Guia maternidade e carreira no setor público

Boas práticas para acolher e apoiar mães (atuais e futuras) em sua vida profissional



Conexão Inovação Pública

Créditos

O "**Guia Maternidade e Carreira no Setor Público**" é um trabalho colaborativo e voluntário criado pelas seguintes pessoas:

Claudia Cappelli
Gabriela Braune de Castro Lopes
Graciele Rosa da Costa Soares
Joseane Aparecida Corrêa
Larissa de Faro Valverde
Rodrigo Mota Narcizo

Agradecimentos especiais às 148 pessoas que participaram da pesquisa "Profissão e Maternidade no Setor Público", realizada pela rede Conexão Inovação, e compartilharam suas experiências sobre maternidade e carreira no setor público. Sem vocês, este guia não existiria.

Aviso: Todos os depoimentos deste guia são exemplos criados com apoio de inteligência artificial para ilustrar e educar. Qualquer semelhança com pessoas, locais ou experiências reais é apenas coincidência.

Este documento é licenciado sob uma licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual CC BY-NC-SA, Internacional 4.0.

Imagem da capa: Adobe Stock (licença paga)

Maio de 2025

Introdução

Mulheres que desejam engravidar, gestantes e mães muitas vezes enfrentam situações difíceis no ambiente profissional como, violência, discriminação e assédio relacionados à maternidade. Essas situações acontecem devido a preconceitos e a uma cultura organizacional que não considera direitos previstos em lei e as necessidades humanas mais básicas.

Este guia é uma contribuição da rede Conexão Inovação Pública para criar ambientes profissionais mais acolhedores, empáticos e inclusivos para mães, futuras mães e suas crianças.

Nas próximas páginas você encontrará depoimentos que ilustram diferentes contextos, propostas de ação e boas práticas que podem ser aplicadas na sua instituição – desde ações de liderança e relações entre colegas até políticas organizacionais. Nosso objetivo é estimular relações mais saudáveis entre as pessoas e criar espaços de trabalho livres de preconceitos e hostilidades.

Sumário

→ 1. Antes da gravidez

Página 05

→ 2. Anúncio da gravidez

Página 08

→ 3. Durante a gestação

Página 11

→ 4. Perda gestacional

Página 14

→ 5. Durante a licença-maternidade

Página 17

→ 6. Após a licença-maternidade

Página 20

1. Antes da gravidez

Renata, 32 anos

Já estava há alguns anos no serviço público e decidi buscar novos desafios. Em uma entrevista para um órgão no qual eu gostaria de ser cedida, fui ingênua em dizer que pretendia engravidar nos próximos anos. Como resposta, ouvi do chefe da Gestão de Pessoas que isso "atrapalharia o trabalho" e que eu não seria selecionada. Segundo ele, muitas servidoras desejavam trabalhar ali apenas para aproveitar as condições de trabalho diferenciadas oferecidas pela instituição.

Além disso, presenciei conversas desconfortáveis entre colegas de trabalho, afirmando que mães eram menos disponíveis, frequentemente se ausentavam por questões familiares, e por isso eram menos comprometidas.

Eu me senti frustrada e impotente, questionando se minha decisão de ser mãe um dia significaria abrir mão do crescimento profissional.

1.1. EXPERIÊNCIAS RUINS

- Engravidar é colocado como barreira em processos seletivos de cargos comissionados e movimentações.
- Comentários depreciativos e críticas sobre maternidade como algo indesejável na instituição.

1.2. BOAS PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES:

1.2.1. Liderança

- **Combater vieses e preconceitos em processos seletivos:**

Líderes devem reforçar claramente às pessoas em posição de gestão e integrantes membros das equipes de seleção que planos pessoais, como a maternidade ou o uso da licença-maternidade, jamais devem ser considerados fatores limitantes nas decisões de contratação ou promoção. Recomenda-se treinamentos específicos para gestores sobre preconceito inconsciente e boas práticas em equidade de gênero nos processos seletivos.

- **Incentivar diálogo aberto sobre parentalidade:**

Lideranças devem abrir espaço para conversas francas sobre planejamento familiar e expectativas, criando ambientes seguros e acolhedores onde servidoras se sintam à vontade para expressar seus planos sem medo de discriminação.

1.2.2. Colegas de trabalho

- **Conscientização sobre respeito e empatia:**

Promover campanhas internas de sensibilização que ajudem os colegas a entenderem os desafios enfrentados pelas mulheres antes e durante a maternidade, combatendo preconceitos e comentários depreciativos que prejudiquem o ambiente de trabalho.

- **Promoção de atitudes positivas e acolhedoras:**

Incentivar colegas a serem aliados no combate ao preconceito, estimulando um ambiente em que mulheres sejam valorizadas profissionalmente, independentemente dos seus planos pessoais ou familiares.

1.2. BOAS PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES:

1.2.3. Organização

- **Política institucional antidiscriminação:**

Criar ou atualizar políticas claras de não-discriminação que incluam especificamente situações relacionadas à gravidez, planejamento familiar e tratamentos de fertilidade. Essa política deve prever canais seguros para denúncia e acompanhamento.

- **Suporte formal para tratamentos de fertilização:**

Implementar procedimentos institucionais claros que garantam licença remunerada ou flexibilidade de horário para servidoras que estejam realizando tratamento de fertilidade, garantindo dignidade e apoio institucional nesse momento delicado.

2. Anúncio da gravidez

Gabriela, 29 anos

Quando descobri minha gravidez, fiquei muito feliz, mas também ansiosa com o momento de contar para minha chefia. Decidi conversar primeiro com meu chefe direto e pedi explicitamente que mantivesse o sigilo até completar três meses, devido ao risco maior de aborto nesse período.

Ao invés de me dar os parabéns, recebi um olhar de surpresa e preocupação. Para piorar, na reunião da equipe naquele mesmo dia, meu chefe simplesmente revelou minha gravidez a todos sem qualquer cuidado ou respeito pelo meu pedido.

Alguns colegas reagiram com silêncio constrangedor, outros com comentários desanimadores, como: "Pronto, agora perdemos mais uma aqui". Eu me senti extremamente exposta, decepcionada e sem qualquer controle sobre um momento que deveria ser especial.

2.1. EXPERIÊNCIAS RUINS

- Anúncio da gravidez recebe recepção negativa.
- Não é respeitado o direito da gestante em manter sigilo ou ela mesma anunciar a gravidez.

2.2. BOAS PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES:

2.2.1. Liderança

- **Acolhimento positivo do anúncio da gravidez:**

Lideranças devem ser treinadas para acolher com empatia e genuína felicidade o anúncio da gravidez das servidoras. Recomenda-se que líderes ofereçam parabéns e transmitam segurança e confiança quanto ao futuro profissional da gestante, ressaltando o valor contínuo de seu trabalho para a equipe.

- **Respeito ao direito ao sigilo:**

Deve ser reforçado que a liderança tem a obrigação de respeitar integralmente a decisão da gestante quanto ao momento e forma de anunciar sua gravidez aos demais colegas. É essencial treinar as lideranças para que entendam a importância ética e emocional dessa discrição.

2.2.2. Colegas de trabalho

- **Valorização e respeito à colega grávida:**

Incentivar os colegas a adotar posturas acolhedoras e solidárias ao anúncio da gravidez, enfatizando que este é um momento especial e pessoal. Recomenda-se realizar campanhas internas de sensibilização para eliminar comentários negativos, reforçando uma cultura de empatia e valorização pessoal.

- **Combate ativo a comentários depreciativos:**

Estimular colegas a se posicionarem ativamente diante de comentários negativos ou inadequados, protegendo e apoiando emocionalmente a gestante.

2.2. BOAS PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES:

2.2.3. Organização

- **Campanha institucional sobre o anúncio de gravidez:**

Criar materiais institucionais (folders, e-mails, vídeos curtos) que orientem a comunicação do anúncio da gravidez, destacando boas práticas e esclarecendo os direitos das gestantes quanto ao sigilo e acolhimento positivo.

- **Canal específico para acolhimento e denúncia:**

Implementar ou reforçar canais institucionais seguros e sigilosos para que servidoras gestantes possam relatar situações negativas relacionadas ao anúncio da gravidez. Esses canais devem ter acompanhamento especializado para resolução imediata e preventiva de conflitos e situações constrangedoras.

3. Durante a gestação

Júlia, 38 anos

Estar grávida deveria ter sido um período especial, mas infelizmente vivi momentos muito difíceis no trabalho. Passei a ser excluída de projetos importantes e começaram a sugerir que eu não poderia assumir responsabilidades maiores porque minha gravidez supostamente limitava minha atuação. Ouvi comentários como "Isso que dá mulher fértil passar em concurso público", ou "Justo agora que precisamos mais dela, ela engravida".

O mais constrangedor foi quando meu chefe insinuou que eu poderia "trabalhar durante a licença maternidade, pois ficaria à toa em casa". Tive que ser firme e defender um direito que não deveria ser negociável. Mesmo tendo uma excelente trajetória profissional, senti que minha gravidez virou um peso para a instituição.

3.1. EXPERIÊNCIAS RUINS

- Gravidez é uma barreira ou dificultador em processos seletivos de cargos comissionados e movimentações.
- Situações de constrangimento relacionadas à gravidez.
- Gravidez é percebida como limitação para atividades de trabalho, mesmo sem justificativa real.
- Desrespeito e desprezo pelo direito à licença-maternidade, diminuindo o valor do trabalho de cuidado materno nos primeiros meses de vida.

3.2. BOAS PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES:

3.2.1. Liderança

- **Garantir igualdade de oportunidades:**

Líderes devem assegurar ativamente que servidoras grávidas sejam consideradas de forma justa e igualitária em processos seletivos para cargos comissionados e movimentações internas. Recomenda-se realizar auditorias internas e treinamentos periódicos sobre vieses inconscientes ligados à gravidez e à maternidade.

- **Evitar estigmatização profissional:**

A liderança deve garantir que as servidoras grávidas não sejam automaticamente excluídas de atividades, projetos ou viagens a trabalho por preconceito ou superproteção inadequada. Deve-se estabelecer diálogo aberto e honesto com a servidora, permitindo que ela defina limites conforme orientações médicas e sua própria percepção das condições físicas.

- **Oferecer suporte emocional e acolhedor:**

Líderes devem estabelecer rotinas frequentes de escuta e acolhimento com as gestantes para acompanhar de perto suas necessidades emocionais e profissionais durante o período gestacional, prevenindo situações constrangedoras ou prejudiciais à saúde mental.

3.2.2. Colegas de trabalho

- **Criar rede informal de apoio e acolhimento:**

Estimular que colegas apoiem e incluam ativamente servidoras grávidas, ajudando na adaptação às novas rotinas de trabalho e prevenindo situações desconfortáveis. Promover pequenas ações informais (como grupos de apoio, acompanhamento e troca de experiências) pode fortalecer o senso de comunidade e pertencimento.

3.2. BOAS PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES:

- **Combater comentários inadequados:**

Promover a responsabilidade coletiva dos colegas para evitar comentários ou perguntas invasivas, inadequadas ou constrangedoras. Reforçar que a gravidez é um momento importante da vida pessoal que merece respeito e privacidade.

3.2.3. Organização

- **Implementação de política interna antidiscriminatória:**

Estabelecer uma política clara que proíba explicitamente a discriminação relacionada à gravidez no ambiente de trabalho. Essa política deve prever medidas disciplinares e canais seguros para denúncias e acolhimento das servidoras. Esses canais devem ser resolutivos.

- **Sensibilização sobre parentalidade e trabalho:**

Realizar campanhas educativas e treinamentos internos frequentes sobre maternidade e parentalidade como parte natural e positiva do ciclo profissional. O objetivo é transformar a cultura organizacional para que a gravidez não seja encarada como um ônus.

- **Apoio estruturado à gestante no ambiente de trabalho:**

Disponibilizar salas adequadas para descanso, horários flexíveis para consultas médicas, e procedimentos claros de readequação temporária das atividades de trabalho conforme necessidades médicas ou físicas específicas durante a gravidez, garantindo o respeito e dignidade das servidoras gestantes.

4. Perda gestacional

Carolina, 35 anos

Quando descobri minha gravidez, fiquei extremamente feliz, mas com 12 semanas perdi o bebê de forma espontânea. Além do choque e tristeza profunda da perda, enfrentei uma situação muito dolorosa no trabalho.

Minha chefe não demonstrou qualquer sensibilidade, nem compreensão pela minha dor. Tive que voltar imediatamente, pois diziam que estávamos "sobrecarregados demais para eu ficar em casa por causa de um bebê que não existe".

Alguns colegas até tentaram ajudar, mas a sensação era que eu deveria superar aquilo rapidamente, como se não tivesse acontecido algo importante.

Em vez de apoio e acolhimento, senti solidão e a necessidade de esconder meu sofrimento para não parecer fraca profissionalmente. Foi um dos momentos mais difíceis que já vivi.

4.1. EXPERIÊNCIAS RUINS

- Direitos garantidos por lei não são respeitados.
- Retorno imediato ao trabalho após tratamentos de fertilização malsucedidos.
- Ausência de apoio institucional e emocional nos casos de luto na gestação.

4.2. BOAS PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES:

4.2.1. Liderança

- **Garantir direitos legais após perdas gestacionais:**

Líderanças devem receber treinamento específico sobre os direitos das servidoras que passam por perdas gestacionais (como repouso, licença médica e afastamento). É essencial que estejam preparados para garantir esses direitos imediatamente e de forma humana, sem burocracia ou constrangimentos, a partir da compreensão da complexidade emocional que esse evento pode gerar na servidora.

- **Demonstrar empatia e acolhimento pessoal:**

Lideranças devem ser treinadas para acolher emocionalmente e apoiar servidoras após uma perda gestacional, oferecendo acompanhamento próximo, diálogo respeitoso e compreensão quanto à eventual necessidade de ajustes temporários no trabalho.

4.2.2. Colegas de trabalho

- **Promover solidariedade e acolhimento informal:**

Incentivar que colegas tenham uma atitude acolhedora e respeitosa diante da dor e da complexidade da perda gestacional, que se configura como um luto. Pequenos gestos como oferecer apoio emocional, ouvir sem julgar e respeitar momentos de privacidade fazem diferença significativa na recuperação emocional.

- **Evitar julgamentos ou cobranças inadequadas:**

Promover ações de conscientização interna para que os colegas entendam o impacto emocional e físico de uma perda gestacional, evitando comentários inadequados e compreendendo que o retorno pleno às atividades pode não ocorrer imediatamente após a perda.

4.2. BOAS PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES:

4.2.3. Organização

- **Criar política institucional específica para perda gestacional:**

Estabelecer uma política clara, escrita e divulgada institucionalmente sobre o acolhimento e apoio institucional após perdas gestacionais ou tratamentos de fertilização malsucedidos. Essa política deve incluir prazos de afastamento remunerado ou flexibilização de horários específicos, de acordo com a legislação aplicável, além de orientações claras para líderes e equipes sobre como proceder nestas situações.

- **Disponibilizar apoio psicológico especializado:**

Implementar ou fortalecer a oferta institucional de atendimento psicológico especializado para servidoras e servidores que enfrentam perdas gestacionais, garantindo acolhimento ágil, gratuito e confidencial.

- **Treinamento das equipes de Gestão de Pessoas:**

Realizar treinamentos periódicos com equipes de Gestão de Pessoas e lideranças diretas sobre como agir em situações de perda gestacional, garantindo o respeito aos direitos legais e fornecendo diretrizes claras sobre acolhimento emocional e administrativo desses casos. compreendendo que, mais do que treinamento técnico, é essencial promover a sensibilização e a empatia diante dessa vivência de dor.

5. Durante a licença-maternidade

Flávia, 33 anos

Minha licença-maternidade foi marcada por ansiedade e sensação constante de culpa.

Nas primeiras semanas, recebi várias ligações e mensagens do meu chefe pedindo esclarecimentos e orientações sobre demandas que deveriam ter sido distribuídas antes do meu afastamento.

Além disso, boa parte das minhas atividades sequer foi redistribuída, acumulando-se para que eu resolvesse quando voltasse. Era como se estivessem esperando apenas minha licença acabar para tudo voltar ao normal.

Isso me deixou extremamente preocupada, me impedindo de desfrutar plenamente de um momento único e precioso com meu bebê.

5.1. EXPERIÊNCIAS RUINS

- Demandas de trabalho recebidas durante a licença-maternidade, configurando claro desrespeito a esse direito.
- Distribuição inadequada (ou inexistente) das atividades da mãe durante a licença, acumulando trabalho para resolver ao final da licença.

5.2. BOAS PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES:

5.2.1. Liderança

- **Respeito integral à licença-maternidade:**

Lideranças devem ser orientadas explicitamente a não realizar nenhum tipo de contato profissional durante a licença-maternidade, respeitando integralmente o período de afastamento, salvo situações de extrema necessidade, previamente definidas com a servidora.

- **Planejamento antecipado e redistribuição adequada das atividades:**

Líderes devem realizar, antes da licença, uma reunião detalhada de planejamento e redistribuição clara das demandas da servidora em licença-maternidade, com prazos definidos e responsáveis identificados, evitando sobrecarga no retorno.

5.2.2. Colegas de trabalho

- **Suporte colaborativo durante a licença:**

Os colegas devem colaborar ativamente na redistribuição justa e equilibrada das atividades da servidora afastada, prevenindo acúmulo de demandas e garantindo que o retorno ao trabalho seja tranquilo e organizado.

- **Respeito à privacidade da colega em licença:**

Os colegas devem ser conscientizados sobre a importância de não fazer contato profissional durante o período de licença, permitindo que a mãe tenha tranquilidade emocional e física durante seu afastamento.

5.2. BOAS PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES:

5.2.3. Organização

- **Protocolo institucional de preparação para licença-maternidade:**

Implantar procedimento institucional claro que defina como as equipes devem planejar e distribuir as tarefas da servidora antes do início da licença-maternidade. Esse protocolo deve incluir prazos, responsáveis e etapas, assegurando que nenhum trabalho se acumule para a servidora ao fim da licença. É fundamental que a servidora gestante participe ativamente desse planejamento, pois ela é parte essencial do processo tanto na organização prévia quanto na retomada de suas atividades ao final da licença.

- **Conscientização sobre o direito da licença-maternidade:**

Realizar campanhas educativas e treinamentos internos frequentes sobre a licença-maternidade, esclarecendo a importância desse direito fundamental não apenas para a mãe e o bebê, mas para toda a sociedade.

- **Monitoramento e reforço do respeito à licença-maternidade:**

Criar mecanismos internos (por exemplo, canais de denúncia ou avaliação anônima) que permitam o monitoramento do respeito integral ao período de licença, garantindo que servidoras não sejam incomodadas indevidamente durante o afastamento.

6. Após a licença-maternidade

Amanda, 40 anos

Quando retornei ao trabalho após a licença-maternidade, senti como se tivesse voltado ao início da minha carreira. Não houve nenhuma redistribuição das minhas atividades durante meu afastamento, então, ao retornar, encontrei uma pilha enorme de tarefas acumuladas. Precisava sair pontualmente para amamentar meu filho, mas toda vez que eu levantava para sair, sentia olhares de reprovação da chefia e até de alguns colegas.

Em uma reunião ouvi meu chefe dizer que “agora que você é mãe, não tenho mais a mesma disponibilidade e compromisso de antes”. Poucos meses após meu retorno, fui exonerada da função comissionada que exercia há anos sem qualquer justificativa.

Além do sentimento de injustiça, tive que lidar com a perda da minha identidade profissional, pois parecia que agora eu era vista apenas como mãe, e não mais como a servidor competente e comprometida que sempre fui e ainda sou

6.1. EXPERIÊNCIAS RUINS

- Sobrecarga de trabalho por falta de ajustes das demandas.
- Perda de identidade profissional e "reinício" da da carreira, incluindo a exoneração de cargos comissionados
- Ausência ou dificuldade de flexibilização da jornada para mães com crianças pequenas.
- Ausência de suporte institucional para mães.

6.2. BOAS PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES:

6.2.1. Liderança

- **Planejamento e acolhimento no retorno da licença:**

Líderes devem realizar reuniões prévias ao retorno da mãe, para planejamento adequado das atividades, garantindo que não haja acúmulo excessivo de demandas. Além disso, devem manifestar acolhimento positivo, reforçando a confiança na servidora e reconhecendo sua competência profissional e de liderança, caso esteja exercendo chefia, evitando que ela se sinta deslocada ou desvalorizada.

- **Flexibilização responsável, apoio contínuo e oportunidade de crescimento:**

Lideranças devem ser treinadas para oferecer flexibilidade de horários (por exemplo: trabalho híbrido, horários especiais, redução temporária de jornada) para mães com filhos pequenos. Também devem estar atentos às necessidades específicas das servidoras, ajustando responsabilidades conforme a nova realidade familiar, sem prejudicar sua carreira. Adicionalmente, oferecer oportunidades de crescimento profissional e assunção de chefia à funcionária que retorna da licença maternidade.

- **Combate à discriminação pós-licença:**

Lideranças devem ser treinadas para evitar comentários negativos ou discriminatórios ligados à maternidade. Devem ser orientadas a valorizar o desempenho real e as entregas concretas das servidoras, sem julgamentos subjetivos influenciados pela maternidade.

6.2.2. Colegas de trabalho

- **Atenção e reconhecimento às contribuições profissionais:**

Incentivar os colegas a valorizar explicitamente as competências e o desempenho profissional das servidoras mães, ajudando a combater percepções de que elas são menos disponíveis ou competentes após a maternidade.

6.2. BOAS PRÁTICAS E RECOMENDAÇÕES:

- **Conscientização sobre o direito da licença-maternidade:**

Realizar campanhas educativas e treinamentos internos frequentes sobre a licença-maternidade, esclarecendo a importância desse direito fundamental não apenas para a mãe e o bebê, mas para toda a sociedade.

6.2.3. Organização

- **Política clara de flexibilização pós-licença e incentivo ao crescimento profissional:**

Implantar ou reforçar políticas institucionais que garantam opções claras e justas de flexibilização da jornada de trabalho para mães no retorno da licença, tais como teletrabalho, horários diferenciados ou banco de horas, com ampla divulgação e critérios transparentes de acesso. Disponibilizar oportunidades de chefia e crescimento profissional.

- **Infraestrutura e apoio logístico:**

Garantir infraestrutura adequada, como salas de amamentação e de coleta de leite materno equipadas e privativas, e facilidades de acesso a creches ou convênios institucionais com unidades próximas ao local de trabalho. Além disso, deve-se simplificar processos para liberação ágil de mães para acompanharem filhos em consultas médicas ou emergências.

- **Monitoramento e reforço do respeito à licença-maternidade:**

Fortalecer canais institucionais para denúncias seguras contra discriminação, assédio moral e exonerações injustificadas de cargos e funções relacionadas à maternidade. Promover treinamentos regulares sobre direitos das mães servidoras e consequências legais e administrativas para atos discriminatórios ou assediadores.



CONEXÃO INOVAÇÃO PÚBLICA

Somos uma rede de inovação no setor público formada por pessoas voluntárias, servidoras públicas ou não, de todo o Brasil.

A rede foi criada em julho de 2018 e já realizou mais de 160 ações com impacto direto em cerca de 45 mil pessoas.

Página oficial:

https://www.conexaoinovacaopublica.org

Linktree (material da rede):

https://linktr.ee/conexinovapub

LinkedIn:

https://www.linkedin.com/company/conexinovapub

Instagram:

https://www.instagram.com/conexinovapub

e-mail :

rede@conexaoinovacaopublica.org