF: Gráfica Movimento, 2017. 474 p. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/185311/2017_saude_seguranca_trab_brasil.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 5 nov. 2024.

CARNEIRO, Laila Leite *et al.* Bem-estar no trabalho: contribuições da Psicologia Positiva. In: CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de *et al.* (org.). **Psicologia Organizacional e do Trabalho: perspectivas teórico-práticas**. São Paulo: Vetor Editora, 2022. p. 275-313.

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n. 1).

IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 25 mar. 2026.

IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em: 12 jun. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MACHADO, Simone Silva. **Gestão da qualidade**. Inhumas, GO: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás; Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. 92 p. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_prd_industr/tec_acucar_alcool/161012_gest_qual.pdf. Acesso em: 19 maio 2026.

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 8-19, jul./set. 2001. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/w9w7NvLzpqcXcjFkCZ3XVMj/>. Acesso em: 5 mar. 2025.

MOURA, Adriana Borges Ferro; LIMA, Maria da Glória Soares Barbosa. **A reinvenção da roda**: roda de conversa, um instrumento metodológico possível. Interfaces da Educação, Paranaíba, v. 5, n. 15, p. 24-35, 2014.

OLIVEIRA, Irene Aguiar de. **Tratamento das empresas às trabalhadoras nos períodos gestacional e pós licença maternidade e seus impactos no bem-estar**. 2021. Dissertação (Mestrado em Planejamento Regional e Gestão da Cidade) – Universidade Candido Mendes – Campos, Campos dos Goytacazes, RJ, 2021.

PARENTAL BURNOUT. **Who are we**. Disponível em: <https://en.burnoutparental.com/qui-sommes-nous>. Acesso em: 26 maio 2026.

PIRES, Isabelle. Movimento feminista e operariado no centro dos debates sobre trabalho feminino (Rio de Janeiro, 1930-1937). **História (São Paulo)**, v. 44, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980-4369e20240039>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/his/a/DdFBLyZgNYsPr6NdkjhNzMz/?lang=pt>. Acesso em: 17 jun. 2026.

RAPOPORT, Andrea; PICCININI, Cesar Augusto. Apoio social e experiência da maternidade. **Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 79-92, abr. 2006. Disponível em: Acesso em: 17 jun. 2026.

RODRIGUES, Liana Nolibos *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, p. 1-19, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5902/2179769268966>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/68966/50535>. Acesso em: 12 maio 2024.

RUSSELL, James A. A circumplex model of affect. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 39, n. 6, p. 1161-1178, 1980. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0077714>.

SARAVIA, Enrique. Introdução à teoria da política pública. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elizabete (org.). **Políticas públicas**: coletânea. Brasília, DF: ENAP,

2006. v. 1. Disponível em:
https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1254/1/cppv1_0101_saravia.pdf. Acesso em: 05 nov. 2024.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. **Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/ZkX7Q4gd9mLQXnH7xbMgbpM/>. Acesso em: 5 mar. 2025.

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José da. **Mensuração e escalas de verificação**: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. In: SEMEAD – SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 2014, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: USP, 2014. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhospdf/1012.pdf>. Acesso em: 17 jun. 2026.

SOUZA, Luciana Karine de. **Pesquisa com análise qualitativa de dados**: conhecendo a Análise Temática. Arquivos Brasileiros de Psicologia, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. DOI: <https://doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.51-67>. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1809-52672019000200005&script=sci_arttext. Acesso em: 5 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Apresentação**. Juiz de Fora: UFJF. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. Acesso em: 1 ago. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Diretrizes do Grupo de Educação Perinatal Luz de Betânia**: rodas de conversa e vivências de apoio à gestação, parto e puerpério. Juiz de Fora: UFJF, 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Painel de pessoal da UFJF**. Juiz de Fora: UFJF, 2025. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiODcxOWMyMGEtOGVIYS00MzIxLTk4NTktZjk0ZGI0NDc1N2FjliwidCI6IjU0ZTE2M2NhLTkyODItNGU1Ny05YzU3LWMzNWVkNjA4YjcwOCJ9>. Acesso em: 1 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-reitorias**. Juiz de Fora: UFJF, 2025. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/organizacao/proreitorias/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**. Juiz de Fora: UFJF, 2024. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/>. Acesso em: 9 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**: apresentação. Juiz de Fora: UFJF, 2025. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/progepe/apresentacao/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**: COSSBE/Unidade SIASS. Juiz de Fora: UFJF, 2025. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/progepe/inicial/COSSBE-SIASS/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**: curso de meditação. Juiz de Fora: UFJF, 2025. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/saude-e-seguranca/vida-trabalho/curso-de-meditacao/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**: equipes COSSBE. Juiz de Fora: UFJF, 2025. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/saude-e-seguranca/sobre/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**: Luz de Betânia. Juiz de Fora: UFJF, 2024. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/progepe/>. Acesso em: 9 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**: Sangha. Juiz de Fora: UFJF, 2025. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/saude-e-seguranca/vida-trabalho/sangha/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**: Yoga e Saúde. Juiz de Fora: UFJF, 2025. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/saude-e-seguranca/vida-trabalho/yoga-e-saude/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Vida**: qualidade de vida no trabalho. Juiz de Fora: UFJF, 2024. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/saude-e-seguranca/vida-trabalho/>. Acesso em: 25 maio 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução nº 11/2014, de 29 de agosto de 2014**. Aprova o PRÓ-VIDA – Programa para a Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Públicos Federais da UFJF. Juiz de Fora: UFJF, 2014. Disponível em:

<https://www2.ufjf.br/consu/files/2015/11/Resolucao-11.2014.pdf>. Acesso em: 25 maio 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DO QUESTIONÁRIO ON-LINE

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **“Políticas para a Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Proposta para o Acolhimento de Servidoras Pós Licença-maternidade na UFJF”**.

O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é **que o momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade pode ser bem delicado e merece especial atenção**, esse estudo pretende estabelecer possibilidades de ofertar programas e políticas de acolhimento que possam tornar esse momento menos danoso para a servidora e, por consequência, que a instituição também possa ter o retorno de uma servidora mais motivada, com maior capacidade produtiva e equilíbrio emocional. Nesta pesquisa, pretendemos **discutir os entraves e possíveis ações visando a melhoria de qualidade de vida no trabalho de mulheres, mães no retorno ao trabalho após afastamento por licença-maternidade na Universidade Federal de Juiz de Fora**.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: **será apresentado a seguir um questionário, ou seja, um conjunto de perguntas sobre a temática da pesquisa. Essas perguntas não têm objetivo de testar conhecimentos, apenas visam entender a sua opinião, interesses e aspectos da sua vida laboral após a maternidade. A você é garantido o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento**.

Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: **quebra de sigilo e confidencialidade e exposição de terceiros**. Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, **na escrita da pesquisa, todas as mulheres que responderam ao questionário serão citadas a partir de codinomes, e o seu local de trabalho não será citado na pesquisa. Além disso, devido ao fato de essa etapa ocorrer em ambiente virtual, há o risco de quebra de sigilo e confidencialidade das informações por vazamento de dados. Para tratar**

desse risco, será efetuado o *download* dos levantamentos para um dispositivo eletrônico local e descartado todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual ou “nuvem” ao fim da coleta de dados.

A pesquisa possui como benefício primeiramente dar às participantes do questionário o direito de escuta. As mulheres respondentes terão um momento para emitir sua opinião sobre um assunto que pode influenciar diretamente a sua qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Falar sobre suas experiências, seja ela positiva ou negativa, pode ser uma forma de reconhecer que esse momento é delicado e precisa de atenção. Com esses dados levantados, esta pesquisa pode propor melhorias na direção apontada pelas respondentes.

Para a UFJF, instituição pesquisada, o benefício estará na oportunidade de compreender a realidade vivida por suas servidoras. Somente ao conhecer de forma precisa as condições atuais, é possível propor e implementar melhorias. Isso é vantajoso tanto para a instituição, ao criar um ambiente mais acolhedor e humanizado, quanto para as servidoras, ao vivenciarem uma melhor qualidade de vida e bem-estar no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que, para além de demonstrar o panorama atual da instituição, a pesquisa contribuirá com um Plano de Ação Educacional, sugerindo melhorias a serem implementadas pela instituição. A ideia é que sejam implementadas políticas de acolhimento e programas voltados para esse público, para que assim, esse momento seja tratado de forma específica, em busca de atender às necessidades desse delicado momento, e que se promova bem-estar e qualidade de vida no trabalho para as servidoras.

Para participar deste estudo, você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizemos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento.

A sua participação é voluntária, e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar dessa pesquisa.

Este termo de consentimento deve ser salvo em seus arquivos, assim como o pesquisador arquivará uma cópia do documento eletrônico em seus arquivos pessoais.

Uma vez concluída a coleta de dados, será feito o *download* dos dados coletados para um dispositivo eletrônico local e descartado todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual ou “nuvem”.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde) e utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20 ____.

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do Pesquisador Responsável: Amanda Montenotti Caldeira
Campus Universitário da UFJF
Faculdade de Educação

CEP: 36036-900

Fone: (32) 99143-9789

E-mail: amanda.caldeira.m@gmail.com

Rubrica do Participante de
pesquisa ou
responsável: _____

Rubrica do
pesquisador: _____

APÊNDICE B — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA MULHERES

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **Políticas para a Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho: Uma proposta para o Acolhimento de Servidoras Pós Licença-maternidade na UFJF**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é que o momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade pode ser bem delicado e merece especial atenção. Esse estudo pretende estabelecer possibilidades de ofertar programas e políticas de acolhimento que possam tornar esse momento menos danoso para a servidora e, por consequência, que a instituição também possa ter o retorno de uma servidora mais motivada, com maior capacidade produtiva e equilíbrio emocional. Nesta pesquisa, pretendemos **discutir os entraves e possíveis ações visando a melhoria de qualidade de vida no trabalho de mulheres, mães no retorno ao trabalho após afastamento por licença-maternidade na UFJF**

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: **será realizada uma entrevista semiestruturada, ou seja, farei algumas perguntas pré-determinadas, mas caso algum assunto de interesse para a pesquisa surja, poderemos nos aprofundar nele, mesmo que a pergunta não esteja presente em meu roteiro inicial. A intenção é aprofundar na temática da pesquisa e coletar a sua vivência, compreendendo a sua realidade no retorno ao trabalho e como isso impactou o seu bem-estar e qualidade de vida no trabalho.** Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: **Quebra de sigilo e confidencialidade, além de a pessoa entrevistada se sentir constrangida, tímida e nervosa.** Mas, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, **a entrevistadora buscará ser amigável e acolhedora, se colocando em posição próxima das entrevistadas. Em relação ao sigilo, todas as entrevistadas serão apresentadas por codinomes na dissertação.** A pesquisa possui como benefício, **primeiramente, dar às participantes da entrevista o direito de escuta. As mulheres respondentes terão um momento para emitir sua opinião sobre um assunto que pode influenciar diretamente a sua qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Falar sobre suas experiências, sejam elas positivas ou negativas, pode ser uma forma de reconhecer que esse momento é delicado e precisa de atenção. Com esses dados levantados, esta pesquisa pode propor melhorias na direção apontada pelas respondentes.**

Para a UFJF, instituição pesquisada, o benefício estará na oportunidade de compreender a realidade vivida por suas servidoras. Somente ao conhecer de forma precisa as condições atuais, é possível propor e implementar melhorias. Isso é vantajoso tanto para a instituição, ao criar um ambiente mais acolhedor e humanizado, quanto para as servidoras, ao vivenciarem uma melhor qualidade de vida e bem-estar em seus ambientes de trabalho. Vale ressaltar que, para além de demonstrar o panorama atual da instituição, a pesquisa contribuirá com um Plano de Ação Educacional sugerindo

melhorias a serem implementadas pela instituição. A ideia é que sejam implementadas políticas de acolhimento e programas voltados para esse público, para que assim, esse momento seja tratado de forma específica, em busca de atender às necessidades desse delicado momento, e que se promova bem-estar e qualidade de vida no trabalho para as servidoras.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária, e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar dessa pesquisa.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde) e utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20__ .

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do Pesquisador Responsável: Amanda Montenotti Caldeira
Campus Universitário da UFJF
Faculdade de Educação
CEP: 36036-900
Fone: (32) 99143-9789
E-mail: amanda.caldeira.m@gmail.com

Rubrica do Participante de
pesquisa ou
responsável: _____
Rubrica do
pesquisador: _____

APÊNDICE C — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COSSBE

Gostaríamos de convidar você a participar como voluntário (a) da pesquisa **Políticas para a Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho: Uma proposta para o Acolhimento de Servidoras Pós Licença-maternidade na UFJF**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é que o momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade pode ser bem delicado e merece especial atenção. Esse estudo pretende estabelecer possibilidades de ofertar programas e políticas de acolhimento que possam tornar esse momento menos danoso para a servidora e, por consequência, que a instituição também possa ter o retorno de uma servidora mais motivada, com maior capacidade produtiva e equilíbrio emocional. Nesta pesquisa, pretendemos **discutir os entraves e possíveis ações visando a melhoria de qualidade de vida no trabalho de mulheres, mães no retorno ao trabalho, após afastamento por licença-maternidade na Universidade Federal de Juiz de Fora**.

Caso você concorde em participar, vamos fazer as seguintes atividades com você: **será realizada uma entrevista semiestruturada, ou seja, farei algumas perguntas pré-determinadas, mas caso algum assunto de interesse para a pesquisa surja, poderemos nos aprofundar nele, mesmo que a pergunta não esteja presente em meu roteiro inicial. A intenção é aprofundar na temática da pesquisa e coletar a sua experiência profissional, compreendendo quais os possíveis programas e projetos de acolhimento de retorno ao trabalho que podem ser implementados junto a UFJF através do Pró-Vida**. Esta pesquisa tem o risco da **quebra de anonimato**. Porém, para diminuir a chance desse risco acontecer, **os nomes das participantes serão suprimidos, utilizando-se de nomes fictícios. Além disso, seus cargos não serão descritos, mantendo apenas a sua lotação na Gerência de Saúde do Trabalhador**. A pesquisa pode ajudar a **UFJF, instituição pesquisada, a compreender a realidade vivida por suas servidoras. Somente ao conhecer de forma precisa as condições atuais, é possível propor e implementar melhorias. Isso é vantajoso tanto para a instituição, ao criar um ambiente mais acolhedor e humanizado, quanto para as servidoras, ao vivenciarem uma melhor qualidade de vida e bem-estar no ambiente de trabalho. Vale ressaltar que, para além de demonstrar o panorama atual da instituição, a pesquisa contribuirá com um Plano de Ação Educacional sugerindo melhorias a serem implementadas pela instituição. A ideia é que sejam implementadas políticas de acolhimento e programas voltados para esse público, para que assim, esse momento seja tratado de forma específica, em busca de atender às necessidades desse delicado momento e que se promova bem-estar e qualidade de vida no trabalho para as servidoras**.

Para participar deste estudo, você não vai ter nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar indenização. Você terá todas as

informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar dessa pesquisa.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida a você. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde) e utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 20__.

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do Pesquisador Responsável: Amanda Montenotti Caldeira
Campus Universitário da UFJF
Faculdade de Educação
CEP: 36036-900
Fone: (32) 99143-9789
E-mail: amanda.caldeira.m@gmail.com

Rubrica do Participante de pesquisa ou responsável: _____ Rubrica do pesquisador: _____

APÊNDICE D — INSTRUMENTO I: QUESTIONÁRIO

QUESTÕES:

Seção 1:

E-mail

Apresentação do TCLE

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

() SIM

() NÃO

Seção 2:

BLOCO I - Sobre a temática da pesquisa.

Quantos filhos você tem? _____

Esse afastamento de 2024 foi sua primeira licença-maternidade na UFJF?

() SIM

() NÃO

Caso não tenha sido, quantas anteriores você usufruiu na UFJF?

Há quantos anos você é servidora da UFJF? _____

Qual é a sua unidade e setor de lotação? _____

Você possui conhecimento de algum programa promovido pela UFJF voltado para o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho?

() SIM

() NÃO

Você conhece o Pró-Vida?

() SIM

() NÃO

Você participou do Programa Perinatal Luz de Betânia?

() SIM

() NÃO

Você sente falta de algum tipo de Projeto ou Programa de Bem-estar e Qualidade de Vida na UFJF?

() SIM

() NÃO

Se a UFJF ofertasse programas de bem-estar e qualidade de vida no trabalho voltados para a temática de retorno ao trabalho após a licença-maternidade, você participaria?

() SIM

() NÃO

Você acredita que possa haver um melhor acolhimento no momento de retorno ao trabalho após a licença-maternidade no âmbito da UFJF?

() SIM

() NÃO

Em relação ao seu ambiente de trabalho:

		Concorda Totalmente (CT)	Mais concordo que discordo (MC)	Mais discordo que concordo (MD)	Discorda Totalmente (DT)
1	Se eu disser que o clima no seu trabalho é amistoso, você:				
2	Se eu disser que o clima em seu trabalho é de cooperação, de modo que os colegas percebem as individualidades e apoios necessários em momentos delicados, você:				
3	Se eu disser que as relações interpessoais no seu ambiente de trabalho são boas, você:				
4	Se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, os colegas foram cooperativos, levando em consideração o delicado momento que você estava vivenciando, você:				
5	Se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, após o afastamento por licença-maternidade, a chefia soube acolher as necessidades específicas do momento que você estava vivenciando, você:				
6	Se eu disser que a estrutura física do seu ambiente de trabalho atende às necessidades comuns dos trabalhadores, você:				
7	Se eu disser que a estrutura física do seu ambiente de trabalho atende às individualidades dos trabalhadores, você:				
8	Se eu disser que o seu posto de trabalho e estrutura física individual foram respeitados e não sofreram alterações durante o seu afastamento, você:				
9	Considerando as necessidades da amamentação, se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, a estrutura física foi adequada às suas necessidades individuais, você:				
10	Se eu disser que há uma adequada divisão das tarefas entre a equipe, de modo que ninguém fica ocioso e ninguém fica sobrecarregado, você:				
11	Se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, suas atividades laborais se mantiveram exatamente as mesmas executadas anteriormente ao seu afastamento, você:				

12	Se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, suas atividades sofreram alterações com o intuito de tornar o seu retorno mais leve e adequado ao momento, você:				
13	Considerando as necessidades da amamentação, se eu disser que, em seu retorno ao trabalho, suas atividades sofreram alterações com o intuito de tornar o seu retorno mais leve e adequado ao momento, você:				
14	Se eu disser que possuir políticas e programas de acolhimento voltados para o retorno ao trabalho após a licença-maternidade no âmbito da UFJF é benéfico, você:				
15	Se eu disser que houve mudança na forma como sua chefia ou colegas passaram a se relacionar com você após o retorno da licença, você:				
16	Se eu disser que a maternidade influenciou positivamente sua participação em capacitações, projetos ou novas responsabilidades, você:				
17	Se eu disser que a maternidade influenciou negativamente sua participação em capacitações, projetos ou novas responsabilidades, você:				
18	Se eu disser que você se sentiu, em algum momento, julgada ou pressionada a retomar o ritmo anterior imediatamente, você:				
19	Se eu disser que, em seu retorno, você perdeu suas atribuições e tarefas ao ponto de se sentir subutilizada ou com seus conhecimentos e capacidades menosprezadas, você:				

Dê o seu relato de como foi voltar ao trabalho Quais foram as suas maiores dificuldades? O que poderia ter sido diferente? _____

Use esse espaço para contribuir com a pesquisa de forma livre. Dê sugestões, relatos, opiniões. Esse é um espaço seguro e pode ser usado também para que você tenha um lugar de fala de sua vivência. _____

Você tem interesse e disponibilidade para uma entrevista presencial com o intuito de aprofundar a discussão dos assuntos tratados nesse questionário para contribuir com a pesquisa POLÍTICAS PARA A SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA PROPOSTA PARA O ACOLHIMENTO DE SERVIDORAS PÓS LICENÇA-MATERNIDADE NA UFJF.

() SIM

() NÃO

Seção 3:

BLOCO II – Dados Pessoais.

Nome: _____

e-mail: _____

Telefone: _____

Qual é a melhor forma de entrar em contato com você:

() E-mail

() Telefonema

() Whatsapp

Qual é o melhor horário para entrar em contato com você?

() 08:00 à 12:00

() 12:00 à 16:00

() 16:00 à 20:00

() 20:00 à 22:00

APÊNDICE E — INSTRUMENTO II: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA MULHERES

QUESTÕES:

1. Primeiramente eu gostaria de te conhecer melhor. Conta para mim por favor, um pouco da sua trajetória profissional, do caminho que você percorreu até chegar aqui, tanto na sua vida profissional quanto em relação à maternidade em si.
2. Você teve a oportunidade de usufruir de mais algum afastamento após a licença-maternidade? Seja por licença ou férias? Qual era a idade do seu bebê ao retornar às atividades laborais?
3. Durante o período em que está trabalhando, a quem você concede os cuidados do seu bebê?
4. Como foi retornar ao trabalho após a licença-maternidade? Quais sentimentos você descreveria como principais nesse momento?

CASO OS SENTIMENTOS DESCRITO SEJAM NEGATIVOS:

- 4.1. E como foi no seu ambiente de trabalho em relação a esses sentimentos? Houve compreensão da parte da chefia, acolhimento dos colegas?
- 4.2. As relações de trabalho contribuíram de forma positiva ou no agravamento desses sentimentos?
5. Você sentiu que a privação de sono aumentou o estresse do dia-a-dia?
6. Como foi em relação ao seu sentimento de valorização profissional no retorno ao trabalho? Após a licença, você se sentiu valorizada, invisibilizada ou acolhida na sua trajetória profissional?
7. Houve impacto da maternidade nos seus planos de carreira ou nas oportunidades que lhe foram oferecidas?
8. Eu vou agora descrever brevemente para você o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho: A QVT envolve três aspectos: indivíduo-trabalho-instituição, em que o objetivo é que o trabalhador esteja satisfeito com o seu trabalho e local onde executa as suas funções. A QVT vem da necessidade de humanizar o trabalho, portanto, engloba aspectos físicos, ambientais e psicológicos no local de trabalho. Então, com relação a esse conceito, você acredita que, após a maternidade, a instituição como um todo e seu (a) gestor teve um tratamento humanizado, fornecendo essa QVT? E aí você pode incluir aspectos de bem-estar no trabalho, infraestrutura e ambiente, saúde física e mental.
9. Você amamentou e continuou amamentando seu filho após o retorno ao trabalho?
- 9.1. Em relação à amamentação, como foi para você o retorno às suas atividades laborais, mantendo-se um longo período longe de seu bebê, por consequência, sem que fosse possível amamentá-lo?
- 9.2. Você acredita que ter um espaço físico adequado para amamentação ou ordenha facilitaria o seu retorno ao trabalho de alguma forma?

10. Seria possível, dentro da sua realidade, que seu bebê viesse até você durante o seu horário de trabalho para ter um momento com ele, seja para alimentação ou interação, com o objetivo de fortalecimento de vínculo?
11. O que, na sua opinião, poderia ser feito institucionalmente para facilitar o retorno ao trabalho de mulheres que se tornam mães?
12. Você conhece algum programa voltado para a QVT na UFJF? Conhece o Pró-Vida? O que sabe sobre ele?
13. Como você avalia programas de qualidade de vida no trabalho da universidade?
14. Você acredita que seria positivo se houvesse programas de qualidade de vida no trabalho especificamente para mães na UFJF? O que seria um programa interessante na sua visão?
15. Você gostaria de usar esse momento de fala para citar algo em sua experiência que não foi perguntado?
16. Gostaria de usar esse momento de fala para solicitar ou sugerir algo para tornar o momento do retorno ao trabalho mais leve?

APÊNDICE F — INSTRUMENTO III: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COSSBE

QUESTÕES:

1. Primeiramente, eu gostaria de ter um momento em que você se apresente, fale sobre a sua formação profissional, seu trabalho aqui na UFJF, e se você também é mãe e como é conciliar o seu trabalho com a maternidade.
2. Agora eu gostaria de ouvir um pouco sobre o Programa Luz de Betânia. Como funciona esse programa?
 - 2.1. Foi você a criadora desse programa?
 - 2.2. De onde surgiu essa ideia? O que você percebeu na universidade para entender que esse programa iria trazer benefícios e agregar de forma positiva ao Pró-Vida?
 - 2.3. Você pode me explicar qual é o processo para a criação e implementação de um programa para qualidade de vida no trabalho aqui na UFJF?
 - 2.4. Qual é o maior desafio na criação e manutenção de um programa de qualidade de vida no trabalho como o Luz de Betânia?
3. Apesar de o programa Luz de Betânia ser muito elogiado por algumas entrevistadas, ainda são destacados alguns entraves para a participação, principalmente em relação à liberação da chefia. Qual é visão das implementadoras dessa política quanto a isso? Qual seria a orientação para as chefias nesse aspecto? Há alguma diretriz da COSSBE/Progepe nesse sentido?
 - 3.1. Em relação aos outros programas de qualidade de vida, como Yoga e saúde, Sangha e Programa de Preparação e Educação para a Aposentadoria, há alguma orientação ou diretriz para a participação dos servidores e liberação da chefia?
4. Na UFJF há algum programa, na sua percepção, que tenha o foco nas servidoras que retornam ao trabalho depois da licença-maternidade?
5. O que seria necessário para implementar um programa para qualidade de vida no trabalho focado em mães servidoras que retornam da licença-maternidade?
6. Algumas entrevistadas citaram como sugestão de programa de qualidade de vida algo similar ao Luz de Betânia, voltado para as mulheres que já passaram pelo parto e estão no momento de retorno ao trabalho. Você acredita que algo nesse sentido seria viável?
 - 6.1. Quais seriam os formatos de programas adequados a essa temática que a COSSBE poderia implementar e manter?
 - 6.2. Quais especialidades profissionais poderiam participar da implementação e manutenção de programas voltados para a Qualidade de Vida no Trabalho de mulheres no retorno ao trabalho após o afastamento em licença-maternidade?
 - 6.3. Você acredita que, para além dos profissionais da COSSBE, seria possível a utilização de estudantes em projetos de extensão, estágio ou treinamento profissional com esse intuito?

7. Quais ferramentas você acredita serem necessárias para a criação e manutenção de programas ou projetos para o retorno ao trabalho das servidoras?
8. Você acredita que a integração de outros setores da UFJF em busca da implementação de um projeto completo envolvendo orientações acerca das diversas áreas da saúde, incluindo alimentação saudável, atividade física e saúde mental seria viável?

APÊNDICE G — DECLARAÇÃO DE INFRAESTRUTURA



DECLARAÇÃO

Eu Warleson Peres, na condição de Pró-reitor Adjunto de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Juiz de Fora, autorizo a realização da pesquisa intitulada *Políticas para a Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho: Uma proposta para o Acolhimento de Servidoras Pós Licença Maternidade na UFJF* a ser conduzida sob a responsabilidade da pesquisadora Amanda Montenotti Caldeira, Orientadora Claudia da Costa Guimarães Santa'Anna e Assistente de orientação Priscila Campos Cunha. DECLARO que esta instituição apresenta infraestrutura necessária à realização da referida pesquisa. Esta declaração é válida apenas no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética da UFJF para a referida pesquisa.

Juiz de Fora, 12 de março de 2025.



Documento assinado digitalmente
WARLESON PERES
 Data: 12/03/2025 09:20:15-0300
 Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Warleson Peres
 Pró-reitor Adjunto de Gestão de Pessoas

ANEXO A — TABELA RESUMO DOS INDICADORES DO CONJUNTO MÍNIMO DE INDICADORES DE GÊNERO (CMIG)

Número do indicador (novo)	Número do indicador (antigo)	Indicador CGMI	O que foi calculado	Ano	Brasil	Homem	Mulher	Unidade	Fonte
I.1	1	Número médio de horas nos afazeres domésticos, por sexo, idade e localização (Nota: separar afazeres domésticos e cuidado infantil, se possível).	Número médio de horas semanais dedicadas aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos das pessoas de 14 anos ou mais de idade, na semana de referência, por sexo, idade e localização.	2022	17,0	11,7	21,3	horas semanais	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
			Número médio de horas semanais dedicadas aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos das pessoas ocupadas de 14 anos ou mais de idade, na semana de referência, por sexo, idade e localização.	2022	14,1	11,0	17,8	horas semanais	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
I.2	2	Número médio de horas combinadas no trabalho remunerado e no trabalho doméstico não remunerado (carga total de trabalho), por sexo.	Número médio de horas combinadas no trabalho remunerado e nos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos (carga total de trabalho) das pessoas de 14 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por sexo.	2022	53,1	52,1	54,4	horas semanais	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.

I.3	3	Taxa de participação na força de trabalho para pessoas de 15 a 24 anos de idade e 15 anos ou mais de idade, por sexo.	Taxa de participação na força de trabalho para pessoas de 15 anos ou mais de idade, na semana de referência, por sexo.	2022	62,9	73,2	53,3	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
			Taxa de participação na força de trabalho para pessoas de 15 a 24 anos de idade, na semana de referência, por sexo.	2022	56,1	61,9	50,1	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
I.4	4	Proporção de ocupados que são trabalhadores por conta própria, por sexo.	Proporção de pessoas de 14 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, que são trabalhadores por conta própria, por sexo.	2022	26,1	29,8	21,2	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
I.5	5	Proporção de ocupados em ajuda a pessoa do domicílio, por sexo.	Proporção de pessoas de 14 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência em ajuda a pessoa do domicílio, por sexo.	2022	1,8	1,1	2,6	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
I.6	6	Proporção de ocupados que são empregadores, por sexo.	Proporção de pessoas de 14 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, que são empregadores, por sexo.	2022	4,2	5,1	3,0	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.

I.7	7	Proporção de jovens (15 a 24 anos) que não estudam, não trabalham e não estão em treinamento.	Proporção de pessoas de 15 a 24 anos de idade, que não estudam, não estão ocupados e não estão em treinamento, por sexo.	2022	18,7	14,6	23,0	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.
I.8	8	Distribuição percentual da população ocupada por sexo, segundo setor de atividade econômica (Agropecuária, Indústria, Serviços).	Distribuição percentual da população de 14 anos ou mais de idade, ocupada na semana de referência, por sexo, segundo setor de atividade econômica – Agropecuária.	2022	8,8	12,3	4,1	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
			Distribuição percentual da população de 14 anos ou mais de idade, ocupada na semana de referência, por sexo, segundo setor de atividade econômica – Indústria.	2022	20,2	27,3	10,7	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
			Distribuição percentual da população de 14 anos ou mais de idade, ocupada na semana de referência, por sexo, segundo setor de atividade econômica – Serviços.	2022	71,0	60,4	85,2	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
I.9	9	Ocupação informal como percentagem da ocupação não agrícola total, por sexo.	Proporção de pessoas de 14 anos ou mais de idade ocupadas na semana de referência em trabalhos informais, em relação ao total de pessoas ocupadas em	2022	38,3	37,3	39,6	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.

			atividades não agrícolas, por sexo.						
I.10	10	Taxa de desocupação de pessoas de 14 anos ou mais de idade, por sexo, idade e pessoas com deficiência.	Taxa de desocupação de pessoas de 14 anos ou mais de idade, por sexo, idade e pessoas com deficiência.	2022	9,6	7,9	11,8	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
I.11	11	Proporção de adultos (15 anos ou mais) com conta em banco ou outra instituição financeira ou com um provedor de serviços financeiros móveis, por sexo.	Indicador não disponível.	-	-	-	-	-	-
I.12	12	Proporção de população adulta que possui terra, por sexo.	Indicador não disponível.	-	-	-	-	-	-
I.13	13	Diferencial de sexo nos salários, por ocupação, idade e pessoas com deficiência.	Razão de rendimentos das pessoas ocupadas de 14 anos ou mais de idade (rendimento habitual de todos os trabalhos, valores inflacionados para reais médios de 2022), por ocupação, idade e pessoas com deficiência.	2022	78,9	-	-	razão de rendimentos M/H	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.

I.14	14	Proporção de ocupados que trabalham por tempo parcial, por sexo.	Proporção de pessoas de 14 anos ou mais de idade ocupadas na semana de referência, em trabalho por tempo parcial, por sexo.	2022	20,2	14,4	28,0	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
I.15	15	Nível de ocupação de pessoas de 25 a 54 anos, por presença de criança de até 6 anos, por sexo e tipo de arranjo domiciliar.	Nível de ocupação de pessoas de 25 a 54 anos de idade, na semana de referência, com presença de criança de até 6 anos de idade no domicílio, por sexo.	2022	71,6	89,0	56,6	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
			Nível de ocupação de pessoas de 25 a 54 anos de idade, na semana de referência, sem presença de criança de até 6 anos de idade no domicílio, por sexo.	2022	74,5	82,8	66,2	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
I.16	16	Proporção da população que vive abaixo da linha de pobreza internacional por sexo, idade, status do emprego e localização geográfica (urbana/rural).	Proporção da população vivendo com rendimento domiciliar per capita menor que US\$ 2,15 PPC 2017 por sexo, idade, condição de ocupação e situação do domicílio.	2022	5,9	5,7	6,1	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.
			Proporção da população vivendo com rendimento domiciliar per capita menor que US\$ 6,85 PPC 2017 por sexo, idade, condição de ocupação e situação do domicílio.	2022	31,6	30,9	32,3	%	PNAD Contínua, acumulado de quintas visitas.

I.17	17	Proporção de indivíduos que utilizam a Internet, por sexo.	Proporção de pessoas de 10 anos ou mais de idade que utilizaram a Internet nos últimos três meses, por sexo.	2022	87,2	86,3	88,0	%	PNAD Contínua, quarto trimestre.
I.18	18	Proporção de indivíduos que possuem telefone móvel celular, por sexo.	Proporção de pessoas de 10 anos ou mais de idade que possuem telefone móvel celular, por sexo.	2022	86,5	85,0	88,0	%	PNAD Contínua, quarto trimestre.
II.1	27	Taxa de participação no ensino organizado (um ano antes da idade oficial de entrada no ensino fundamental).	Proporção de pessoas de cinco anos de idade que frequentam a escola, por sexo.	2022	95,9	95,9	96,0	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.
II.2	21	Taxa de matrícula líquida ajustada nos anos iniciais do ensino fundamental, por sexo.	Taxa ajustada de frequência escolar líquida nos anos iniciais do ensino fundamental, por sexo.	2019	91,9	91,9	91,9	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.
II.3	22.4	Taxa bruta de matrícula nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio, por sexo.	Taxa de frequência escolar bruta de pessoas de 11 a 14 anos de idade, por sexo.	2022	99,4	99,3	99,5	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.
	22		Taxa de frequência escolar bruta de pessoas de 15 a 17 anos de idade, por sexo.	2022	92,2	91,9	92,5	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.

II.4	23	Taxa bruta de matrícula no ensino superior, por sexo.	Taxa de frequência escolar bruta de pessoas de 18 a 24 anos de idade, por sexo.	2022	30,4	28,1	32,6	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.
II.5	28.1	Taxa de conclusão nos anos iniciais do ensino fundamental, por sexo.	Taxa de conclusão nos anos iniciais do ensino fundamental, por sexo - pessoas entre 13 e 15 anos de idade.	2022	97,2	96,5	97,9	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.
II.6	28	Taxa de conclusão no ensino fundamental, por sexo.	Taxa de conclusão no ensino fundamental, por sexo - pessoas entre 17 e 19 anos de idade.	2022	89,8	87,5	92,1	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.
II.7	25	Taxa bruta de graduação no ensino superior.	Proporção de mulheres entre os estudantes concluintes em curso de graduação presencial.	2022	-	-	60,3	%	Censo do Ensino Superior – INEP.
II.8	26	Proporção de mulheres entre professores de ensino superior.	Proporção de mulheres entre docentes (em exercício e afastados) de ensino superior.	2022	-	-	47,3	%	Censo do Ensino Superior – INEP.
II.9	20	Taxa de alfabetização de pessoas de 15 a 24 anos, por sexo.	Taxa de alfabetização de pessoas de 15 a 24 anos de idade, por sexo.	2022	94,4	94,1	94,6	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.
II.10	-	Proporção de jovens e adultos com habilidades de tecnologia da informação e comunicação (TIC), por tipo de habilidade.	Indicador não disponível.	-	-	-	-	-	-

II.11	31	Nível de instrução da população de 25 anos ou mais, por sexo.	Nível de instrução da população de 25 anos ou mais, por sexo - Sem instrução e Ensino Fundamental incompleto.	2022	34,0	35,5	32,7	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.
			Nível de instrução da população de 25 anos ou mais, por sexo - Ensino Fundamental completo e Ensino Médio incompleto.	2022	12,8	13,6	12,1	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.
			Nível de instrução da população de 25 anos ou mais, por sexo - Ensino Médio completo e Ensino Superior incompleto.	2022	34,0	34,2	33,9	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.
			Nível de instrução da população de 25 anos ou mais, por sexo - Ensino Superior completo.	2022	19,2	16,8	21,3	%	PNAD Contínua, segundo trimestre.
III.1	32	Prevalência contraceptiva entre mulheres casadas ou em união, de 15 a 49 anos de idade.	Prevalência contraceptiva entre mulheres casadas ou em união, de 18 a 49 anos de idade, que tiveram relações sexuais nos últimos 12 meses e que não estavam na menopausa.	2019	-	-	79,7	%	Pesquisa Nacional de Saúde.
III.2	33b	Taxa de mortalidade dos menores de cinco anos, por sexo	Taxa anual de mortalidade de pessoas menores que cinco anos, por sexo.	2021	-	14,9	12,5		Ministério da Saúde (SIM/SINASC).

III.3	34	Razão de mortalidade materna.	Razão de mortalidade materna.	2022	-	-	57,7	Óbitos por 100 000 nascidos vivos	Ministério da Saúde (SIM/SINASC).
III.4	35	Cobertura de cuidados pré-natais.	Cobertura de cuidado pré-natal entre mulheres de 18 a 49 anos de idade que tiveram o último parto entre 28/07/2011 a 27/07/2013 - ao menos uma Consulta com profissional de saúde especializado.	2019	-	-	95,0	%	Pesquisa Nacional de Saúde.
			Cobertura de cuidado pré-natal entre mulheres de 18 a 49 anos de idade que tiveram o último parto entre 28/07/2011 a 27/07/2013 - quatro Consultas ou mais com profissional de saúde especializado.	2019	-	-	91,6	%	Pesquisa Nacional de Saúde.
III.5	36b	Proporção de partos atendidos por profissionais de saúde especializados.	Proporção de nascimentos assistidos por pessoal de saúde qualificado.	2022	98,7			%	Ministério da Saúde (SINASC).
III.6	37	Prevalência de tabagismo entre pessoas de 15 anos ou mais de idade, por sexo.	Prevalência de tabagismo entre pessoas de 15 anos ou mais de idade, por sexo.	2019	12,4	15,7	9,4	%	Pesquisa Nacional de Saúde.
III.7	38	Proporção de adultos obesos, por sexo	Proporção de pessoas de 20 anos ou mais de idade obesas, por sexo.	2019	26,8	22,8	30,2	%	Pesquisa Nacional de Saúde.

III.8	39	Participação das mulheres no total de pessoas de 15 a 49 anos vivendo com HIV/AIDS.	Indicador não disponível.	-	-	-	-	-	-
III.9	40	Acesso à droga anti-retroviral, por sexo.	Indicador não disponível.	-	-	-	-	-	-
III.10	41	Expectativa de vida aos 60 anos, por sexo.	Expectativa de vida aos 60 anos, por sexo.	2019	23,0	21,0	24,8	Anos	Projeção da população.
III.11	42	Mortalidade adulta por causa e faixa etária.	Taxa de mortalidade das pessoas de 30 a 69 anos de idade por doenças cardiovasculares, câncer, diabetes ou doenças respiratórias crônicas.	2022	14,4	17,2	11,9	%	Ministério da Saúde (SIM/SINASC) e Projeção da população.
IV.1	43	Participação de mulheres nos cargos ministeriais do governo.	Participação de mulheres nos cargos ministeriais do governo.	2023	-	-	23,7	%	Planalto. Presidência da República.
IV.2	44	Proporção de cadeiras ocupadas pelas mulheres no parlamento nacional e nos legislativos locais.	Proporção de cadeiras ocupadas por mulheres em exercício na Câmara dos Deputados.	2023	-	-	17,9	%	Congresso Nacional. Parlamentares em exercício.
			Proporção de mulheres entre os parlamentares eleitos para as câmaras de vereadores.	2020	-	-	16,1	%	TSE.

IV.3	45	Participação das mulheres nos cargos gerenciais.	Participação das mulheres nos cargos gerenciais.	2022	-	-	39,3	%	PNAD Contínua, acumulado de primeiras visitas.
IV.4	46	Proporção de policiais mulheres.	Proporção de policiais mulheres, militares e civis.	2019	-	-	14,6	%	Pesquisa de Informações Básicas Estaduais.
IV.5	47	Porcentagem de Magistrados Mulheres.	Indicador não disponível.	-	-	-	-	-	-
IV.6	-	Proporção de mulheres com idade entre 15 e 49 anos que tomam decisões informadas sobre suas relações sexuais, uso de contraceptivos e cuidados com saúde reprodutiva .	Indicador não disponível.					-	-
V.1	48	Proporção de mulheres alguma vez unidas (15 a 49 anos) sujeitas a violência física e/ou sexual por parceiro íntimo atual ou anterior, nos últimos 12 meses.	Proporção de mulheres de 18 anos ou mais de idade que sofreram violência psicológica, física ou sexual nos últimos 12 meses e cuja forma mais grave de violência psicológica, física ou sexual foi praticada por um parceiro íntimo atual ou anterior.	2019	-	-	6,0	%	Pesquisa Nacional de Saúde.

V.2	49	Proporção de mulheres (15 a 49 anos) submetidas a violência sexual por pessoa que não seja parceiro íntimo, desde 15 anos de idade.	Proporção de mulheres de 18 anos ou mais de idade que sofreram violência sexual nos últimos 12 meses e cuja forma mais grave de violência sexual foi praticada por outra pessoa não parceira íntima.	2019	-	-	0,5	%	Pesquisa Nacional de Saúde.
V.3	50	Prevalência de mutilação/corte genital feminino (apenas para países relevantes).	Indicador não disponível.	-	-	-	-	-	-
V.4	51	Porcentagem de mulheres de 20 a 24 anos de idade casadas ou em união antes dos 18 anos.	Percentual de casamentos registrados no ano com cônjuge com menos de 18 anos.	2021	-	0,2	1,8	%	Estatísticas do Registro Civil.
V.5	52	Taxa de fecundidade adolescente.	Taxa específica de fecundidade de mulheres de 15 a 19 anos.	2022	-	-	56,9	‰	Projeção da população.