

ENTRE A GESTÃO E O CUIDADO: O LABIRINTO DE CRISTAL VIVIDO POR MÃES GESTORAS

Maisa TONDO¹
Maysa Rover ZANONI¹
Ana Maria MUXFELDT²
anamuxfeldt@fag.edu.br

RESUMO

O presente estudo investigou os desafios enfrentados por mulheres gestoras ao conciliar as demandas da maternidade com as exigências do ambiente organizacional, considerando as barreiras simbólicas conhecidas como “labirinto de cristal”. O objetivo geral foi identificar os impactos emocionais e psicológicos dessas experiências, bem como as estratégias utilizadas para equilibrar vida profissional e familiar. A pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com seis mulheres que ocupam cargos de liderança em diferentes áreas profissionais. As respostas foram analisadas a partir da técnica de análise de conteúdo, possibilitando a construção de categorias temáticas relacionadas à trajetória profissional, conciliação entre maternidade e carreira, barreiras invisíveis, saúde mental e rede de apoio. Os resultados revelaram que as participantes enfrentam jornadas duplas e múltiplas, caracterizadas pela sobrecarga emocional, necessidade de validação constante e falta de políticas organizacionais que favoreçam a equidade de gênero. Apesar dos desafios, emergiram estratégias de resistência baseadas na resiliência, no apoio familiar e na sororidade entre as mulheres. Conclui-se que a maternidade, embora represente fonte de realização pessoal, continua sendo um fator que intensifica as desigualdades no contexto profissional. Os achados reforçam a importância de políticas institucionais que promovam corresponsabilidade, equilíbrio e reconhecimento das diferentes formas de liderança feminina.

Palavras-chave: Liderança feminina; Saúde mental; Equidade de gênero; Labirinto de cristal; Maternidade.

¹Acadêmicas do 10º período do curso de Psicologia do Centro Universitário FAG.

²Orientadora Psicóloga Especialista em Gestão de RH, docente do curso de Psicologia do Centro Universitário FAG.

BETWEEN MANAGEMENT AND CARE: THE CRYSTAL LABYRINTH EXPERIENCED BY MANAGERS MOTHERS

Maisa TONDO¹
Maysa Rover ZANONI¹
Ana Maria MUXFELDT²
anamuxfeldt@fag.edu.br

ABSTRACT

This study investigated the challenges faced by women in leadership positions in balancing the demands of motherhood with the requirements of the organizational environment, considering the symbolic barriers known as the "crystal labirinth". The general objective was to identify the emotional and psychological impacts of these experiences, as well as the strategies used to balance professional and family life. The research, using a qualitative and descriptive approach, was conducted through semi-structured interviews with six women who hold leadership positions in different professional areas. The responses were parsed using the content analysis technique, allowing for the construction of thematic categories related to professional trajectory, balancing motherhood and career, invisible barriers, mental health, and support networks. The results revealed that the participants face double and multiple burdens, characterized by emotional overload, the need for constant validation, and a lack of organizational policies that promote gender equity. Despite the challenges, strategies of resistance emerged based on resilience, family support, and sorority among women. It is concluded that motherhood, although a source of personal fulfillment, continues to be a factor that enhance inequalities in the professional context. The findings reinforce the importance of institutional policies that promote shared responsibility, balance, and recognition of different forms of female leadership.

Key words: Female leadership; Mental health; Gender equity; Crystal labyrinth; Motherhood.

¹Undergraduated students in the 10th term of Psychology program at Centro Universitário FAG.

²Advisor, Psychologist, Specialist, and faculty member of the Psychology program at Centro Universitário FAG.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a maternidade de mulheres em cargos de gestão, analisando os desafios emocionais, psicológicos e estruturais enfrentados por aquelas que conciliam liderança profissional e maternagem. A inserção feminina no mercado de trabalho tem avançado nas últimas décadas, e muitas mulheres têm conquistado posições de liderança (IBGE, 2022). Contudo, a conciliação entre maternidade e carreira ainda representa um desafio significativo (OLIVEIRA, 2021), uma vez que a prática da maternagem — que envolve cuidado, presença e dedicação — frequentemente entra em conflito com as exigências de cargos de alta responsabilidade (BRUSCHINI, 2007; HIRATA e KERGOAT, 2007).

Embora as mulheres estejam mais qualificadas que os homens — 20,7% das mulheres possuem ensino superior contra 15,8% dos homens (IBGE, 2022) — sua presença em cargos de gestão permanece desigual. No Brasil, elas ocupam 39,3% dos cargos gerenciais (IBGE, 2022) e 31,8% das posições de gerência segundo o LinkedIn (2024), com maior representatividade nos setores de educação e saúde - profissões relacionadas aos cuidados com o outro, tradicionalmente atribuída a mulheres. A desigualdade persiste, evidenciando que, mesmo com avanços, as barreiras estruturais ainda limitam a ascensão feminina.

De acordo com Beltrame e Donelli (2012), a conciliação entre maternidade e carreira impõe sentimentos de culpa e sobrecarga, exigindo comprovação constante de competência. Eagly e Carli (2007) definem esse percurso como **labirinto de cristal** — um caminho repleto de obstáculos sutis e desgastantes ao longo da trajetória profissional. Essas barreiras, sustentadas por estereótipos de gênero e culturas organizacionais masculinizadas, exigem das mulheres resiliência e adaptações contínuas.

A relevância deste estudo se dá no campo social e acadêmico. Socialmente, revela a desigualdade de gênero e a ausência de políticas de suporte — como licenças parentais e horários flexíveis — que poderiam reduzir a sobrecarga feminina (OLIVEIRA e SOUZA, 2020). Academicamente, amplia o debate sobre gênero, trabalho e parentalidade, ao identificar os efeitos das barreiras do labirinto de cristal na saúde mental e nas trajetórias profissionais das mães gestoras. Assim, compreender esses desafios contribui para repensar estruturas organizacionais e sociais, promovendo um mercado de trabalho mais equitativo e sensível às necessidades das mulheres que exercem simultaneamente o papel de mães e líderes.

Nesse contexto, o presente estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são os desafios emocionais e psicológicos enfrentados por mulheres gestoras ao conciliar as demandas da maternidade com a exigência do ambiente organizacional, considerando as barreiras do labirinto de cristal?

Para tanto, o objetivo geral consistiu em identificar os desafios emocionais e psicológicos enfrentados por mulheres gestoras ao conciliar as demandas da maternidade com a exigência do ambiente organizacional, considerando as barreiras do labirinto de cristal. Com relação aos objetivos específicos, buscou-se descrever as trajetórias profissionais das mães gestoras entrevistadas, investigar as estratégias adotadas por essas mulheres para equilibrar responsabilidades maternas e profissionais, bem como identificar os efeitos das barreiras impostas pelo labirinto de cristal na trajetória profissional e na saúde mental das mulheres gestoras e mães.

1.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Historicamente, a inserção da mulher no mercado de trabalho está ligada a longas lutas por direitos e reconhecimento. Como afirmou Simone de Beauvoir, “não se nasce mulher: torna-se mulher” (BEAUVOIR, 1949, p. 9), indicando que os papéis de gênero são construções sociais que influenciam profundamente a trajetória profissional feminina, especialmente na conquista de espaços de poder. Apesar dos avanços conquistados, a desigualdade de gênero ainda é evidente: as mulheres representam cerca de 40% da força de trabalho global, mas ocupam apenas 28% dos cargos de liderança (OIT, 2023).

No Brasil, segundo o IBGE (2024), os homens ocupam seis em cada dez cargos gerenciais, o que demonstra a permanência de barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão feminina. Mesmo com políticas como a Lei da Igualdade Salarial, sua eficácia depende de mudanças organizacionais e de uma transformação social comprometida com a equidade (DIEESE, 2024). A disparidade salarial também persiste: as mulheres recebem, em média, 79,3% do salário dos homens (MTE, 2024), realidade agravada pelo aumento das mulheres chefes de domicílios (DIEESE, 2025).

Além da desigualdade salarial, a chamada dupla jornada — o acúmulo entre trabalho remunerado e responsabilidades domésticas — continua afetando a saúde física e a saúde mental das trabalhadoras (DIEESE, 2023). No contexto organizacional, persistem estereótipos que associam a liderança a traços masculinos, como firmeza e assertividade, o que contribui para o surgimento da chamada síndrome da impostora

(HEILMAN, 2001). Como refletiu Virginia Woolf, “uma mulher deve ter dinheiro e um teto todo seu” (WOOLF, 1929, p. 8), destacando simbolicamente a importância da autonomia e da conquista de espaços próprios para o desenvolvimento feminino.

Além disso, a presença de mulheres em cargos de gestão traz benefícios significativos às organizações. A diversidade de gênero favorece a inovação e a construção de ambientes mais colaborativos (SCHOLARIOS e TAYLOR, 2010) e políticas voltadas à liderança feminina transformam culturas institucionais (BOURSIQUOT, 2006). De acordo com a ONU Mulheres (2023), a ampliação da representatividade feminina em cargos decisórios corrige desigualdades históricas e fortalece a governança. Assim, discutir a inserção da mulher no mercado de trabalho é reconhecer não apenas os desafios persistentes, mas também o potencial transformador da liderança feminina.

1.2 MATERNAGEM NA CONTEMPORANEIDADE

A maternidade vai além do ato biológico de gerar um filho, sendo atravessada por construções sociais, culturais e subjetivas (DAMIN, 2014). Assim, as formas de vivê-la se transformam conforme o contexto histórico e relacional. A maternagem, entendida como o conjunto de cuidados afetivos e práticos voltados à criança, também passou por mudanças significativas. Badinter (1985), em *Um amor conquistado: o mito do amor materno*, questiona a ideia de instinto materno inato, defendendo que ele é resultado das demandas sociais impostas às mulheres. As novas configurações familiares — monoparentais, recompostas ou homoafetivas — ampliaram o entendimento da maternagem, valorizando a parentalidade compartilhada e a divisão de responsabilidades (GIDDENS, 1992). Nas sociedades modernas, os vínculos afetivos tornam-se centrais na parentalidade, deslocando o foco do biológico para o relacional.

A inserção crescente da mulher no mercado de trabalho também impacta a maternagem. De acordo com a OIT - Organização Internacional do Trabalho (2023), a conciliação entre trabalho e cuidado dos filhos ainda é um desafio, agravado pela falta de políticas públicas adequadas. Damin (2014) aponta que isso contribui para a sobrecarga mental materna, marcada pela necessidade de administrar múltiplas tarefas.

Ao mesmo tempo, observa-se um movimento de resignificação da maternidade, em que mulheres buscam vivê-la de modo mais consciente e menos idealizado. “A mulher contemporânea se vê diante da necessidade de equilibrar desejos pessoais, carreira

profissional e as exigências da maternagem, sem abrir mão de sua individualidade” (DAMIN, 2014, p. 76). Nessa perspectiva, Winnicott (1965) introduz o conceito de “mãe suficientemente boa”, que reconhece as falhas como parte natural do cuidado, aliviando a pressão pela perfeição.

Portanto, a maternagem contemporânea se configura como um espaço de reinvenção constante, em que as mulheres buscam equilibrar os diversos papéis que exercem, ao mesmo tempo em que constroem novas narrativas sobre o que significa ser mãe. A superação dos estereótipos tradicionais e a busca por uma maternidade mais autêntica revelam um movimento emancipatório que impacta não apenas a vida das mulheres, mas também as futuras gerações.

1.3 LABIRINTO DE CRISTAL

A metáfora do labirinto de cristal, proposta por Alice Eagly e Linda Carli (2007), surge como ampliação do conceito de teto de vidro. Enquanto o teto de vidro representa uma barreira invisível que impede a ascensão das mulheres a cargos de liderança, o labirinto de cristal descreve um percurso mais complexo, marcado por obstáculos sutis, barreiras estruturais e culturais que se estendem por toda a trajetória profissional feminina.

Para Eagly e Carli (2007), o labirinto simboliza os múltiplos desafios enfrentados pelas mulheres tanto no acesso quanto na permanência em posições de liderança. Ele evidencia uma jornada que exige esforço constante, resiliência e estratégias adaptativas diante de desigualdades de gênero, estereótipos e da divisão desigual das responsabilidades domésticas.

No contexto brasileiro, Dantas (2022) identificou a presença desse labirinto nas estruturas da gestão pública, especialmente entre mulheres que são mães. Mezzaroba e Muller (2021), ao aplicarem o conceito ao campo esportivo, destacam as dificuldades para alcançar e manter cargos de comando, mesmo com o aumento da participação feminina. Essas pesquisas demonstram que o caminho das mulheres à liderança é mais longo e emocionalmente exaustivo, exigindo constante comprovação de competência e conciliação entre vida pessoal e profissional, pressões pouco impostas aos homens.

Assim, o labirinto de cristal oferece uma perspectiva mais abrangente e realista sobre os desafios da equidade de gênero nas organizações, contribuindo para o debate

sobre a necessidade de políticas institucionais mais inclusivas e sensíveis às especificidades da trajetória feminina no mundo do trabalho.

2 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se, do ponto de vista de sua natureza, como uma pesquisa básica, por buscar ampliar o conhecimento científico sobre a temática, de abordagem qualitativa, ao privilegiar a compreensão das experiências das participantes e de caráter descritivo, por ter como objetivo descrever os desafios vivenciados pelas mães gestoras. Quanto aos procedimentos técnicos, tratou-se de uma pesquisa de levantamento, com coleta direta de dados por meio de instrumentos aplicados às respondentes. O projeto de pesquisa foi submetido à análise do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos e aprovado sob CAAE 90233325.0.0000.5219.

Participaram do estudo seis mulheres que conciliam a prática da maternagem com o exercício de cargos de gestão em suas organizações. Como critérios de inclusão, consideraram-se mães gestoras com faixa etária entre 30 e 45 anos, que desempenham o cuidado direto com seus filhos, sendo excluídas aquelas que não participam ativamente dos cuidados ou que possuíam filhos recém-nascidos. O recrutamento ocorreu por meio da técnica de *Snowball Sampling*, iniciando-se com o convite de uma participante via *WhatsApp* e, posteriormente, por indicações sucessivas. A obtenção do consentimento foi realizada pelas pesquisadoras, mediante assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), após esclarecimentos sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, garantindo sigilo e confidencialidade. As entrevistas, de caráter semiestruturado, foram realizadas de forma *on-line*, com duração média de 30 a 60 minutos. Os dados foram coletados por meio de gravação de áudio, anotações em bloco e, posteriormente, transcritos manualmente.

A análise dos dados foi conduzida por meio da Análise de Conteúdo, conforme Bardin (2016), identificando categorias temáticas relacionadas aos desafios da maternidade no exercício da gestão. Os resultados foram organizados em blocos temáticos, assegurando o anonimato das participantes. Independentemente de serem favoráveis ou não às hipóteses iniciais, os achados foram tornados públicos, tanto na apresentação do TCC quanto em possíveis publicações acadêmicas, e as participantes que desejaram, receberam um resumo dos principais resultados.

Para preservar a identidade das participantes e, ao mesmo tempo, valorizar simbolicamente a força e a representatividade feminina, optamos por utilizar nomes fictícios inspirados nessas mulheres tão importantes para a garantia de direitos das mães trabalhadoras. Essa escolha busca não apenas garantir o sigilo ético das entrevistadas, conforme as diretrizes de pesquisa em Psicologia, mas também reconhecer o legado de resistência, cuidado e transformação social que essas figuras representam ao ocuparem cargos de gestão e superarem os desafios do gênero e da maternidade. Assim, cada nome atribuído torna-se um gesto simbólico de homenagem às mulheres que, ao conciliarem maternidade e trabalho, contribuíram, e ainda contribuem, para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

Quadro 1: Nomes fictícios atribuídos às participantes

NOME FICTÍCIO	PERFIL DA ENTREVISTA	PERSONALIDADE INSPIRADORA	CONTEXTO
Ana	Mulher mais experiente, que busca o equilíbrio entre autocobrança e realização profissional.	Ana Paula Araújo	Jornalista, empresária e mãe. Resignifica a maternidade como força.
Monique	Empreendedora que rompe barreiras de credibilidade em ambientes masculinos.	Monique Evelle	Empreendedora, ativista social e mãe. Representa coragem e liderança diante dos preconceitos.
Cristina	Gestora empática, voltada à coresponsabilidade familiar e equilíbrio na liderança.	Cristina Junqueira	Co Fundadora da Nubank e mãe. Mostra que é possível conciliar a maternidade e gestão.
Rachel	Mulher negra, resiliente, que rompe estruturas institucionais com excelência.	Rachel Maia	Primeira mulher negra a ocupar cargo de gestão e mãe. Símbolo de superação e inclusão.
Luiza	Gestora persistente, com preparo	Luiza Helena Trajano	Presidente do Conselho do

	emocional e foco em formar equipes.		Magazine Luiza e mãe. Símbolo de liderança.
Tarciana	Mulher estratégica que se destaca em ambientes majoritariamente masculinos.	Tarciana Medeiros	Primeira mulher a presidir o Banco do Brasil e mãe. Simboliza a quebra de paradigmas no ambiente corporativo.

Quadro de autoria das pesquisadoras com base nas seguintes referências (EVELLE, Monique, 2023; JUNQUEIRA, Cristina, 2023; MAIA, Rachel. 2021; MEDEIROS, Tarciana, 2023; PADRÃO, Ana Paula, 2021; TRAJANO, Luiza Helena, 2023.)

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A literatura e as entrevistas convergem ao mostrar que as mulheres enfrentam trajetórias árduas para alcançar e manter cargos de liderança, especialmente ao conciliar responsabilidades profissionais e maternas. Madalozzo (2024) em “Iguais e diferentes: uma jornada pela economia feminista”, ressalta que essas desigualdades não resultam de escolhas individuais, mas de arranjos sociais e institucionais que reproduzem a divisão sexual do trabalho e invisibilizam o cuidado.

Os relatos das gestoras entrevistadas evidenciam tais desafios, revelando estratégias de conciliação, preconceitos sobre competência e barreiras invisíveis, além de apontarem a necessidade de políticas com equidade. Eagly e Carli (2007) descrevem esse percurso como um labirinto de cristal, marcado por obstáculos sutis e contínuos. Madalozzo (2024) acrescenta que essas desigualdades se intensificam quando associadas à maternidade, configurando uma hierarquia de oportunidades.

Nas entrevistas, esse padrão se confirma. Monique relatou que precisou “mostrar resultados além do esperado para ser reconhecida”, evidenciando a desigualdade na valorização profissional entre homens e mulheres. Já Rachel, reforçou que a estabilidade profissional só foi conquistada após “conciliar estudos e trabalho por muitos anos”, exemplificando a hierarquia de oportunidades (MADALOZZO, 2024), na qual as mulheres percorrem trajetórias mais longas e exigentes para atingir cargos de maior responsabilidade.

Esses achados não são exclusivos do grupo pesquisado, mas refletem padrões globais e nacionais de desigualdade de gênero. Diversas figuras femininas

contemporâneas, como as descritas na seção anterior, que nomeiam de maneira fictícia nossas participantes, têm tornado visíveis esses dilemas ao compartilhar publicamente suas experiências sobre o impacto da maternidade e das barreiras institucionais em suas carreiras. Esses exemplos, somados às experiências relatadas nas entrevistas, mostram que o caminho das mulheres rumo à liderança ainda é permeado por barreiras simbólicas e estruturais, mas também por estratégias coletivas de resistência, empatia e transformação. Ao observarem-se as histórias de Ana Paula Padrão, Cristina Junqueira, Tarciana Medeiros, Rachel Maia e Luiza Helena Trajano, percebe-se que, apesar das diferenças de contexto, todas convergem na defesa de um mesmo ideal: a construção de espaços de trabalho mais justos, diversos e humanizados, em que a maternidade e a liderança possam coexistir sem exclusão.

3.1 TRAJETÓRIA E DESAFIOS PROFISSIONAIS

A análise das trajetórias profissionais das mulheres entrevistadas permite compreender de que maneira os percursos femininos em direção a cargos de liderança são atravessados por obstáculos que não se apresentam da mesma forma para os homens. Madalozzo (2024) chama atenção para o fato de que a divisão sexual do trabalho ainda organiza o mercado laboral, destinando às mulheres postos menos valorizados e exigindo delas esforço adicional para conquistar reconhecimento. Essa lógica se evidencia nas falas coletadas, nas quais é recorrente a percepção de que o caminho foi marcado por persistência, sacrifícios e escolhas estratégicas que, muitas vezes, implicaram abrir mão de oportunidades.

Eagly e Carli (2007) descrevem esse processo por meio da metáfora do **labirinto de cristal**, que difere da conhecida barreira do teto de vidro. Segundo as autoras, não se trata de um único bloqueio visível que impede a ascensão, mas de um caminho cheio de desvios e dificuldades que obrigam as mulheres a negociarem constantemente sua permanência no espaço profissional. Essa descrição corresponde de maneira precisa às narrativas apresentadas pelas entrevistadas.

Monique, gestora na área administrativa, destacou que desde o início de sua carreira precisou se esforçar continuamente para ser reconhecida, percebendo que o reconhecimento masculino ocorria de forma mais imediata. Em suas palavras: “Sempre precisei mostrar resultados além do esperado para ser reconhecida, enquanto meus colegas homens eram valorizados mais rapidamente”.

Esse relato evidencia como a chamada meritocracia, frequentemente associada à ideia de justiça e igualdade de oportunidades, não se aplica de forma equitativa entre homens e mulheres. Conforme analisa Madalozzo (2024), a lógica meritocrática tende a desconsiderar as desigualdades estruturais que moldam o acesso, o tempo e as condições de trabalho de cada gênero, o que leva as mulheres a enfrentarem exigências mais severas para alcançar o mesmo reconhecimento. A fala da participante ilustra de maneira concreta a assimetria de valorização profissional e reforça que a equidade de gênero no mercado de trabalho depende da revisão dos critérios de mérito e de produtividade que, historicamente, foram construídos sob uma perspectiva masculina.

Cristina, ressaltou a importância do apoio familiar para o crescimento profissional, relatando que o equilíbrio entre maternidade, carreira e gestão só foi possível com a colaboração do cônjuge. Em seu relato, afirmou: “Meu marido precisou abrir mão do próprio trabalho para que a clínica prosperasse. Ele assumiu a parte administrativa para que eu pudesse me dedicar mais à área técnica e ao atendimento”.

Essa fala evidencia que, apesar dos avanços sociais e da crescente presença feminina em posições de liderança, a ascensão profissional das mulheres ainda depende da reorganização da dinâmica familiar e da corresponsabilidade nas tarefas domésticas. Conforme destacam Beltrame e Donelli (2012), o peso do cuidado e da gestão da vida privada recai majoritariamente sobre as mulheres, o que torna a conciliação entre vida pessoal e profissional um desafio constante. Assim, a experiência da participante reflete a persistência da atribuição feminina ao cuidado e confirma que o compartilhamento real das responsabilidades familiares é um fator determinante para o desenvolvimento de carreiras femininas sustentáveis.

Uma das participantes, Rachel, relatou uma trajetória marcada por longos anos de esforço e preparação, conciliando estudos e trabalho até alcançar estabilidade na carreira. Em suas palavras: “Durante a faculdade, já ingressei, por meio de concurso, como estagiária do Ministério Público de São Paulo, onde permaneci após a formatura como estagiária de pós-graduação. Paralelamente, iniciei meus estudos para o concurso ao cargo de Promotora de Justiça. Por motivos financeiros, conciliei os estudos com trabalhos na área do Direito. Após quatro anos, fui aprovada como analista do Ministério Público de São Paulo e, meses depois, como Promotora de Justiça no Paraná”.

Esse relato ilustra o que Madalozzo (2024) denomina hierarquia de oportunidades, na qual as mulheres precisam percorrer trajetórias mais longas, complexas e exigentes para atingir cargos de maior responsabilidade. A narrativa da participante revela como o

caminho profissional feminino, especialmente em carreiras de prestígio e poder, ainda é atravessado por desigualdades estruturais que demandam um esforço desproporcional para legitimar competência e conquistar reconhecimento. Tal experiência reforça a leitura de que o avanço das mulheres no mundo do trabalho é condicionado por fatores sociais e institucionais que perpetuam a desigualdade de gênero, uma realidade que, segundo Madalozzo (2024), só pode ser superada mediante transformações coletivas e políticas de equidade efetivas.

Tarciana que iniciou sua trajetória como estagiária e hoje ocupa uma posição de alta liderança, compartilhou uma narrativa marcada pela constância e pela dedicação contínua ao aprendizado. Em suas palavras: “A vida profissional de uma mulher, na minha opinião, é naturalmente mais desafiadora, e no quesito esforço, tenho ciência de que sim, tive que buscar mais conhecimento e preparação, especialmente por vivenciar minha vida profissional em um ambiente onde a alta liderança é maioria absoluta composta por homens”.

Essa fala reforça o que Madalozzo (2024) descreve como a hierarquia de oportunidades, segundo a qual as mulheres enfrentam caminhos mais longos e exigentes para obter o mesmo reconhecimento que os homens. Além disso, evidencia o papel da qualificação contínua como estratégia de resistência frente a ambientes corporativos predominantemente masculinos, nos quais a competência feminina ainda é posta à prova com maior frequência.

Luiza também relatou uma experiência de crescimento gradual, pontuada por desafios emocionais e necessidade de adaptação:

Eu comecei como estagiária, depois criaram um cargo na engenharia pra que eu pudesse ficar, fui contratada, cresci na empresa... e em 2020, acabei abrindo a minha própria empresa. É pequena, mas é minha, e sigo trabalhando com seriedade.

Sua fala destaca a persistência e a resiliência como elementos constitutivos da trajetória feminina em espaços tradicionalmente dominados por homens.

Por fim, Ana acrescenta que, além dos obstáculos comuns, a maternidade trouxe mudanças na forma como sua trajetória foi construída: “Ao mesmo tempo que eu tive que desacelerar por ela, ela também foi o meu motivo pra correr atrás de tudo, pra poder ser uma melhor profissional”. A ambiguidade presente neste relato confirma que as experiências de carreira das mulheres gestoras não podem ser compreendidas sem considerar simultaneamente os desafios e as motivações que advêm da maternidade.

Tal perspectiva possibilitou às pesquisadoras descreverem as trajetórias profissionais das mães gestoras entrevistadas e investigar as estratégias adotadas por essas mulheres para equilibrar responsabilidades maternas e profissionais, analisando como suas experiências se articulam com as desigualdades estruturais ainda presentes no mundo do trabalho. A partir da análise das entrevistas e do referencial teórico adotado, foi possível compreender que as escolhas, renúncias e conquistas dessas gestoras refletem tanto esforços individuais quanto condicionantes sociais, culturais e institucionais. Assim, as conclusões emergiram da triangulação entre teoria e empiria, permitindo identificar que a maternidade, longe de ser um obstáculo isolado, representa um eixo central na construção das identidades profissionais femininas e na compreensão das barreiras e avanços da liderança feminina contemporânea.

3.2 CONCILIAÇÃO ENTRE MATERNIDADE E CARREIRA

A conciliação entre maternidade e carreira constitui um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança. Mesmo com avanços na igualdade de gênero, elas ainda vivenciam a chamada dupla jornada, o trabalho formal somado ao cuidado familiar (MADALOZZO, 2024). Conforme o IBGE (2019), em 2018 93% das mulheres com 14 anos ou mais realizaram afazeres domésticos e/ou cuidados de pessoas, frente a 80,4% dos homens, e dedicaram em média 18,5 horas semanais ocupadas com esses cuidados contra 10,3 horas dos homens ocupados. Essas estatísticas confirmam que, mesmo em condições de ocupação semelhantes, as mulheres continuam a arcar com a maior parte das tarefas de cuidado (IBGE, 2019). Beltrame e Donelli (2012) destacam que a maternidade pode representar tanto realização quanto obstáculo profissional, exigindo constantes negociações e renúncias.

As entrevistadas confirmam essa realidade. Monique afirmou: “Conciliar maternidade e profissão nunca foi simples. Precisei abrir mão de oportunidades para não prejudicar a rotina dos meus filhos”. Rachel destacou: “Um dos motivos pelos quais quis concurso público foi o fato de que dá estabilidade e flexibilidade para o exercício da maternidade”. Cristina relatou: “Por diversas vezes precisei levar minha filha para o trabalho porque não tinha com quem deixá-la.” Já Ana sintetizou: “A maternidade me fez desacelerar, mas também me deu força para evoluir na carreira”.

Tarciana também compartilhou os impactos emocionais e práticos dessa conciliação, destacando o peso do acúmulo de papéis: “Considero que por já ter um cargo

de liderança quando tive meus dois filhos, foi ainda mais desafiador. A autocobrança e a cobrança externa são gigantes, o que torna o fardo ainda mais pesado. O que mais pesou foi o acúmulo de papéis: mãe, esposa e profissional... dar conta de tudo gerou ansiedade e estresse”.

Seu relato evidencia como a conciliação entre maternidade e carreira, além de exigir adaptações práticas, também repercute diretamente na saúde emocional das gestoras. Assim como observam Beltrame e Donelli (2012), o conflito entre o ideal de desempenho profissional e as demandas maternas tende a gerar sobrecarga e sofrimento psíquico, o que reforça a necessidade de políticas institucionais que contemplem o bem-estar integral das mulheres em posições de liderança.

A conciliação, portanto, não se apresenta apenas como uma questão individual, mas como reflexo de um contexto social que naturaliza a responsabilidade feminina pelo cuidado. Madalozzo (2024) aponta que, na ausência de políticas públicas robustas, a sociedade transfere para a mulher a responsabilidade de criar mecanismos pessoais de conciliação. Esse cenário reforça o que a literatura já descreve: a maternidade, longe de ser neutra, é um fator determinante na forma como as mulheres vivenciam suas carreiras.

Em síntese, as falas das entrevistadas evidenciam que conciliar maternidade e carreira envolve renúncia, resiliência e adaptação constante. Enquanto algumas encontram soluções na estabilidade do setor público, outras improvisam ao incluir os filhos em suas rotinas de trabalho, ou ainda reinterpretam a maternidade como motivação para continuar progredindo. A teoria confirma que essas estratégias individuais refletem a ausência de suporte institucional e cultural, perpetuando a sobrecarga sobre as mulheres.

3.3 BARREIRAS INVISÍVEIS, PERCEPÇÃO DE COMPETÊNCIA E O LABIRINTO DE CRISTAL

A literatura sobre gênero e trabalho aponta que, para além de barreiras explícitas como a exclusão formal de cargos ou a disparidade salarial, existem barreiras invisíveis que dificultam a ascensão feminina. Eagly e Carli (2007) utilizam a metáfora do labirinto de cristal para descrever os obstáculos sutis enfrentados pelas mulheres ao longo de suas trajetórias profissionais. Diferente do teto de vidro, que representa um único bloqueio visível, o labirinto remete a um percurso repleto de desvios e microbarreiras que tornam o caminho feminino mais longo e exaustivo. Madalozzo (2024) acrescenta que, no contexto brasileiro, essas barreiras são agravadas por uma cultura que naturaliza a

desigualdade de gênero e responsabiliza as mulheres pela conciliação entre trabalho e família.

Entre essas barreiras, a percepção social sobre a competência feminina se destaca como um dos principais desafios enfrentados pelas mães gestoras. Williams (2004) denomina esse fenômeno de *maternal wall*, ou muro da maternidade, conceito que traduz a ideia de que, após se tornarem mães, as mulheres passam a ser vistas como menos disponíveis, menos dedicadas e, conseqüentemente, menos competentes. Essa barreira simbólica, sustentada por preconceitos arraigados, afeta diretamente a legitimidade de suas decisões e a valorização das habilidades, contribuindo para que muitas profissionais precisem reafirmar continuamente a competência.

Monique sintetizou: “Muitas vezes não é algo dito claramente, mas pequenas atitudes que te colocam em segundo plano”. Sua fala demonstra como a exclusão ocorre de forma velada, pela falta de reconhecimento e pela dificuldade de acesso a redes de poder. Ana também se identificou com essa metáfora: “Já me identifiquei em situações de labirinto de cristal, mas hoje não sinto tanto, porque minha gestora é mulher e isso ameniza bastante os preconceitos”. Esse relato reforça que a presença de lideranças femininas pode atenuar preconceitos e abrir caminhos para outras mulheres.

Além disso, Monique compartilhou uma experiência de invisibilidade profissional que evidencia o viés de gênero associado à competência: “Os empresários sempre direcionavam as perguntas para o contador homem que estava comigo, mesmo quando eu era a responsável técnica”. Esse tipo de situação revela a persistência da associação entre autoridade técnica e masculinidade, relegando, às mulheres, o papel de coadjuvantes mesmo em posições de liderança. Em outro momento, a participante relatou episódios de desrespeito explícito, que ultrapassam o campo profissional e adentram o da violência simbólica (BOURDIEU, 2002): “Quando descobri minha gravidez, ouvi do chefe comentários como: ‘dormiu sem calcinha’. Foram situações extremamente deselegantes”. Esses episódios mostram como as barreiras invisíveis se manifestam não apenas na forma de exclusão, mas também de desvalorização ética e sexualização do corpo feminino.

Rachel, por sua vez, destacou a dimensão das desigualdades estruturais que ampliam essas barreiras: “Mulheres negras recebem muito menos, em mesmos postos, que homens brancos e negros e mulheres brancas”. Sua fala explicita que o labirinto de cristal não é vivido de maneira homogênea, sendo atravessado por marcadores de raça e classe que multiplicam os obstáculos. Segundo o 3º Relatório de Transparência Salarial

(2024), mulheres negras recebem cerca de 47,5% a menos que homens não negros, uma disparidade que evidencia a persistência da hierarquia de oportunidades.

Essas vivências confirmam as análises de Madalozzo (2024), segundo, as quais, o preconceito de gênero no trabalho não se manifesta apenas em disparidades salariais, mas também na forma como as mulheres são avaliadas. Enquanto os homens têm suas capacidades mais prontamente reconhecidas, as mulheres precisam provar repetidamente seu valor e lidar com situações de constrangimento e invisibilização.

Assim, o labirinto de cristal traduz um conjunto de práticas sutis e recorrentes, como comentários desnecessários, exclusões informais e expectativas desproporcionais, que corroem, pouco a pouco, a equidade de gênero nas organizações. Essas barreiras não operam de forma explícita, mas de maneira persistente, por meio de microdesigualdades e sobrecarga emocional. As experiências relatadas demonstram que, apesar dos avanços no campo profissional, as mulheres ainda enfrentam dificuldades relacionadas ao reconhecimento, à conciliação entre maternidade e carreira e à necessidade constante de reafirmar competência.

Em síntese, a integração entre preconceito, percepção de competência e barreiras invisíveis confirma que o sucesso profissional feminino continua condicionado à resistência individual, ao fortalecimento das redes de apoio e à transformação das práticas organizacionais e culturais que sustentam a desigualdade de gênero.

3.4 REDE DE APOIO, SORORIDADE E PARCERIA CONJUGAL

As redes de apoio familiares, profissionais e conjugais emergem como um elemento essencial para compreender a permanência e o sucesso das mulheres em cargos de liderança. Madalozzo (2024) observa que, na ausência de políticas públicas robustas e de estruturas institucionais que garantam equidade de gênero, a sustentação das carreiras femininas depende, em grande parte, do suporte oferecido por pessoas próximas, especialmente pelo cônjuge, familiares e colegas de trabalho.

Beltrame e Donelli (2012) acrescentam que o impacto da maternidade sobre a carreira tende a ser menor quando as mulheres contam com apoio conjugal e social, pois isso atenua a sobrecarga da chamada dupla jornada, ou seja, o trabalho formal somado às tarefas domésticas e de cuidado. Assim, o casamento e as relações de sororidade entre mulheres configuram-se como pilares de sustentação que possibilitam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

As falas das entrevistadas confirmam o peso dessa rede relacional. Cristina relatou o papel fundamental do esposo na consolidação de sua carreira: “Meu esposo precisou abrir mão da carreira para que a clínica pudesse crescer, sem isso seria impossível”. Ana destacou o apoio emocional e a corresponsabilidade do marido na criação dos filhos: “Ele é um pai muito presente, e isso me dá segurança nas minhas escolhas profissionais. Me deixa mais tranquila pra desenvolver meu trabalho”. Por outro lado, houve relatos que demonstram que nem todas as relações conjugais contribuem para o avanço profissional. Luiza mencionou ter convivido com “um marido machista”, que esperava que ela permanecesse em casa e priorizasse as tarefas domésticas, reforçando o modelo tradicional de gênero. Esse contraste entre apoio e resistência demonstra que o casamento pode ser tanto um espaço de libertação quanto de opressão.

No âmbito das relações profissionais, a sororidade, conceito que expressa solidariedade e empatia entre mulheres, aparece como um recurso poderoso de enfrentamento das desigualdades. Monique, por sua vez, chamou atenção para a importância da união entre as próprias mulheres como forma de transformação cultural: “Precisamos de mais união entre mulheres, empatia e sororidade para romper com a cultura discriminatória”. Esse relato reforça que as mudanças institucionais só alcançarão resultados duradouros se forem acompanhadas por um movimento coletivo de fortalecimento entre mulheres. Como defende bell hooks (2000), a sororidade não pode ser construída a partir da negação das diferenças, mas sim do reconhecimento das múltiplas realidades femininas e da escolha consciente de solidariedade: “A irmandade entre mulheres deve se basear em um compromisso político de nos conhecermos e nos unirmos, apesar das diferenças, para pôr fim à dominação patriarcal” (hooks, 2000, p. 67). Assim, a fala de Monique traduz na prática o que hooks propõe na teoria: a construção de uma solidariedade ativa, que transforma relações individuais em força coletiva de resistência.

Ana também destacou o impacto positivo de ter uma líder mulher: “Hoje não sinto tanto preconceito, porque minha gestora é mulher e isso ameniza bastante os preconceitos”. Essas falas evidenciam que o apoio entre mulheres dentro das organizações atua como rede de proteção simbólica, capaz de reduzir o isolamento e fortalecer a confiança das profissionais. Bourdieu (2002) define esse tipo de suporte como uma forma de capital social relacional, que amplia o acesso a oportunidades e reduz a vulnerabilidade diante de contextos discriminatórios.

Em síntese, a rede de apoio, a sororidade e a parceria conjugal constituem dimensões complementares que sustentam a trajetória das mães gestoras. Quando o casamento é baseado na corresponsabilidade e o ambiente profissional favorece relações de solidariedade entre mulheres, há maior equilíbrio entre as demandas da maternidade e da carreira. Assim, o sucesso das gestoras entrevistadas não se explica apenas por suas competências individuais, mas também pelas relações de apoio que as cercam e lhes permitem resistir às barreiras estruturais.

3.5 SAÚDE MENTAL E IMPACTOS EMOCIONAIS

A sobrecarga enfrentada por mães gestoras não se restringe às demandas objetivas de conciliação entre maternidade e carreira; ela se expressa também em impactos emocionais e psicológicos que afetam diretamente a saúde mental. Beltrame e Donelli (2012) destacam que, para além das conquistas e satisfações trazidas pela maternidade, a rotina de trabalho somada às responsabilidades familiares pode gerar sentimentos de exaustão, ansiedade e isolamento. Esse cenário é agravado pela ausência de suporte institucional adequado, levando as mulheres a buscarem soluções individuais para problemas de ordem coletiva.

As entrevistas revelam o peso desse aspecto subjetivo. Rachel destacou os efeitos emocionais da sobrecarga, relatando que “a rotina de cuidado com os filhos acarreta cansaço e isolamento social, interferindo na produtividade”, evidenciando o impacto direto do desgaste psicológico na vida profissional.

Tarciana também descreveu as consequências emocionais do acúmulo de papéis, revelando como o esforço para corresponder às múltiplas expectativas afeta diretamente seu bem-estar: “Considero que por já ter um cargo de liderança quando tive meus dois filhos, foi ainda mais desafiador. A autocobrança e a cobrança externa são gigantes, o que torna o fardo ainda mais pesado. O que mais pesou foi o acúmulo de papéis: mãe, esposa e profissional... dar conta de tudo gerou ansiedade e estresse” (Tarciana Medeiros). Sua fala traduz de forma clara o que Beltrame e Donelli (2012) descrevem como a sobreposição de responsabilidades que acarreta exaustão emocional e sentimento de culpa, marcando a experiência da maternidade e da liderança como um processo de constante tensão entre entrega profissional e autocuidado.

Monique também relatou a sensação de precisar trabalhar em intensidade maior do que seus colegas para conquistar reconhecimento: “Sempre precisei trabalhar dobrado

para ser reconhecida, e isso traz desgaste”. Esse depoimento exemplifica o conceito de hierarquia de oportunidades descrito por Madalozzo (2024), em que as mulheres precisam investir mais energia e tempo para alcançar o mesmo patamar que os homens, o que, inevitavelmente, gera consequências emocionais. Ana trouxe uma perspectiva marcada pela ambivalência entre orgulho e cobrança: “Tive que desacelerar, e isso mexe com a gente, porque sempre parece que estamos ficando para trás”, como observa Williams (2004) ao modelo do trabalhador ideal que ignora responsabilidades familiares.

Além do desgaste individual, as entrevistas revelam que a ausência de espaços institucionais de acolhimento e cuidado aprofunda a sensação de isolamento. A saúde mental das mães gestoras, portanto, não pode ser compreendida apenas como responsabilidade individual, mas como resultado de um sistema organizacional que ainda não se adapta plenamente à realidade das mulheres.

Bourdieu (2002) explica esse processo como forma de violência simbólica, em que práticas sutis de desvalorização são internalizadas, levando as próprias mulheres a se cobrarem excessivamente e a sentirem culpa por não corresponderem ao padrão inatingível de desempenho. As falas das entrevistadas confirmam esse efeito: mesmo em trajetórias bem-sucedidas, o peso emocional permanece como uma constante.

Em síntese, a saúde mental das mães gestoras é afetada por um sistema social e organizacional que as sobrecarrega e carece de suporte adequado. Reconhecer esses impactos é fundamental para criar políticas que garantam não só o acesso, mas também a permanência saudável das mulheres em cargos de liderança. Isso demonstra os efeitos das barreiras impostas pelo labirinto de cristal na saúde mental dessas mulheres gestoras e mães.

3.6 INTERSECCIONALIDADES (GÊNERO, CLASSE E RAÇA)

As experiências das mulheres no mundo do trabalho não são homogêneas. O conceito de interseccionalidade, proposto por Crenshaw (1989), permite compreender como gênero, raça e classe interagem, produzindo desigualdades específicas. Madalozzo (2024) reforça que, no Brasil, o histórico de exclusão racial e a concentração de privilégios ampliam as hierarquias de oportunidades, tornando o percurso das mulheres negras e de classes populares ainda mais desafiador.

Essa realidade foi evidenciada nas entrevistas. Rachel, mulher negra, afirmou que “mulheres negras recebem muito menos, em mesmos postos, que homens brancos e

negros e mulheres brancas”, destacando que a combinação entre raça e gênero exige delas maior esforço para alcançar reconhecimento. Monique também relatou situações de desvalorização profissional, afirmando: “Sempre precisei mostrar resultados além do esperado para ser reconhecida”. Já Cristina ressaltou o papel do apoio familiar como fator decisivo para sua permanência na carreira, evidenciando como classe e estrutura familiar interferem nas possibilidades de ascensão.

Essas falas demonstram que a maternidade e a liderança feminina não são vivências universais, mas atravessadas por diferentes contextos sociais. Para algumas mulheres, o principal desafio é conciliar carreira e cuidado; para outras, soma-se a luta contra o racismo e as desigualdades econômicas. Reconhecer essas múltiplas dimensões é essencial para construir políticas organizacionais que contemplem raça, gênero e classe de forma integrada.

Em síntese, a interseccionalidade evidencia que o labirinto de cristal é mais complexo para certas mulheres e que apenas um feminismo plural, que inclua todas as realidades, pode sustentar avanços efetivos rumo à equidade de gênero.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revelou que a trajetória das mães gestoras é marcada por persistência, resiliência e enfrentamento constante de barreiras sutis que ainda estruturam o ambiente organizacional. As entrevistas mostraram que, embora as mulheres estejam cada vez mais qualificadas e presentes em cargos de liderança, continuam a enfrentar obstáculos associados a estereótipos de gênero, à naturalização do cuidado como responsabilidade feminina e à necessidade de provar competência continuamente. O chamado labirinto de cristal traduz essas dificuldades, expressando um percurso profissional permeado por microdesigualdades, sobrecarga emocional e exigências desproporcionais de desempenho.

O estudo respondeu ao problema de pesquisa ao evidenciar como os desafios emocionais e psicológicos vividos por mulheres gestoras estão diretamente relacionados às barreiras estruturais do ambiente organizacional. O objetivo geral foi plenamente atingido, uma vez que foi possível identificar de forma concreta os impactos emocionais e psicológicos decorrentes da conciliação entre maternidade e carreira, bem como compreender como o labirinto de cristal intensifica essas dificuldades. As participantes relataram sentimentos de culpa, ansiedade e exaustão, revelando que a ausência de

políticas institucionais de apoio e a persistência da cultura patriarcal agravam o sofrimento emocional das mulheres. Ainda assim, as entrevistadas também demonstraram capacidade de ressignificar a maternidade como fonte de motivação e aprendizado, transformando experiências de sobrecarga em impulsos para o crescimento pessoal e profissional.

Por fim, constatou-se que as redes de apoio, a sororidade e a corresponsabilidade conjugal são fatores decisivos para a permanência das mães gestoras em cargos de liderança. A presença de líderes mulheres e de ambientes que valorizam a diversidade contribui para mitigar preconceitos e fortalecer vínculos de solidariedade. Assim, promover a equidade de gênero no trabalho não depende apenas do esforço individual, mas da transformação das estruturas culturais e institucionais que ainda sustentam a desigualdade. Compreender o labirinto de cristal vivido por essas mulheres é, portanto, um passo essencial para a construção de organizações mais humanas, inclusivas e comprometidas com o bem-estar e a justiça social.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Ana Paula. Perfil profissional e relatos sobre conciliação entre carreira e maternidade. Rio de Janeiro: TV Globo, 2021.

BADINTER, Elisabeth. **Um amor conquistado:** o mito do amor materno. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

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

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2016.

BELTRAME, Gisele R.; DONELLI, Tânia M. S. A conciliação entre maternidade e carreira profissional: desafios contemporâneos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 28, n. 2, p. 205-213, 2012.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina.** 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

BOURSIQUOT, Marie-France. A maternidade e o mito do amor materno. São Paulo: Cortez, 2006.

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, 2007.

CRENSHAW, Kimberlé. **Desmarginalizando a intersecção entre raça e sexo:** uma crítica feminista negra à doutrina antidiscriminatória, à teoria feminista e à política antirracista. *University of Chicago Legal Forum*, v. 1989, n. 1, p. 139-167, 1989.

DAMIN, Maria Isabel. **Maternidade, gênero e contemporaneidade.** São Paulo: Cortez, 2014.

DANTAS, Rafaela. O labirinto de cristal na gestão pública brasileira: desafios e perspectivas das mulheres líderes. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Brasília, v. 56, n. 3, p. 811-835, 2022.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. **Nota Técnica nº 282: Igualdade salarial entre mulheres e homens.** São Paulo: DIEESE, 2024.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. **Mulheres no mercado de trabalho e a dupla jornada.** São Paulo: DIEESE, 2023.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. **Através do labirinto:** a verdade sobre como as mulheres se tornam líderes. São Paulo: Harvard Business School Press, 2007.

EVELLE, Monique. **Empreendedora social e fundadora da Inventivos.** Salvador: Inventivos, 2023. Disponível em: <https://www.inventivos.com>.

GIDDENS, Anthony. **A transformação da intimidade:** sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas. São Paulo: Editora Unesp, 1992.

HEILMAN, Madeline E. Descrição e prescrição: como os estereótipos de gênero impedem a ascensão das mulheres na hierarquia organizacional. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 657–674, 2001.

hooks, bell. **O feminismo é para todo mundo:** políticas arrebatadoras. Tradução de Bhuví Libanio. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595–609, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: mercado de trabalho 2022.** Rio de Janeiro: IBGE, 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Mulheres dedicam mais horas aos afazeres domésticos e cuidado de pessoas, mesmo em situações ocupacionais iguais a dos homens.** Agência de Notícias IBGE, 26 abr. 2019.

JUNQUEIRA, Cristina. **Cristina Junqueira fala sobre os desafios de ser mãe e executiva.** Entrevista concedida à revista Marie Claire. São Paulo, 13 mar. 2023.

LINKEDIN. **Relatório Mulheres no Mercado de Trabalho 2024**. São Paulo: LinkedIn Brasil, 2024.

MADALOZZO, Regina. **Iguais e diferentes: uma jornada pela economia feminista**. São Paulo: Planeta Estratégia, 2024.

MAIA, Rachel. **Meu caminho até a cadeira número 1: a trajetória da primeira mulher negra CEO de multinacional no Brasil**. São Paulo: HarperCollins Brasil, 2021.

MEDEIROS, Tarciana. **Primeira mulher presidente do Banco do Brasil. Brasília: Banco do Brasil, 2023.**

MEZZAROBÀ, Cristiane; MULLER, Juliana. O labirinto de cristal no esporte: a trajetória das mulheres em cargos de comando. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios do Esporte**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 25–43, 2021.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO – MTE. **3º Relatório de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios**. Brasília: MTE, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego>. Acesso em: 13 out. 2025.

OLIVEIRA, Ana Paula; SOUZA, Jéssica Fernanda de. Políticas organizacionais e equidade de gênero: desafios contemporâneos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 24, n. 6, p. 829-844, 2020.

OLIVEIRA, Luciana. Maternidade e carreira: dilemas da mulher moderna. **Revista de Psicologia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 123–135, 2021.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. **Mulheres nos negócios e na gestão: Relatório Global 2023**. Genebra: OIT, 2023.

ONU MULHERES. **Mulheres na liderança: alcançando um futuro igual em um mundo de COVID-19**. Brasília: ONU Mulheres, 2023.

SCHOLARIOS, Dora; TAYLOR, Phil. Gênero, poder e liderança nas organizações. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 31, n. 8, p. 711-726, 2010.

STANISCUASKI, Fernanda. Parent in Science revela como a maternidade impacta as mulheres na ciência. **Jornal da USP**, 4 dez. 2020.

TRAJANO, Luiza Helena. **Presidente do Conselho do Magazine Luiza e líder do Grupo Mulheres do Brasil**. São Paulo: Grupo Mulheres do Brasil, 2023.

WINNICOTT, Donald. **O ambiente e os processos de maturação: estudos sobre a teoria do desenvolvimento emocional**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1983.

WOOLF, Virginia. **Um teto todo seu**. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

WILLIAMS, Joan. **Gênero inflexível: por que trabalho e família entram em conflito e o que fazer a respeito**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

