

RH humanizado: impactos da gestação no desempenho profissional

Luana Assis da Silva Rodrigues
Fatec Dr .Thomaz Novelino- Fatec-Franca
rubirosa.cor@gmail.com

Taciana Lucas de Afonseca Salles
Fatec Dr .Thomaz Novelino- Fatec-Franca
taciana.salles@cps.sp.gov.br

Resumo

O período gestacional é marcado por mudanças físicas, emocionais e sociais que precisam ser administradas, pois impactam diretamente o desempenho profissional da gestante. O presente estudo, teve como propósito investigar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres durante a gestação e seus reflexos no desempenho profissional. A pesquisa de natureza qualitativa e caráter descritivo, fundamentou-se em revisão bibliográfica e em pesquisa de campo realizado por meio de questionário estruturado, possibilitando a identificação de experiências e percepções de gestantes e profissionais em atividade. Os resultados evidenciam que a gestação pode gerar desafios físicos, emocionais e sociais que repercutem diretamente na produtividade, no engajamento e na permanência das mulheres no trabalho. Esses fatores, quando não considerados, tendem a aumentar o risco de absenteísmo, rotatividade e queda no desempenho coletivo. Por outro lado, observou-se que práticas de gestão de pessoas sensíveis às demandas da gestação, como políticas de flexibilidade, apoio psicológico e programas de bem-estar, contribuem para minimizar os impactos e fortalecer a relação entre colaboradoras e organizações. O estudo reforça a importância da adoção de estratégias inclusivas que conciliem saúde materna, desenvolvimento profissional apontando caminhos para uma gestão mais equitativa e sustentável.

Palavras-chave: engajamento; gestão de pessoas; maternidade; retenção de talentos; rotatividade.

Abstract

Pregnancy is marked by physical, emotional, and social changes that need to be managed, as they directly impact the professional performance of pregnant women. The purpose of this study was to investigate the difficulties faced by women during pregnancy and their impact on professional performance. The qualitative and descriptive research was based on a literature review and field research conducted using a structured questionnaire, enabling the identification of experiences and perceptions of pregnant women and working professionals. The results show that pregnancy can generate physical, emotional, and social challenges that directly affect women's productivity, engagement, and retention at work. When these factors are not

considered, they tend to increase the risk of absenteeism, turnover, and a decline in collective performance. On the other hand, it was observed that people management practices sensitive to the demands of pregnancy, such as flexibility policies, psychological support, and wellness programs, contribute to minimizing impacts and strengthening the relationship between employees and organizations. The study reinforces the importance of adopting inclusive strategies that reconcile maternal health and professional development, pointing the way toward more equitable and sustainable management.

Keywords: engagement; maternity; people management; talent retention; turnover.

1 INTRODUÇÃO

Gravidez e trabalho são temáticas que envolveram muitas discussões ao longo dos anos, principalmente devido às dificuldades vivenciadas pelas mulheres gestantes e aos impactos que esse momento pode ter na vida como um todo. Por mais que haja a possibilidade de planejar o momento da gravidez, existem sempre desafios na conciliação entre o trabalho e a maternidade.

O período gestacional é caracterizado por uma série de situações que deverão ser administradas, pois traz mudanças físicas, emocionais e sociais, que impactarão no desempenho profissional e nos resultados organizacionais.

Dessa forma, será possível adotar políticas e práticas específicas que minimizem seus efeitos, promovendo a retenção de talentos e a diminuição da rotatividade. Além disso, as gestantes poderão contar com ambientes organizacionais mais bem preparados para acolhê-las nesse momento delicado e as empresas poderão contar com profissionais mais engajadas e comprometidas.

1.1 Objetivo da Introdução

Este estudo tem como objetivo investigar as dificuldades enfrentadas na gestação, que impactam no desempenho profissional, oferecendo sugestões sobre práticas de gestão de pessoas que possam minimizar esses impactos.

A metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa de caráter descritivo, com base em pesquisa bibliográfica em materiais científicos sobre o assunto, além de pesquisa de campo que contou com um total de 97 respondentes, envolvendo mulheres que vivenciaram a gestação dentro de uma organização.

O estudo está estruturado em três seções, além da introdução. A primeira seção apresenta o referencial teórico do trabalho, tratando sobre o desempenho nas

organizações, seu conceito, importância e fatores que o afetam, seguida dos desafios pessoais e profissionais da gravidez e seus impactos na vida profissional, terminando com o papel estratégico do RH e sugestões de práticas humanizadas para gestantes, destacando boas práticas em empresas brasileiras. A segunda seção apresenta a metodologia do estudo e a terceira traz os principais dados levantados e a discussão dos resultados, seguida pelas considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As subseções seguintes apresentam a fundamentação teórica sobre o tema do trabalho, onde inicialmente é abordado acerca do desempenho organizacional e profissional, em seguida sobre as mudanças e impactos da gravidez na vida da mulher e os impactos da gravidez no desempenho profissional das mulheres. Por fim, foi destacado sobre a relação entre o RH humanizado e a gestação.

2.1 Desempenho organizacional e profissional

A sobrevivência e sucesso da organização está diretamente relacionada à sua vantagem competitiva. Nesse sentido, em um contexto altamente competitivo e incerto, ter elevado desempenho é crucial, pois permitirá alcançar os objetivos e resultados esperados.

Cabe destacar que o conceito de desempenho organizacional é multidimensional, geralmente atrelado aos *stakeholders* (investidores e acionistas), às situações adversas do mercado e ao tempo (Richard *et al.*, 2009 *apud* Souza, Proença e Soares, 2022).

Entretanto, conseguir medir e melhorar o desempenho organizacional é um desafio, pois envolvem ações como avaliar as ações e estratégias adotadas, checar o posicionamento diante dos concorrentes, implementar mudanças e envolver as pessoas, pois sem o engajamento e o alto desempenho, a empresa dificilmente atingirá suas metas.

O desempenho refere-se, então, a quão bem um colaborador executa as tarefas de seu cargo. Na Psicologia Organizacional, o desempenho é considerado um constructo de nível individual e elemento-chave para o êxito organizacional. É uma combinação de habilidades técnicas e comportamentais que resultam em produtividade efetiva e contribuição para metas (Souza, Proença e Soares, 2022).

Cabe destacar que o conceito de desempenho profissional, assim como de desempenho organizacional é multideterminado, estando atrelado a outros conceitos como: eficácia, eficiência, engajamento, competência, performance e entrega.

Historicamente, no início da Era Industrial, por volta de 1450, o conceito de performance ou desempenho estava relacionado às máquinas que mantinham-se funcionando por tempo superior às demais e sem falhas ou manutenções. Entre 1940 e 1960, o conceito se estendeu aos funcionários que excediam as tarefas cotidianas ou que tinham habilidades e capacidades de execução com maior destreza, dizendo que possuíam “alta performance”. No início da década de 1980 o termo passou a ter inúmeros significados como desempenho, destreza, eficiência, competência capacidade, flexibilidade e adaptabilidade (Torres e Martins, 2021).

Segundo Kotler (2015 *apud* Torres e Martins, 2021) performar é, entre outras coisas, ter a capacidade de se adaptar e responder de forma rápida, dinâmica e específica aos eventos externos. Já Fletcher (1995 *apud* Torres e Martins, 2021) conceitua alta performance com o alcance de resultados melhores que os esperados, de forma constante e regular.

Assim, para Lopes (2023), o desempenho profissional é determinante para a eficiência organizacional. Processos sistemáticos de gestão e avaliação de desempenho permitem alinhar metas individuais às estratégias institucionais, identificar lacunas e orientar políticas de capacitação e recompensa. Quando bem elaborados, esses sistemas favorecem o monitoramento contínuo, a rastreabilidade de resultados e a criação de planos de desenvolvimento, impactando a qualidade dos serviços. Ao transformar dados de desempenho em ações e indicadores de responsabilidade, as organizações potencializam seus resultados e cumprem objetivos estratégicos.

Para as pessoas, o desempenho é importante pois a sua qualidade está associada à maior empregabilidade, desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais e progressão de carreira. Nesse sentido, Montezano *et al.* (2021) destacam que para melhorar o desempenho das pessoas, deve-se avaliar e diagnosticar as necessidades de melhoria fornecendo acesso a treinamentos, aumentando a motivação e melhorando a percepção do seu próprio valor profissional.

Segundo Ocasal (2024), a articulação entre desempenho, saúde ocupacional e bem-estar subjetivo também é crucial. Investimentos organizacionais em condições

de trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e suporte psicossocial contribuem para maiores níveis de bem-estar, o que se traduz em maior produtividade e menor rotatividade. Assim, políticas que consideram tanto indicadores de desempenho quanto variáveis de qualidade de vida no trabalho permitem alcançar resultados organizacionais superiores de maneira ética e sustentável, reduzindo custos associados a absenteísmo, presenteísmo e substituição de pessoal.

Complementando, Martins *et al.* (2018) apontam que a motivação dos profissionais deriva de diversos fatores, como gratificações, ambiente de trabalho favorável, valorização pessoal entre outros aspectos que afetam diretamente o desempenho. Em outras palavras, o desempenho profissional é positivamente influenciado por fatores motivacionais intrínsecos e contextuais, como a presença de reconhecimento, oportunidades de crescimento contínuo e um ambiente de trabalho estimulante, que emergem como determinantes para elevar a produtividade.

Barbosa *et al.* (2025) destacam que os trabalhadores necessitam de bem-estar social e emocional no trabalho, sendo isto um pilar estratégico, uma vez que esses, quando insatisfeitos tendem a apresentar menor produtividade e maior rotatividade.

Especificamente no caso das mulheres grávidas, muitas mudanças emocionais, físicas e pessoais ocorrem, impactando o seu desempenho profissional que merece ser melhor compreendido, já que se trata de algo que é de interesse de ambas as partes.

2.2 Gravidez: mudanças e impactos

O papel social da mulher no mercado de trabalho é uma conquista recente quando considerada a ampla trajetória da humanidade. Embora marcado por lutas e movimentos feministas nas décadas de 1960 e 1970, que resultaram na conquista de direitos trabalhistas, na ampliação dos espaços de atuação e na ressignificação dos papéis familiares, observa-se, no cenário contemporâneo, a intensificação do debate sobre os impactos desse avanço. Entre eles, destacam-se as implicações para a saúde mental das mulheres e os desafios relacionados à conciliação entre maternidade e carreira (Delvan, Defini e Sedor, 2025).

Os autores supracitados evidenciam que, embora as mulheres tenham alcançado maior inserção no mercado de trabalho, as demais responsabilidades sociais e familiares permaneceram culturalmente atribuídas a elas. Isso significa que,

além de exercerem funções profissionais com eficácia e eficiência, são vistas como principais responsáveis pela criação dos filhos e gestão da vida doméstica.

Esse cenário torna complexo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, sobretudo quando a maternidade se insere no processo. Tal desafio manifesta-se já durante a gestação, momento em que emergem demandas físicas, emocionais e sociais que impactam diretamente a experiência da mulher no trabalho.

O momento da gravidez, que compreende um período de 40 a 41 semanas, é considerado pela medicina como um evento social, uma experiência singular que integra a vida reprodutiva de homens e mulheres, envolvendo suas famílias e a comunidade. É um período em que muitas modificações ocorrem no organismo e no psicológico da mulher (Strapassom e Nedel, 2010; Elito Junior *et al.*, 2008).

De acordo com Cutrim *et al.* (2024) e Oliveira *et al.* (2020) a gravidez fisiologicamente, pode ocasionar mudanças cutâneas, osteoarticulares, respiratórias, hemodinâmicas, hematológicas, metabólicas, gastrointestinais, urinárias e endócrinas, além de instabilidade emocional, afetando seu cotidiano e mudam a saúde e o dia a dia das mulheres, surgindo desafios ao longo dos meses.

Sobre isso, Winnicott (2000 *apud* Santos e Motta, 2014) explica que, durante a gravidez e especialmente no final, surge na mãe uma sensibilidade exacerbada que a leva a desenvolver um estado psíquico especial, denominado de “preocupação materna primária”, momento de relevância crucial na construção do psiquismo em que a mulher se volta exclusivamente para o bebê, retirando seu interesse do social. Isso permite que a mãe se adapte às necessidades do bebê, respondendo às suas demandas de forma imediata e adequada.

No entanto, o referido autor destaca que nem todas as mulheres conseguem atingir esse estado psíquico o que indica que o momento e a situação em que a gravidez ocorre sejam fundamentais para que a mãe desenvolva esse aspecto do papel materno. Ou seja, a mãe precisa de um ambiente acolhedor e facilitador para que possa direcionar seus interesses e seu afeto exclusivamente ao filho.

No âmbito profissional, a gravidez reconfigura a trajetória das mulheres ao intensificar a "penalidade da maternidade". Este fenômeno, devido às demandas de cuidado e afastamentos temporários, aumenta a chance de retração da participação feminina no mercado de trabalho, levando a inserções esporádicas, jornadas parciais ou trabalho autônomo. Esse impacto é mais forte com filhos em idade pré-escolar,

somando-se a mecanismos de discriminação que limitam promoções e prejudicam os rendimentos. Assim, a gestação atua como um marcador biográfico que evidencia desigualdades laborais e afeta a qualidade da inserção ocupacional da mulher a curto e médio prazo (Guiginski e Wajnman, 2019).

Especificamente no retorno pós-licença maternidade, muitos dos impactos iniciados na gravidez se convertem em desafios de desempenho e de permanência no emprego. Estudos com trabalhadoras mostram prevalência de sentimentos negativos no reingresso (tristeza, desamparo), dificuldades para reorganizar rotinas e barreiras logísticas para a amamentação, ao lado de fragilidades institucionais de acolhimento. Por outro lado, quando há políticas de apoio (salas de amamentação, flexibilização de horários, teletrabalho), os efeitos adversos são mitigados, indicando que o contexto organizacional é decisivo para transformar a gestação e a transição à maternidade em percurso sustentável de trabalho (Rodrigues *et al.*, 2022).

Em síntese, embora a inserção da mulher no mercado de trabalho represente um avanço histórico, a maternidade continua sendo um marco significativo de desigualdade. A permanência de expectativas sociais que atribuem à mulher a centralidade dos cuidados familiares, associada à “penalidade da maternidade”, reforça os desafios da conciliação entre vida pessoal e profissional.

Nesse contexto, torna-se imprescindível refletir sobre políticas e práticas que promovam maior equidade de gênero, assegurando condições mais justas de participação, valorização e desenvolvimento da mulher no trabalho. Diante disso, é crucial entender os impactos da gravidez no engajamento e no desempenho profissional e seus reflexos nas empresas.

2.2.1 Impactos da gravidez no desempenho profissional

Entender a maternidade como um marco de desigualdade permite analisar seus efeitos práticos nas organizações. Além dos desafios pessoais, a gestante enfrenta desafios profissionais que exigem um minucioso equilíbrio entre carreira e vida familiar. Entre esses desafios estão a dificuldade de conciliação com o trabalho, preconceito, discriminação e desigualdade de oportunidades de crescimento (Lima Netto, 2022).

Quando uma mulher se torna mãe as mudanças pelas quais passa interferem de forma significativa no seu desempenho profissional, uma vez que passa a ser

necessário a prática de concessões, abdicções e reestruturações no seu cotidiano para que possa atender às demandas de ser mãe e profissional ao mesmo tempo (Behar, 2018).

De acordo com Salvagni *et al.* (2023), as mulheres que buscam conciliar as suas carreiras com a maternidade inevitavelmente provocam algum nível de conflito entre seus papéis, pois o ambiente organizacional, por ser altamente competitivo, exige maior dedicação à carreira, além de muitas vezes requerer mobilidade geográfica e jornadas mais longas, dependendo da empresa e do cargo ocupado.

Estudos qualitativos mostram que, durante a gestação, emergem ambivalências: de um lado, maior vigilância sobre o próprio desempenho e esforço extra para “provar” continuidade de entrega; de outro, medo de estigmatização e de oportunidades perdidas, fatores que podem reduzir o engajamento vigor-dedicação-absorção e gerar intenções de retração temporária da participação no mercado de trabalho (p. ex., migração para jornadas parciais) (Souza *et al.*, 2023; Delvan, Defini e Sedor, 2025).

Ao mesmo tempo, os referidos autores apontam que há interfaces positivas na relação trabalho-família, pois a aprendizagem socioemocional e troca de experiências com outras mães podem fortalecer autoeficácia e estratégias de priorização, com efeitos benéficos para focar no que gera valor. Em termos organizacionais, esse mosaico de demandas e recursos tende a impactar indicadores como produtividade imediata (pela necessidade de ajustes de tarefas e pausas clínicas), absenteísmo/atrasos (consultas, intercorrências) e risco de desligamento quando percepções de suporte são baixas.

No retorno pós-licença, as tensões se acentuam. Pesquisas com trabalhadoras brasileiras indicam frustração com o próprio desempenho, queda de satisfação e dificuldades de conciliar amamentação/cuidados com metas profissionais, sobretudo quando faltam creches, teletrabalho estruturado ou ajustes realistas de carga (Santos e Motta, 2014). Esses fatores elevam o custo organizacional por meio de quedas de qualidade, retrabalho e rotatividade, mas são mitigáveis quando há políticas de retorno progressivo, pausas para lactação, comunicação transparente sobre expectativas e apoio de pares/gestores.

Em síntese, a gravidez não é, por si só, um determinante negativo do desempenho, pois os efeitos (positivos ou negativos) decorrem do alinhamento entre

demandas da gestação/parentalidade e recursos oferecidos pelo trabalho. Em ambientes cujo suporte é alto, prevalecem manutenção do engajamento central, lealdade e aprendizagem transferível (organização do tempo, priorização, empatia), reverberando em produtividade sustentável e menor turnover, mas quando é baixo, intensificam-se presenteísmo improdutivo, adoecimento e saídas.

2.3 RH humanizado e a gestação

A gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato (2008) e Gil (2006), é uma função gerencial que tem como principal objetivo cuidar dos relacionamentos entre as pessoas da empresa, buscando garantir as metas individuais.

A gestão de pessoas evoluiu junto com as organizações, os processos produtivos e os avanços no relacionamento humano. O reconhecimento da importância das pessoas só ocorreu após descobertas sobre como fatores psicológicos e sociais influenciam a produtividade (Mackey e Sisodia, 2018). Assim, as pessoas deixaram de ser vistas como meros recursos e passaram a ser indispensáveis para o sucesso empresarial, exigindo que a gestão se concentre em tornar o ambiente de trabalho agradável a todos.

Nesse contexto, a gestão humanizada surge como uma forma de administrar as relações internas colocando o ser humano no centro das relações organizacionais, reconhecendo seu valor e suas contribuições para os resultados coletivos. Na prática, consiste em oferecer maior autonomia, flexibilidade, comunicação clara e respeitosa e envolver os profissionais nas decisões organizacionais. É uma abordagem que vai além da busca por lucros, incorporando valores como bem-estar, justiça, equidade e qualidade de vida no ambiente de trabalho (Sausen *et al.*, 2019; Dale e Hyslop-Margison, 2010).

No cenário atual, a gestão humanizada é uma estratégia contínua de aprimoramento nas práticas de liderança e gestão de pessoas, representando um processo de evolução constante, que impulsiona a transformação social e contribui para melhores condições de saúde, bem-estar e realização no trabalho, gerando boas práticas que merecem ser destacadas (Sausen *et al.*, 2019; Dale e Hyslop-Margison, 2010).

As práticas de RH humanizado em empresas brasileiras estão crescendo, reconhecendo e apoiando a gestação. Programas específicos, como o "Programa

Pessoinhas" da MS Florestal, demonstram que o acolhimento integral e o suporte contínuo (inclusive com equipe multidisciplinar) são eficazes, levando a uma redução de 70% nos afastamentos médicos de gestantes, o que fortalece a permanência no trabalho e reduz custos com absenteísmo (Mundo RH, 2025; Perfil News, 2025)

Além do acolhimento direto, políticas institucionais que promovem a conciliação trabalho-família têm impacto positivo no desempenho organizacional, conforme apontam estudos internacionais. Tais políticas, como licença-maternidade estendida, creches internas, flexibilidade e espaços para amamentação, favorecem a performance contextual e diminuem o *turnover*, quando as colaboradoras se sentem realmente apoiadas (Rodrigues e Martins, 2024).

Estudos apontam que o equilíbrio entre trabalho e família promove bem-estar, maior engajamento e motivação, resultando em um desempenho profissional mais resiliente. Modelos integrativos sugerem que o bem-estar gerado por políticas de conciliação modera positivamente o estresse, a satisfação e a produtividade, atuando como um mediador essencial no impacto sobre o desempenho (Medina-Garrido, Biedma-Ferrer e Ramos-Rodríguez, 2023).

Em síntese, a adoção de um RH humanizado com práticas específicas para gestantes (como apoio multidisciplinar, flexibilização e infraestrutura) fortalece a cultura e o clima organizacional. Esse ambiente inclusivo e valorizador favorece a retenção, o fortalecimento da confiança, a redução do *turnover* e a obtenção de melhores resultados coletivos (Mader, 2025).

3 FERRAMENTAS E MÉTODO

O objetivo principal deste estudo foi investigar as dificuldades enfrentadas na gestação, que impactam no desempenho profissional, oferecendo sugestões sobre práticas de gestão de pessoas que poderiam minimizar tais impactos.

Para tanto, a metodologia adotada foi a pesquisa qualitativa de caráter descritivo, com base em pesquisas bibliográficas em materiais científicos sobre o assunto, além de pesquisa de campo com mulheres que vivenciaram a gestação dentro de uma organização.

A pesquisa qualitativa envolve a busca por compreender detalhadamente os significados e as características das situações apresentadas pelos participantes, incluindo: as pesquisas ativas, a história de vida (biografia, autobiografia, testemunho, etnobiografia, história oral), a análise de conteúdo e o estudo de caso. Esse método

possibilita estudos exploratórios e descritivos, permitindo a análise detalhada dos fenômenos (Lakatos e Marconi, 2021).

O questionário foi composto por 13 questões do tipo múltipla escolha, sendo respondido por 113 mulheres inicialmente e após seleção daquelas que engravidaram trabalhando, foi possível contar com 98 respondentes, cujas respostas estão apresentadas e analisadas a seguir.

161

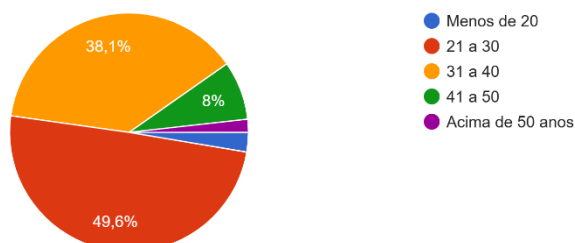
4 ANÁLISE E RESULTADOS

A seguir serão apresentados os dados obtidos por meio do questionário aplicado, analisando-os.

A Figura 1, a seguir ilustra a distribuição da faixa etária da amostra.

Figura 1- Faixa etária da amostra

Qual sua faixa etária?
113 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que metade da amostra possui entre 21 e 30 anos. A outra metade distribuiu-se em 37,5% com idade entre 31 e 40 anos, 8% entre 41 e 50 anos, 1,8% acima de 50 anos e 2,7% menos de 20 anos. Isso configura uma população jovem e levemente madura.

Investigou-se também sobre o atual vínculo trabalhista. Os resultados mostram que 45,5% das respondentes estão contratadas atualmente na modalidade CLT. A outra parte atua profissionalmente como servidora pública (8%), autônoma (19,6%), freelancer (4,5%), empreendedora (12,5%) e desempregada (8,9%).

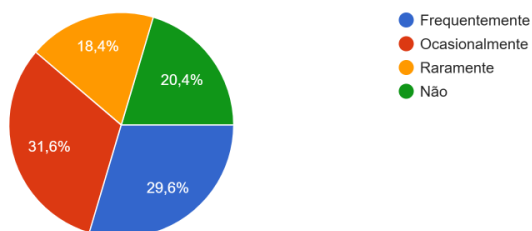
Na sequência, buscou-se selecionar apenas aquelas que engravidaram durante sua atividade profissional, de modo que 97 respondentes (86,6%) seguiram respondendo ao questionário e o restante teve sua participação encerrada.

Na próxima questão levantou-se sobre a ocorrência de dificuldades físicas que elas perceberam ter afetado o desempenho profissional durante a gravidez, cujas respostas estão na Figura 2, a seguir.

162

Figura 2- Frequência das dificuldades físicas que afetaram o desempenho

Durante a gestação, você enfrentou dificuldades físicas que afetaram seu desempenho no trabalho?
 98 respostas

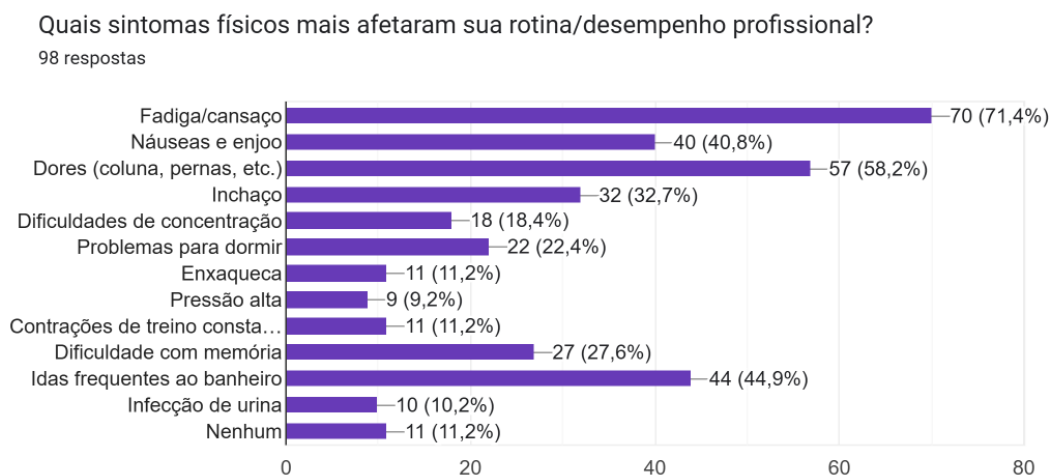


Fonte: dados da pesquisa (2025)

Percebe-se que 31,6% afirmaram as dificuldades físicas afetaram seu trabalho ocasionalmente, 29,6% disseram que frequentemente, 18,4% disseram que as questões físicas raramente afetaram seu trabalho e 20,4% das participantes da pesquisa não sentiram essa interferência.

A Figura 3, a seguir, mostra os sintomas físicos que mais afetaram negativamente a rotina e desempenho profissional das participantes.

Figura 3- Sintomas físicos que mais afetaram o desempenho



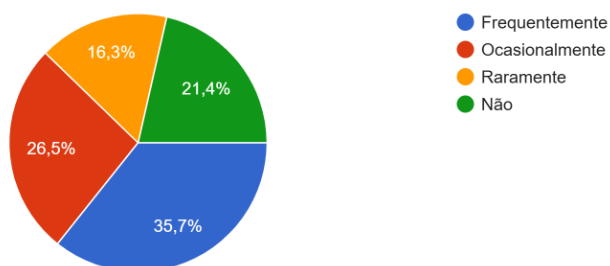
Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que o sintoma físico mais prevalente foi fadiga/cansaço (70 votos), o que corrobora achados da literatura sobre a alta demanda energética da gravidez. Em segundo lugar (57 votos) estão as dores musculoesqueléticas que são comuns na gravidez e afetam tarefas físicas e postura no trabalho. Em terceiro (44 votos) estão as idas frequentes ao banheiro, podendo afetar a concentração, o bem-estar e a produtividade. Em quarto (32 votos) está o inchaço que pode causar desconforto e dificuldade de locomoção, especialmente em trabalhos que exigem estar de pé ou caminhar. Outros sintomas significativos foram: dificuldade com memória (27), problemas para dormir (22) e dificuldades de concentração (18), os quais apontam para uma sobrecarga cognitiva e emocional relevante, o que sugere que o impacto da gravidez não é apenas físico, mas também mental e psicossocial. Menor frequência (entre 9 e 11 votos) foi observada em sintomas como enxaqueca, pressão alta, infecção urinária, e contrações de treinamento. Apenas 11 respondentes indicaram que nenhum sintoma físico afetou seu desempenho, o que mostra que quase 9 em cada 10 mulheres sentiram impactos físicos relevantes no trabalho durante a gestação.

Já a Figura 4, a seguir, apresenta a frequência com que as elas perceberam que os sintomas emocionais afetaram seu bem-estar e desempenho no trabalho.

Figura 4- Frequência dos sintomas emocionais

Você enfrentou desafios emocionais na gestação que afetaram seu bem-estar e desempenho no trabalho?
98 respostas



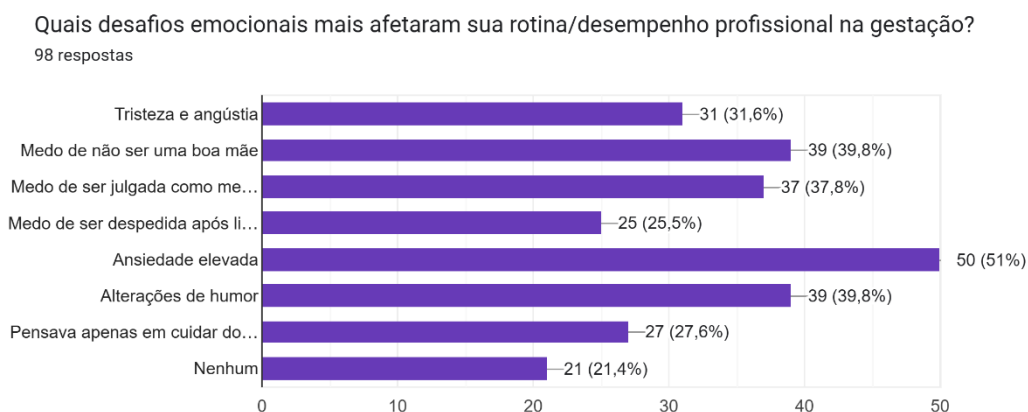
Fonte: dados da pesquisa (2025)

Percebe-se que, 35,7% sentiram frequentemente desafios emocionais, 26,5% sentiram desafios ocasionalmente, 16,3% raramente e um total de 21,4% afirmaram não terem seus desempenhos no trabalho afetados por desafios emocionais.

Na Figura 5 é possível observar a distribuição dos votos sobre os sintomas emocionais que mais afetaram o desempenho.

164

Figura 5- Sintomas emocionais que mais afetaram o desempenho



Fonte: dados da pesquisa (2025)

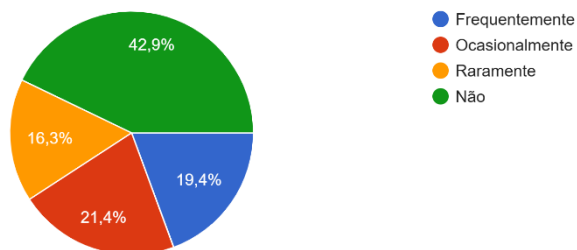
Nota-se que o desafio emocional mais votado foi a ansiedade, com 50 votos; seguido por alteração de humor e o medo de não ser uma boa mãe, com 39 votos cada, e pelo medo de ser julgada, com 37 votos. Outros desafios emocionais que afetaram a rotina e desempenho foram: a tristeza e a angústia (31), o pensamento somente em cuidar do bebê (27) e medo de serem despedidas após o nascimento do filho (25). Um total de 21 mulheres responderam não sentir nenhum tipo de desafio emocional afetando seu desempenho no trabalho.

Na Figura 6, é possível observar as respostas sobre a frequência com que os desafios sociais afetaram o desempenho profissional das gestantes.

Figura 6- Frequência dos desafios sociais

Você enfrentou desafios sociais na gestação que afetaram seu bem-estar e seu desempenho no trabalho?
 98 respostas

165



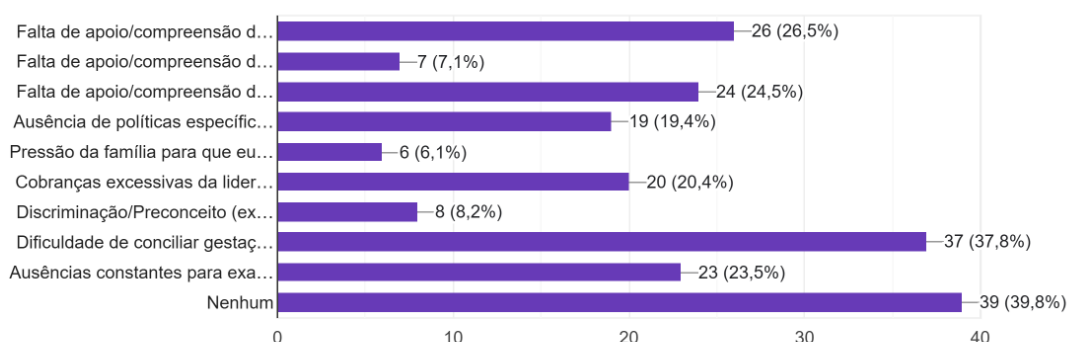
Fonte: dados da pesquisa (2025)

Fica evidente que 42,9% não tiveram desafios sociais que afetassem o seu bem-estar e seu desempenho no trabalho. Porém, 19,4% apontaram que esses desafios impactavam o seu desempenho frequentemente, 21,4% ocasionalmente e 16,3% raramente.

Para complementar, a Figura 7, a seguir apresenta as respostas sobre quais foram os principais desafios sociais que mais afetaram o desempenho das gestantes.

Figura 7- Desafios sociais que mais afetaram o desempenho

Quais desafios sociais mais afetaram sua rotina/desempenho profissional na gestação?
 98 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

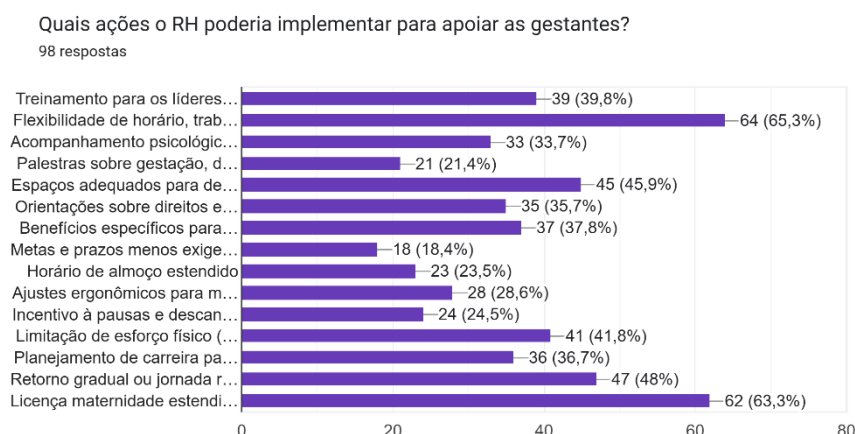
Percebe-se que 39 não tiveram nenhum desafio social que impactasse seu desempenho profissional. Porém, 37 disseram ter tido dificuldade de conciliar a gestação e o trabalho, além de falta de apoio e compreensão com 26 votos e falta de apoio e compreensão com 24 votos. As faltas constantes para a realização de

exames, teve um total de 23 votos. A cobrança excessiva da liderança da empresa teve 20 votos, e a falta de políticas voltadas para as gestantes teve 19 votos. Por fim, a discriminação e preconceito tiveram 8 votos e a pressão da família 6 votos.

Na sequência, buscou-se entender quais fatores mais afetaram o desempenho profissional das respondentes. Ficou evidente que os fatores emocionais, com 39,8%, seguidos dos fatores físicos, com 34,7% foram apontados como os que mais tiveram interferência no desempenho. Apenas 7,1% disseram que foram os fatores sociais e 18,4% disseram que nenhum desses fatores afetaram sua rotina e desempenho.

Para entender melhor as necessidades das gestantes, questionou-se quais ações de apoio o RH poderia implementar, cujas respostas estão na Figura 8, a seguir.

Figura 8- Ações de apoio do RH



Fonte: dados da pesquisa (2025)

As principais ações de apoio apontadas foram: a adoção de flexibilidade de horário, trabalho remoto ou híbrido (64 votos) e a licença maternidade estendida (62 votos), seguido por retorno gradual ou jornada reduzida (47 votos), espaços adequados para descanso (45 votos), limitação de esforço físico (41 votos), treinamento para os líderes (39 votos), benefícios específicos (37 votos), planejamento de carreira (36 votos), orientação sobre os direitos da gestante (35 votos). Isso indica que as principais sugestões estão relacionadas à permissão de maior tempo da mãe com o bebê.

Perguntou-se, então se as participantes percebem as empresas preparadas para acolher funcionárias grávidas e mães recentes e apenas 3% acreditam que sim.

Todo o restante se divide em acreditar que a empresas não estão preparadas (48%) ou estão em parte preparadas (49%)

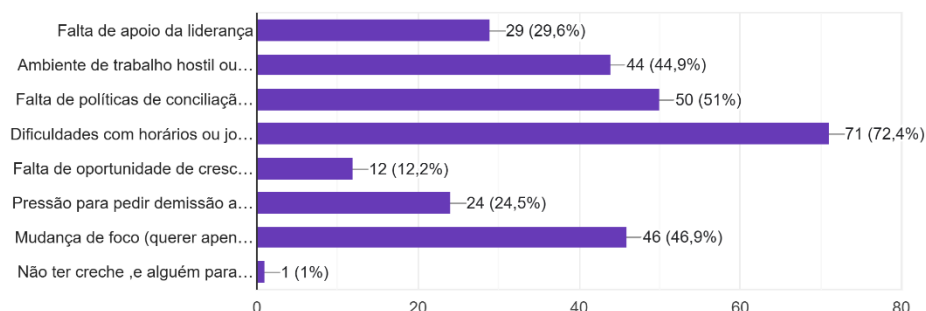
Na Figura 9, a seguir, apresenta-se os principais fatores contribuintes para a saída das funcionárias durante ou após a gestação.

167

Figura 9: Fatores contribuintes da saída das gestantes

Na sua opinião, quais são os principais fatores que contribuem para a saída de funcionárias durante ou após a gravidez?

98 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

O principal fator que mais contribui para a saída das funcionárias durante ou após a gravidez é a dificuldade com os horários ou com a jornada de trabalho (71 votos). Em segundo lugar vem a falta de políticas de conciliação entre trabalho e maternidade (50 votos), o que muitas vezes passa pela questão dos horários a serem cumpridos, além de metas e prazos; em terceiro lugar vem a mudança de foco, isto é, querer apenas cuidar do bebê e não se interessar mais pelo trabalho (46 votos), seguido do ambiente de trabalho hostil e pouco acolhedor (44 votos). Por fim, com menos de 30 votos aparecem fatores como: falta de apoio da liderança (29 votos); pressão para pedir demissão após a licença (24 votos) e falta de oportunidade de crescimento (12 votos).

Assim, pode-se dizer que, conforme os teóricos, a gravidez pode impactar a vida das mulheres no sentido emocional, social e no seu desempenho profissional. Assim, é crucial que as organizações como um todo, adotem ações que possam contribuir com a permanência das mulheres, e conseqüentemente, com a diminuição da rotatividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo investigar as dificuldades enfrentadas na gestação, que impactam no desempenho profissional, oferecendo sugestões sobre práticas de gestão de pessoas que poderiam minimizar esses impactos.

168

Nesse sentido, os objetivos foram atingidos pois, por meio da pesquisa bibliográfica foi possível compreender que a gravidez gera impactos na vida das mulheres a nível físico e hormonal que acabam por afetar aspectos emocionais e sociais.

Com a realização da pesquisa aplicada foi possível verificar que de fato as mudanças e desafios físicos (fadiga, cansaço e dores) e emocionais (ansiedade, alteração de humor e medos) são as que mais afetam, mas que as questões sociais interferem menos no desempenho profissional.

Dentre as sugestões de melhoria, as participantes da pesquisa apontaram diversas ações a serem adotadas pelas empresas que podem ser benéficas para as gestantes, sendo que as ações mais votadas foram a flexibilidade de horário e a possibilidade de trabalho remoto. Além disso, revelaram que não percebem que as empresas estão preparadas para acolher esse momento, mostrando que há muito o que ser desenvolvido pelas áreas de RH em termos e políticas e práticas voltadas à maternidade.

Cabe destacar que o estudo teve como limitação o método de coleta de dados que se restringiu a um questionário fechado, dando pouca possibilidade para que a amostra explanasse com profundidade suas dificuldades e experiências. Além disso, embora o número de participantes tenha sido expressivo, não representa uma parcela considerável de mulheres da cidade pesquisada, o que impossibilita a generalização dos resultados, mas dá um norte para pesquisas futuras.

Assim, sugere-se que estudos futuros ampliem a amostra e adicionem a entrevista como método de coleta dos dados para que se possa aprofundar a compreensão dos desafios e das necessidades das gestantes. Além disso, sugere-se a observação e comparação da opinião das trabalhadoras de empresas que possuem práticas que apoiam a gestante, verificando seus desafios e sua intenção de permanecer no trabalho durante e após o período gestacional.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, E. C. da S.; MAIA, M. P. L.; CARVALHO, R. A. S. de.; ROBERTO, J. C. A.; PINTO JUNIOR, J. R. L. Construindo um ambiente produtivo: políticas motivacionais para combater o absenteísmo e a rotatividade. **Revista Caderno Pedagógico**. 2025. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/15748>. Acesso em: 8 ago. 2025.

BEHAR, R. C. R. **A maternidade e seu impacto nos papéis ocupacionais de primíparas**. Trabalho de Conclusão De Curso (Terapia Ocupacional) Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/12177/1/RCRB29062018.pdf> Acesso em: 15 jul. 2025.

CUTRIM, Letícia M. do N.; ALBINO, Ana Luiza da V.; VERVALLEN, Victória M. V.; LIMA, Camila M.; COSTA, Maria do P. S R. M; FERREIRA, Ingridy M. O.; CAMPELO, Gabriela Q. Fisiologia da Gestação. In: **Livro de Obstetrícia**. 2024. Disponível em: <https://sistema.editorapasteur.com.br/uploads/pdf/publications_chapter/FISIOLOGIA%20DA%20GESTA%C3%87%C3%83O-e1b960f6-dd20-4441-b91d-f197b8cda8a5.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2025

DALE, John; HYSSOP-MARGISON, Emery J. **Paulo Freire: teaching for freedom and transformations**. The philosophical influences on the work of Paulo Freire. Netherlands: Springer, 2010.

DELVAN, J. S.; DELFINI, A. C.; SEDOR, L. D. A. Saúde mental das mulheres, maternidade e carreira: uma revisão da literatura. **Psi Unisc – Revista do programa de pós-graduação em psicologia da universidade de Santa Cruz do Sul**. 2025. Disponível em: <https://seer.unisc.br/index.php/psi/article/view/18526>. Acesso em: 20 ago. 2025.

ELITO JUNIOR, J.; MONTENEGRO, N. A. M. de M.; SOARES, R. da C.; CAMANO, L. Gravidez ectópica não rota: diagnóstico e tratamento. Situação Atual. **Revista Brasileira de Ginecologia e Obstetrícia**, v.30, n.1, 2008. Disponível em: <https://www.febrasgo.org.br/rbgo/uploads/arquivos/html/2008-30-gravidez-ect%C3%B3pica-n%C3%A3o-rota-diagn%C3%B3stico-e-tratamento.-situa%C3%A7%C3%A3o-atual.html>. Acesso em: 20 ago. 2025.

GUIGINSKI, J.; WAJNMAN, S. A penalidade pela maternidade: participação e qualidade da inserção no mercado de trabalho das mulheres com filhos. **Revista Brasileira de Estudos de População**, 2019. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rbepop/a/YqqJqjPwYW33k6GFLknY4sS/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 12 ago. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LIMA NETTO, L. de S. **Gestação, autoestima e representações sociais: um estudo com mulheres grávidas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Psicologia) Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/25704/1/TCC%20LETICIA%20NETTO.pdf> Acesso em: 15 jul. 2025.

LOPES, M. Avaliando o desempenho do servidor público. Brasília: **ENAP — Escola Nacional de Administração Pública**, 2023. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7886/1/2023.09.30%20-%20Avaliando%20o%20desempenho%20do%20servidor%20p%C3%ABlico_EXTERNO.pdf Acesso em 15 ago. 2025.

MACKEY, J., SISODIA, R. **Conscious capitalism is not an oxymoron**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Alta Books. 2018.

MADER, Aline B. Gestação humanizada reduz afastamentos em 70 %. **Mundo RH**. 2025. Disponível em: <https://mundorh.com.br/gestacao-humanizada-reduz-afastamentos-em-70/>. Acesso em: 30 ago. 2025.

MARTINS, C. de S.; RIBEIRO, M. E. O.; ANTONIOLLI, B. I.; SILVA, J. M. S. da. Fatores Motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho. **ID on Line. Revista de Psicologia**. 2018. Disponível em <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/989>. Acesso em: 8 ago. 2025.

MEDINA-GARRIDO, J. A.; BIEDMA-FERRER, J. M.; RAMOS-RODRÍGUEZ, A. R. Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**. 2023. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2401.13683>. Acesso em: 13 ago. 2025.

MELHOR RH. RH humanizado e ações individualizadas atraem e retêm profissionais. **Melhor RH**. 2025. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/rh-humanizado-e-acoes-individualizadas-atraem-e-retem-profissionais/>. Acesso em: 17 ago. 2025.

MONTEZANO, L.; PETRY, I. S.; FROSSAD, L. B. de M.; et al. Avaliação de competências organizacionais: subsídios para o desenvolvimento organizacional. **RACE — Revista de Administração, Ciência e Economia**. 2021. Disponível em <https://periodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/27236> Acesso em: 8 ago. 2025.

OCASAL, D. L. M. Bem-estar subjetivo e produtividade no trabalho: uma perspectiva global e organizacional. **Revista de Administração e Empresas (RAE)**. 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/xHbtGcWq6Xfyb45vjwWDXHm/?lang=pt> Acesso em: 10 ago. 2025.

PERFIL NEWS. Gestação humanizada: programa diminui afastamentos médicos em 70 % e apoia mães no retorno ao trabalho. **Perfil News**. 2025. Disponível em: <https://www.perfilnews.com.br/2025/08/15/gestacao-humanizada-programa-diminui-afastamentos-medicos-em-70-e-apoia-maes-no-retorno-ao-trabalho/>. Acesso em: 25 ago. 2025.

RODRIGUES, Fernanda S.; MARTINS, Larissa M. D. G. Adaptação Brasileira da Escala de Políticas de Suporte Trabalho-Família em Mulheres Trabalhadoras. **Revista Bras. Orientac. Prof.** 2024. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902024000100017&script=sci_arttext. Acesso em: 12 ago. 2025.

RODRIGUES, L. N.; CHRISTOFFEL, M. M.; SMEHA, L. N.; BENEDETTI, F. J.; ABAID, J. L. W. Acolhimento e desafios no retorno ao trabalho, após a licença-maternidade em uma instituição de ensino. **Revista de Enfermagem da UFSM**. 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/68966>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SALVAGNI, J.; AZAMBUJA, M.; HEICHERT, F. M.; VERONESE, M. Maternidade e mercado de trabalho: a trajetória das mulheres no desenvolvimento de carreiras. **Revista Confluências**, v.25, n.1, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/confluencias/article/view/57084> Acesso em: 5 jul. 2025.

SANTOS, Kate D; MOTTA, Ivonise F. da. O significado da maternidade na trajetória de três jovens mães: um estudo psicanalítico. **Psicologia social. Estudos de Psicologia**. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0103-166X2014000400006>>. Acesso em: 31 jul. 2025.

SAUSEN, J. D. F. C. L., BAGGIO, D. K., BRIZOLLA, M. M. B., BAGGIO, A. F.; ROVEDA, T. S. Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**. 2019. Disponível em: <https://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2242>. Acesso em: 02 ago. 2025.

SOUZA, L. N. S.; CONFORTIN, S. C.; ARISTIZÁBAL, L. Y. G.; CHAGAS, D. C. das.; VIEIRA, A. C.; SIMÕES, V. M. F.; BRITTO E ALVES, M. T. S. S. de. Sintomas depressivos, ansiedade e os sintomas estressantes durante a gravidez afetam o ganho de peso gestacional? **Ciência e Saúde Coletiva**, v.28, n.7, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/dKJQkM6Sk4YX59sQPMWPJrv/abstract/?lang=pt> Acesso em: 10 ago. 2025.

SOUZA, Claudemir J. de; PROENÇA, O. de; SOARES, Thiago. Desempenho organizacional e ferramentas de gestão: uma análise das publicações. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**. 2022. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/6025/602579143001.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2025.

STRAPASSOM, Márcia R.; NEDEL, Maria N. B. Puerpério imediato: desvendando o significado da maternidade. **Revista Gaúcha de Enfermagem**. 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1983-14472010000300016>>. Acesso em: 31 jul. 2025.

TORRES, Luis F.; MARTINS, Maria do Carmo F. High performance no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Administração em Diálogo**. 2021. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/49798/37902>>. Acesso em: 30 jul. 2025.