



**“POSSO VER, MAS NÃO POSSO TOCAR”: O LABIRINTO DE CRISTAL E AS
DIFICULDADES PROFISSIONAIS DAS MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES**

**"I CAN SEE IT, BUT I CAN'T REACH IT": THE CRYSTAL LABYRINTH AND
THE PROFESSIONAL CHALLENGES FACED BY WOMEN IN ORGANIZATIONS**

Marcília Albuquerque Teles

Instituto Federal do Piauí
marciliatelesa@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-2668-6034>

Rafael Fernandes de Mesquita

Instituto Federal do Piauí
rafael.fernandes@ifpi.edu.br
<http://orcid.org/0000-0002-4953-4885>

Adriana Kirley Santiago Monteiro

Universidade Federal do Piauí
adrianakirley@gmail.com
<http://orcid.org/0009-0004-2696-3056>

Lívia Tamires Oliveira Conor Salles

Universidade Federal do Piauí
liviaconor@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-3699-828X>

Elane dos Santos Silva Barroso

Instituto Federal do Piauí
elane.silva@ifpi.edu.br
<https://orcid.org/0000-0002-3055-3840>

Resumo

A conquista de espaços pelas mulheres na sociedade é marcada por obstáculos, especialmente no contexto das organizações. Estes obstáculos são nomeados como Labirinto de Cristal, que são barreiras que as mulheres enfrentam na vida pessoal, acadêmica e/ou laboral, impedindo-as de ocuparem determinados níveis nas organizações e sociedade. Dessa forma, o presente

Peer Review under the responsibility of Escola de Administração e Negócios da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul ESAN/UFMS.

This is an open access article.

estudo realizou uma revisão narrativa para identificar as produções acadêmicas que tratam do termo Labirinto de Cristal nos últimos cinco anos (2018-2023), visando caracterizar as principais dificuldades que as mulheres enfrentam nas organizações. Foram encontrados 243 trabalhos no recorte temporal que, após aplicados os filtros de refinamento e enquadramento de acordo com o objetivo da pesquisa, resultaram em 16 artigos para as análises e discussões dos resultados. Realizou-se a exposição das barreiras encontradas e como foram discutidas ao longo dos textos, em que se sobressaíram as discussões acerca das barreiras de entrada, permanência e crescimento nas organizações sob a ótica do Labirinto de Cristal, os estereótipos de gênero, refletidos através de posições e cargos de homens e mulheres e a sub-representação feminina nesses locais. Apesar da presença maior das mulheres nas organizações, elas ainda passam por muitas dificuldades para conseguir permanecer ou ascender nas organizações.

Palavras-chave: Labirinto de Cristal; Gênero; Organizações.

Abstract

The advancement of women in society is hindered by numerous obstacles, particularly within organizational contexts. These barriers, known as the Crystal Labyrinth, impede women's progress in their personal, academic, and professional lives, preventing them from reaching certain positions in organizations and society. This study conducted a narrative review to identify academic literature discussing the Crystal Labyrinth from 2018 to 2023, aiming to highlight the main challenges women face in organizations. Out of 243 papers found within this period, 16 articles were selected for analysis and discussion after applying specific refinement and framing filters. The study examined the barriers identified in these texts, focusing on issues related to entry, retention, and advancement within organizations, as viewed through the lens of the Crystal Labyrinth. It also explored gender stereotypes and the resulting disparities in job positions and representation between men and women. Despite an increasing presence of women in organizations, they continue to encounter significant challenges in maintaining their roles and advancing in their careers.

Keywords: Crystal Labyrinth; Gender; Organizations.

1. Introdução

As mulheres vêm ganhando mais espaço no mercado de trabalho e assumindo papéis em diversas áreas, alcançando novos patamares, ocupando posições antes preenchidas apenas por homens. Visto sob uma ótica mais geral, esse fato constitui um grande avanço, mas a desigualdade de gênero ainda representa um forte entrave para o crescimento delas, principalmente no mundo do trabalho (Góes & Machado, 2021).

Ano após ano, os índices com relação às mulheres no mercado de trabalho aumentam, quase sempre, de forma constante, mas ainda há muita desigualdade entre os gêneros e os homens ainda são maioria no mercado. Em pesquisa divulgada em 2021 pelo IBGE, com informações de 2019, foram apresentados os dados de que 54,5% das mulheres representavam a força de trabalho no Brasil naquele ano. Apesar de ser uma taxa percentualmente menor que a dos homens, que foi 73,7%, o percentual mostrou crescimento quando comparados, pois, a taxa de ocupação masculina apresentou diminuição no ano Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2021).

No entanto, para estar no mercado de trabalho, a mulher enfrenta vários desafios decorrentes de marcadores sociais diversos como o gênero, a raça, classe, status, de orientação sexual e diversas outras barreiras colocadas pelo mercado (Saggese *et al.*, 2018). No Brasil, as mulheres ocupam menos espaços no mercado de trabalho e quando se direcionam às posições de liderança essa disparidade aumenta ainda mais. Diante do exposto surgiu a seguinte questão: Quais os principais obstáculos profissionais que a mulher enfrenta nas organizações?

O objetivo do presente artigo é caracterizar as principais dificuldades que as mulheres enfrentam nas organizações, sejam elas de crescimento profissional, ascensão ou permanência, sob a ótica do labirinto de cristal, realizado a partir de uma revisão narrativa da literatura dos últimos cinco anos (2018-2023). Dessa forma, o presente estudo trata dos desafios mencionados tendo como base a teoria do Labirinto de Cristal desenvolvida pelas pesquisadoras Alice Eagly e Linda Carli (2007), descrevendo as barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam em suas carreiras. Porque apesar de verem onde podem chegar, o caminho é bastante demorado e exige que passem por variados e complexos desafios, dificultando a chegada ao objetivo, o qual algumas vezes não é alcançado, devido a quantidade extrema de entraves, que usam fatores ligados aos papéis sociais atribuídos ao feminino ou não, para embargar sua trajetória.

A relevância desse estudo se apresenta no fato de que, apesar de a mulher ter obtido várias conquistas e mais espaço no mercado de trabalho, ainda enfrenta diversos empecilhos que a impede de ocupar altos cargos, crescer ou mesmo permanecer na carreira e está envolta de obstáculos que dificultam bastante essa trajetória (Ribeiro& Jesus, 2016). Uma vez que se evidencia tanto as

conquistas quanto as dificuldades encontradas, além de expandir essas discussões de forma generalizada, permite-se a conscientização acerca das desigualdades de gênero no mundo do trabalho, compreendendo meios públicos e privados, academia e sociedade de um modo geral.

Diante do exposto, possibilita-se também, com a escolha de realizar a revisão de literatura, novas discussões, decorrentes da reunião dos estudos sobre Labirinto de Cristal (ou *Crystal Labyrinth*), considerado na literatura uma evolução do termo Teto de Vidro (ou *Glass Ceiling*) (Surmani & Tortato, 2020). Esses conceitos representam fatos bem comuns no mercado de trabalho e com o levantamento bibliográfico foi possível identificar se havia uma literatura extensa sobre o tema ou não, o tipo de literatura existente e o conteúdo nela.

2. Referencial Teórico

2.1 A mulher no mercado de trabalho

A força de trabalho feminina cresce de forma expressiva, quando se pensa que até poucas décadas atrás era um tabu se referir às mulheres no mercado de trabalho, embora sempre tenham trabalhado, mas sem serem reconhecidas. É fato que ainda enfrentam muitas desigualdades na relação de trabalho masculino-feminino, e uma realidade bem presente é o caso de uma minoria conseguir chegar a cargos de liderança e, mesmo chegando, passam por diversos desafios para se manterem neles (Carvalho & Sasaki, 2013).

Alguns acontecimentos ao longo da história foram imprescindíveis para que as mulheres pudessem ganhar espaço e comesçassem a se destacar no mundo do trabalho, tais como a revolução industrial nos séculos XVIII e XIX e as duas grandes guerras (Ribeiro & Jesus, 2016). Abrindo espaço para a inserção feminina de forma mais aberta nos meios social, econômico, político, cultural e laboral, passando a ter com mais frequência lutas para garantir direitos, em que os movimentos feministas dos séculos XX e XXI resultaram em várias conquistas e transformações nessas esferas, extrapolando a díade homem-mulher, sendo indispensáveis “novos estilos de poder, liderança e gestão, mais femininos, humanos e inclusivos, tratando-se de uma agenda civilizatória da humanidade” (Miltersteiner *et al.*, 2020 p. 421).

As autoras Carvalho e Sasaki (2013) falam que houve um crescimento da participação feminina na atividade econômica, após a década de 1970.

No caso brasileiro [...] esse quadro é bem parecido, a participação das mulheres na atividade econômica tem se intensificado desde a década de 1970 em um contexto de expansão da economia com acelerado processo de industrialização e urbanização e com mudanças no papel social da mulher. De 1981 a 2009 percebe-se a intensidade com que a mulher tem adentrado o mercado de trabalho formal brasileiro, pois nesse período, a taxa de participação feminina saltou de 32,9% para 52,7%, respectivamente. (Carvalho & Sasaki, 2013, p. 7)

No Brasil há cerca de 213,3 milhões de pessoas, segundo estimativa realizada pelo IBGE em 2021 e, destes, 51,1% são mulheres e 48,9% são homens. Com relação à participação em atividades produtivas, em 2021 o IBGE divulgou também a 2ª edição da publicação *Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil*, com dados de 2019, em que 73,7% da população de homens com 15 anos ou mais estava ocupada e apenas 54,5% das mulheres. Elas ocupam menos espaços no mercado de trabalho em termos percentuais na própria categoria e com relação à população total, mesmo sendo maioria da população brasileira. O órgão divulgou, também, informações sobre os salários e benefícios, que são menores entre as mulheres, ainda que tenham as mesmas responsabilidades, trabalhem mais horas semanais e tenham maior escolaridade, em comparação aos homens ([IBGE], 2021; Carvalho & Sasaki, 2013).

Outro dado importante é o indicador de participação das mulheres nos cargos gerenciais, considerando a participação em cargos públicos e privados, resultando em 62,6% dos cargos gerenciais sendo ocupados por homens e 37,4% pelas mulheres, em 2019.

A desigualdade entre mulheres brancas e os homens brancos era maior do que entre as mulheres pretas ou pardas e os homens de mesma cor ou raça, em 2019. Tal resultado pode decorrer do fato de que a maior desigualdade por sexo foi encontrada nos 20% da população ocupada com os maiores rendimentos do trabalho principal (77,7% contra 22,3%), em que se concentram as pessoas brancas, revelando, também, que as mulheres estão ainda mais sub-representadas em cargos gerenciais mais bem remunerados e com potencialmente mais responsabilidades. Do mesmo modo, a desigualdade se aprofunda nas faixas etárias mais elevadas. ([IBGE], 2021, p. 9).

Em pesquisa divulgada em março de 2022 pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas (FGV-IBRE), feita com base na análise de dados da PNAD de 2021, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostrou que a taxa de mulheres cresceu apenas de 2014 a 2019, após esse período começou a cair, tendo sido afetada também pela pandemia de COVID-19, “que interrompeu o processo de melhoria da inserção feminina e fez com que a taxa recuasse para patamares equivalentes aos reportados em 2012”, sendo que as mulheres foram e são mais afetadas nessas situações, por terem que se ausentar de seus trabalhos e cuidar do lar (incluindo casa, cônjuge e filhos) (Alpaca, 2022).

Corroborando com esses dados, em pesquisa mais recente apresentada pela *Grant Thornton*, o índice de mulheres ocupando cargos de liderança nas empresas brasileiras era 25% em 2019 e aumentou para 38% em 2022 e 39% em pesquisa divulgada em 2023. Apesar de estar crescendo nos últimos anos, ainda representa um crescimento pequeno que, de acordo com o relatório *Global Gender Gap* do Fórum Econômico Mundial (WEF), será preciso mais de 132 anos para que o *gap* global de gênero seja eliminado (Grant Thornton, 2023).

2.2 A questão do gênero nas organizações

O gênero é uma construção social e é definido de acordo com as características em comum dos indivíduos, influenciados pela cultura, pelo convívio entre eles e, muitas vezes é trabalhado desde a infância conforme designação a partir da interpretação biológica do sexo no nascimento. Estas designações incluem como se deve agir nos espaços que transitam, como em casa, nas comunidades, no trabalho, além das funções e responsabilidades que devem assumir (Cossi, 2018; Organização Mundial de Saúde [OMS], 2022).

Essa predefinição de conduta do indivíduo, que determina como deve agir, o que pode ou não fazer e os espaços que pode ocupar, trazem diversos impactos negativos, limitando as oportunidades para mulheres. Uma vez que condiciona o que cada um deve fazer e até onde pode chegar, interferindo em áreas como a social, política e econômica ([OMS], 2022).

Neste sentido, o que se percebe é que há uma cultura de desigualdade que, segundo Góes e Machado (2021), o mercado ainda define as funções masculinas e femininas, separando quem pode, deve ou não assumir determinados cargos. Impossibilitando que homens e mulheres ocupem os mesmos postos e, até em setores onde há a presença maior de mão-de-obra feminina, as posições mais altas hierarquicamente são ocupadas por homens, evidenciando que as mulheres são obrigadas a aceitarem cargos mais baixos, ou não assumirão cargo nenhum.

2.3 Labirinto de Cristal e os desafios da mulher no mercado de trabalho

O conceito de Labirinto de Cristal foi desenvolvido por Alice H. Eagly e Linda L. Carli no livro *Através do labirinto: a verdade sobre como as mulheres se tornam líderes*, de 2007, lançado originalmente em inglês com o título *Through the labyrinth: the truth about how women become Leaders* (Eagly & Carli, 2007). O termo Labirinto de Cristal se refere às barreiras invisíveis que as mulheres encontram para entrar no mercado de trabalho, permanecer ou ascender na carreira e ocuparem posições mais altas nas organizações, limitando, impossibilitando ou até mesmo excluindo a possibilidade de crescer profissionalmente. As barreiras são chamadas de invisíveis, pois não são muitas vezes explícitas e/ou formais, mas existem. Em que,

a passagem por um labirinto não é simples ou direta, mas requer persistência, consciência do progresso e uma análise cuidadosa dos quebra-cabeças que estão por vir. É esse significado que pretendemos transmitir. Para as mulheres que aspiram à liderança, as rotas existem, mas estão cheias de reviravoltas, inesperadas e esperadas. Como todos os labirintos têm uma rota viável para o centro, entende-se que as metas são atingíveis. A metáfora reconhece obstáculos, mas não é, em última análise, desanimadora (Eagly & Carli, 2007).

Segundo Lima (2013), o labirinto

tanto simboliza os diversos obstáculos dispostos na trajetória científica feminina quanto apresenta suas variáveis consequências, tais como: desistência de uma determinada carreira, sua lenta ascensão e estagnação em um dado patamar profissional. Por causa dos diversos desafios e armadilhas dispostos no labirinto, os talentos femininos são perdidos ou pouco aproveitados (Lima, 2013, p.886).

É considerado uma “evolução” do termo teto de vidro (*glass ceiling*), que foi usado a primeira vez em 1978 por Marilyn Loden (Tree Diversidade, 2022). Também é uma metáfora que representa as barreiras invisíveis, que dificultam o acesso das mulheres a ocuparem posições de liderança, ou seja, crescerem verticalmente, pois elas até conseguem visualizar o cargo, se qualificam e têm competência para assumirem as funções, mas essa barreira invisível as impede de alcançar o objetivo.

Embora o termo teto de vidro como uma forma de compreensão destas situações nas organizações existisse há mais tempo e fosse mais discutido, Eagly e Carli preferiram usar o vocábulo Labirinto de Cristal, por conta do anterior ser “excessivamente rígido para explicar a permeabilidade das barreiras vivenciadas pelas mulheres após os anos 2000” (Fraga & Sidinei, 2020. p.759). Ou seja, usar o teto de vidro como lente teórica passa a ideia de que existe apenas um tipo de barreira e uma etapa na carreira, que está no topo e impede a mulher apenas quando quer crescer na profissão. Conforme é proposto no Labirinto de Cristal, os obstáculos que as mulheres enfrentam estão dispostos ao longo de sua carreira e até mesmo antes da escolha da área de atuação (Lima, 2013).

Como já mencionado o termo é tratado pelas autoras Eagly e Carli como uma evolução das metáforas, citando as barreiras de concreto, com relação às barreiras impostas antes do século XX, passando pelo teto de vidro, o qual se refere às formas de entrada desiguais, quando as mulheres tiveram mais acesso ao trabalho após as grandes guerras e chegando ao labirinto de hoje, representado pela dificuldade em ascender aos cargos, por haver um caminho difícil e cheio de emaranhados, em que as mulheres também podem ver e planejar onde querem chegar, mas encontram muitas dificuldades nesse percurso.

Na mesma linha há o chamado *Pink Collar Work*, traduzido como trabalhos de colarinho rosa, que seriam, segundo Jaime (2011), os guetos femininos, ou seja, espaços ou trabalhos que são ocupados historicamente e preferencialmente por mulheres, como serviços de saúde, sociais, culturais, educacionais etc. Esses trabalhos são classificados de acordo com as habilidades femininas de calma, paciência, empatia, resignação e que geralmente tem baixas exigências e pagam salários baixos.

A trajetória para alcançar os objetivos profissionais das mulheres é marcada por preconceitos, discriminações, fatores sociais, culturais, sobrecarga de trabalho nos cuidados com a família e a “obrigação” de ter o controle de tudo da vida doméstica (casa, marido, filhos etc.), entre outros

empecilhos que aparecem bloqueando o seu caminho, criando esses labirintos e retardando ou impedindo totalmente sua chegada ao objetivo (Fraga & Sidinei, 2020; Surmani & Tortato, 2020).

Segundo Eagly e Carli (2007), existem várias barreiras, mas as principais mencionadas pelas autoras são: os *vestígios de preconceito*, em que homens e mulheres são tratados de formas diferentes, e esse tratamento se reflete, principalmente nos salários que um e o outro recebe ao exercer atividades similares e as promoções de cargo dentro das organizações; a *resistência à liderança feminina*, afirmando que estudos mostram que homens e mulheres são associados a características diferentes e aos homens é vinculada a qualidade de liderança e às mulheres a afeição e compassividade, em que elas ficam na dúvida entre serem mais complacentes e serem consideradas sem pulso e sem jeito para liderar ou serem mais firmes e serem mal interpretadas ou consideradas muito intimidadoras ou agressivas; o *estilo de liderança*, uma vez que as mulheres enfrentam a dificuldade de serem elas mesmas ou seguirem padrões masculinos de liderança, com o receio de que sua forma de liderar seja ineficiente ou desacreditada por representar um estilo mais brando e mais colaborativo, conforme resultado de entrevistas e pesquisas realizadas e citadas pelas autoras; as *demandas da vida familiar* exigem que as mulheres, por vezes se afastem de suas carreiras para exercerem esses papéis em alguns momentos, seja por necessidade ou por pressão das responsabilidades familiares, tornando-as menos capacitadas, no sentido de experiência de trabalho, tendo suas carreiras retardadas e salários desvalorizados; e o investimento no *capital social* no sentido de socialização, esse capital é subinvestido no caso feminino, as quais deixam de socializar e criar redes de relacionamento profissionais por falta de tempo ou por acharem difícil se envolver e se beneficiarem dessas redes informais, além de serem compostas, em sua maioria por homens, que dificulta ainda mais o processo.

Embora no discurso popular e numa tentativa de interpretação neutra das vivências de homens e mulheres, seja dito que eles podem fazer o que quiserem, não é não é tão simples para elas. Há muitos entraves e incertezas no trajeto, conforme citam Rocha e Paula (2020),

Ao decorrer dos tempos, a mulher começou a perceber que poderia ir além das paredes do lar, conquistando espaço que somente os homens estavam ocupando na sociedade comercial. No entanto, a inserção feminina ao mundo do trabalho e a requisição pelos direitos de voto e ao salário foram consideradas opções radicais, e elas acabaram cercadas de discriminação e descrédito por parte da sociedade. (Rocha & Paula, 2020, p. 142)

Esse descrédito atinge os vários espaços onde elas transitam, dificultando seu acesso a novos patamares, sempre colocando a sua frente rótulos e uma barreira com todas as características inerentes a elas e que representam ou podem representar pontos negativos, gerando uma

interpretação de “inaptidão” a determinados cargos (Rocha & Paula, 2020; Santos & Antunes, 2013; Góes & Machado, 2021).

Depois de apresentar as barreiras do labirinto, Eagly e Carly (2007) propõem ações que podem mudar a situação das mulheres com relação ao Labirinto de Cristal. Apesar de haver propostas para os governos implementarem e fazerem cumprir legislações antirracistas e exigir que as organizações eliminem práticas desiguais, os recursos legais ainda são evasivos e continuam acontecendo, pois são resultados das normas de desigualdade de gênero enraizadas na sociedade e organizações. Dessa forma, elas sugerem que seja aumentada “a consciência das pessoas sobre os fatores psicológicos do preconceito em relação às líderes femininas e se trabalhe para dissipar essas percepções” (Eagly & Carli, 2007), e que sejam adotadas ações para que isso ocorra.

Algumas ações propostas incluem: *mudar a norma de longas horas de trabalho*, sendo que o desempenho de uma pessoa não precisa ser avaliado pela quantidade de horas trabalhadas, mas pela qualidade do trabalho que realiza; *reduzir a subjetividade nas avaliações de desempenho*, promovendo maior objetividade e deixando claro os critérios nas avaliações de desempenho tanto para contratação quanto promoção, para garantir a justiça e equidade na seleção; *ter mais mulheres em cargos executivos ou não ter apenas “um” membro feminino nas equipes*, pois com mais mulheres nas organizações, elas deixam de ser “mascotes” e suas identidades como mulheres se tornam menos protuberantes, passando a serem vistas por suas competências como profissional, além de estando em menor número elas terem a tendência de serem ignoradas pelos homens (Eagly & Carli, 2007).

Outras ações sugeridas são: *ajudar a reforçar o capital social*, devido às responsabilidades familiares esse capital é subinvestido pelas mulheres, assim as organizações podem ajudá-las dando mais atenção e estimulando os outros a também fazerem o mesmo; prepará-las para atividades com maior nível de exigência, e não apenas atividades auxiliares ou áreas de apoio, possibilitando que tenham trabalhos mais desafiadores bem como aumento delas em altos cargos; *estabelecer práticas de recursos humanos favoráveis a família*, ou seja, ter opções de trabalho para as mulheres em períodos que precisam se dedicar as outras áreas como filhos pequenos ou cuidados de idosos, podendo ter horários mais flexíveis, teletrabalho e outros benefícios ou auxílios, sem precisarem se ausentar definitivamente das atividades laborais, continuando com a construção de seu capital social, experiência, tempo de trabalho e concorrendo a ascensão na carreira (Eagly & Carli, 2007).

Além das ações mencionadas, também é importante garantir *possibilidade de mulheres voltarem aos seus cargos*, que pode ocorrer quando optarem por se ausentar do trabalho, independente do motivo; e *incentivar a participação masculina nos benefícios para a família*, pois

quando eles também usam esses benefícios (licença paternidade, meio período e etc.), muda-se a forma como as mulheres são vistas, porque se apenas elas usarem esses benefícios as organizações irão contratar apenas pessoas que não se ausentam temporariamente da empresa, isso impede que as mulheres talentosas sejam desperdiçadas e as empresas percam essa força de trabalho que pode fazer toda a diferença para as organizações (Eagly & Carli, 2007).

3. Metodologia

O presente trabalho foi realizado por meio de uma revisão narrativa de literatura, do tipo exploratória e com abordagem qualitativa, em que foram analisados os estudos científicos realizados sobre labirinto de cristal nos últimos 5 anos, de 2018 a 2023. Sendo realizada a busca de informações sobre o tema para compreender o que foi produzido no período e os resultados das principais discussões, permitindo que, através desse estudo, possa não apenas se repetir informações, mas chegar a novas conclusões, sínteses, ao avaliar as informações obtidas (Flick, 2013).

A revisão narrativa foi escolhida por permitir fazer uma análise do objeto de estudo, no caso, os artigos sobre labirinto sem precisar esgotar todos os trabalhos acerca do tema. Dando a possibilidade de escolha do que se pretendia analisar, como a definição prévia do marco temporal de cinco anos escolhido, permitindo uma avaliação mais variável e com a questão de pesquisa mais ampla, sem necessariamente usar um rigor metodológico mais fechado (Mendes-Da-Silva, 2019).

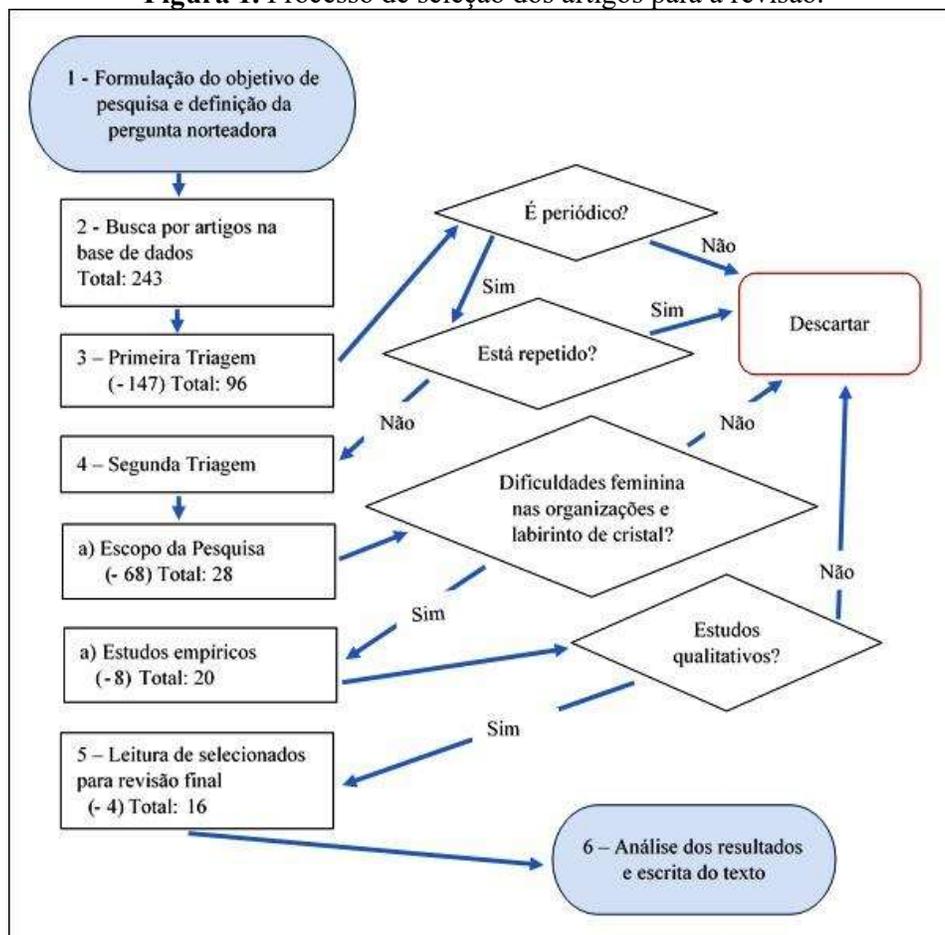
Optou-se pela temática dessa pesquisa por ser uma questão ainda contemporânea, apesar de haver muitas discussões paralelas e tangentes sobre a mulher no mercado de trabalho e a ascensão feminina nas empresas. O termo específico Labirinto de Cristal, suas características e implicações ainda é pouco discutido, também por ser considerado uma evolução da discussão sobre o Teto de Vidro (Lima, 2013; Eagly & Carli, 2007). O estudo permitiu compreender como ele é discutido na literatura acadêmica.

A pesquisa seguiu 6 etapas. A primeira etapa se deu com a formulação do objetivo de pesquisa e a definição da pergunta norteadora; a segunda etapa consistiu no levantamento da literatura produzida, considerando os descritores “labirinto de cristal” e “*crystallabyrinth*”, sendo pesquisado nas plataformas eletrônicas de bases de dados de produções científicas: o *Google Acadêmico*, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e a principal coleção da *Web of Science*TM. Foram encontrados nesta etapa o total de 243 arquivos: 218 em português e 25 em inglês.

A terceira e a quarta etapa foram realizadas a partir de triagem do material identificado, aplicando critérios de inclusão e exclusão para os documentos encontrados, havendo a exclusão de

trabalhos que não eram periódicos, estavam repetidos, não tratavam das dificuldades femininas nas organizações sob a ótica do Labirinto de Cristal ou não era estudo empírico. Na quinta etapa ocorreu a leitura por completo do material selecionado, bem como a organização do que foi lido de acordo com as ideias principais. E, por último, como sexta etapa, a análise do que foi encontrado e a escrita do texto com as informações obtidas (Mazucato, 2018; Flick, 2013). A figura 1, a seguir apresenta a sequência destas etapas e os critérios adotados para cada uma.

Figura 1. Processo de seleção dos artigos para a revisão.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

- Após a pesquisa e seleção das produções foi realizada a análise dos textos completos dos artigos selecionados e os resultados confrontados e/ou agrupados, e serão apresentados a seguir na seção Análises e Discussão dos Resultados.

4. Resultados

Os artigos selecionados tratam de características e detalhes acerca do Labirinto de Cristal, ou seja, das barreiras e dificuldades que as mulheres enfrentam ao longo de sua carreira

profissional. Após a busca, análise e categorização dos principais dos trabalhos encontrados, surgiu os seguintes tópicos que comporão a discussão, dividida em assuntos dos trabalhos, agrupados como similares: Labirinto de cristal: barreiras de entrada, permanência e crescimento nas organizações, Estereótipos de gênero: cargos e posições e Sub-representação femininas nas organizações e os principais resultados serão apresentados a seguir. Ao final de cada tópico serão identificadas as barreiras do Labirinto de Cristal propostas por Eagly e Carly (2007) que se destacaram nos artigos analisados.

4.1 Labirintode cristal: barreiras de entrada, permanência e crescimento nas organizações

Tanto a opressão do sistema capitalista quanto a concepção tradicional familiar, e a cultura patriarcal, dificultam a inserção social e profissional das mulheres, que são sempre responsabilizadas pelos cuidados com os afazeres domésticos ao mesmo tempo que precisam entrar em uma disputa injusta no mercado de trabalho. Essa situação as faz ter de se deparar com escolhas entre o trabalho e a família, o que nem sempre é possível, por questões monetárias, de tempo, e de saúde física e mental. (Quaesner *et al.*, 2020, p. 383)

O Quadro 1 a seguir apresenta os artigos que discutem como as barreiras do Labirinto de Cristal afetam a vida das mulheres nas organizações.

Quadro 1. Identificação dos artigos sobre as barreiras do Labirinto de Cristal

Autor/Ano	Pesquisa	Título
Crisóstomo e Pinto Field's (2022)	Pesquisa de Campo	A condição de gênero na trajetória acadêmico-profissional de pesquisadoras do Instituto Federal de Brasília
Quaesner <i>et al.</i> (2020)	Pesquisa de Campo	Os desafios das mulheres telejornalistas no Paraná
Savazi (2022)	Estudo de Caso	Trajatória de uma cientista negra: dos desafios da infância ao prêmio L' Oreal
Pereira (2021)	Ensaio Biográfico	Uma química interrompida: Clara Immerwahr

Fonte: Elaboração própria (2023).

O Labirinto de Cristal é um termo que representa as barreiras invisíveis que acompanham as mulheres ao longo de sua trajetória profissional, independente da área em que atuam. As autoras Quaesner *et al.* (2020) realizaram um estudo com mulheres jornalistas no Estado do Paraná, com o objetivo de compreender os desafios enfrentados por elas nesse mercado. Elas perceberam, de modo geral, que, por mais que as mulheres tenham alcançado vários espaços antes dominados por homens, ainda se deparam com diferenças salariais, dificuldade de ascensão para cargos de gerência e diretoria, discriminação, sobrecarga familiar etc.

Na pesquisa, as jornalistas mencionaram que o fato de se tornarem mães representa uma dificuldade na carreira, em que nesse momento são afastadas no período de licença maternidade, mas quando voltam são realocadas para outros programas de menor destaque,

perdendo seu espaço no jornalismo. Outro problema que enfrentam é a questão do padrão de beleza que impera em várias profissões e a mídia é um forte exemplo disso. Dessa forma, quando as mulheres, embora capazes não se enquadram no padrão, não são contratadas para os programas, além de quando atingirem uma certa idade, serem afastadas e/ou mais uma vez realocadas, sob o pretexto de um programa mais adequado à nova fase. Quaesner *et al.* (2020) colocaram que, segundo as jornalistas apesar de muitas mulheres terem atingido cargos de chefia e ser algo mais comum nos dias de hoje, ainda há muito preconceito.

Da mesma forma, Crisóstomo e Pinto Field's (2022) falam sobre os desafios que as mulheres enfrentam na carreira. Porém, nesse caso o estudo foi realizado com pesquisadoras acadêmicas, retratando que a mulher enfrenta diversos empecilhos e dificuldades para adentrar ou permanecer no meio acadêmico, desde pessoais a profissionais, pois precisam dar atenção a várias esferas na vida como filhos, casa, marido e trabalho e, ainda tem os desafios históricos e os preconceitos enraizados na sociedade, os quais pregam que existem trabalhos e posições que as mulheres não podem assumir. As autoras observaram nas entrevistas com as pesquisadoras, pontos-chaves que são características do Labirinto de Cristal, e interferem na vida acadêmica atrasando a entrada delas no meio, dificultando a carreira ou deixando-as improdutivas em alguns períodos, como a tripla jornada, a família, o casamento, o machismo, a misoginia, o *mansplaining*, a ignorância e o preconceito cultural e de gênero.

Seguindo na mesma linha interpretativa, as autoras Savazi (2022) e Pereira (2021) apresentam, cada uma em seus artigos a análise da trajetória de vida de duas mulheres de épocas diferentes, mas que resumem a vivência da maioria das mulheres. Savazi (2022) trouxe a trajetória pessoal, escolar, acadêmica e profissional da cientista negra que chamou de R. e os problemas enfrentados por ela em seu percurso, para demonstrar que “as mulheres negras têm que enfrentar um Labirinto de Cristal muito mais longo e tortuoso por carregarem além do marcador social gênero, o étnico racial” (p. 41-42).

A cientista enfrentou e enfrenta as barreiras não formais e os desafios "comuns" expostos na teoria do labirinto de cristal, e questões raciais como “o sexismo - instrumental e automático - e a luta contra eles; o conflito entre ser cientista e ser mulher; a linguagem como forma de discriminação; os racismos - especialmente o institucional -; a falta de representatividade; a conciliação entre projeto pessoal e de militância e o apagamento de sua inteligência” (p. 49), sendo esta, a visão estereotipada de que os negros não são bons em produção do conhecimento, mas apenas em áreas como o futebol e o samba. Já Pereira (2021) apresenta a história da química Clara Immerwahr (1870-1915), trazendo uma discussão um

pouco diferente das outras aqui apresentadas, mas que ilustra como as barreiras do labirinto de cristal podem afetar a vida das mulheres, ao ponto de preferirem acabar com a própria vida por se sentirem paralisadas e sem opções de seguir a carreira que desejam e como desejam.

Dessa forma, os estudos apresentaram a vida das mulheres a partir das barreiras do Labirinto de Cristal, tais como apontadas por Eagly e Carly (2007). Com foco para as barreiras de *demandas da vida familiar*, pois ao se casarem, terem filhos ou diante de outras necessidades ligadas à família, as mulheres se ausentam, diminuem a carga horária ou abandonam de vez seus trabalhos, para realizarem os cuidados que a família demanda. Assim, elas acumulam menos anos e horas de experiência profissional, retardando seu progresso e diminuindo seus ganhos. Essa barreira é uma das mais severas e a grande responsável por interromper ou realizar graves quebras na carreira das mulheres. Segundo as autoras, pesquisas realizadas demonstram que a maioria das mulheres que atingiram altos cargos nas empresas optaram por não ter filhos ou adiaram a gravidez para depois de atingir seus objetivos profissionais.

A outra barreira observada nos textos foi a de *vestígios de preconceito*, em que homens e mulheres são percebidos de forma diferente dentro e fora das organizações, com obrigações ditas inerentes ao seu gênero, como em casos de a mulher deixar de trabalhar ou diminuir sua carga horária pelas necessidades familiares.

4.2 Estereótipos de gênero: cargos e posições

Elas chegam a duvidar se aquele lugar lhes pertence, se têm condições de ocupá-lo e, por vezes, sentem falta de uma validação masculina para se sentirem seguras. (Carvalho & Mourão, 2020, p. 10)

O Quadro 2 apresenta, na sequência, as informações de trabalhos que discutem elementos referentes aos estereótipos de gênero, evidenciando que esses estão presentes desde muito cedo na vida de homens e mulheres.

Quadro 2. Identificação dos artigos que apresentam dados sobre os estereótipos de gênero

Autor/Ano	Pesquisa	Título
Casagrande e Incerti (2019)	Pesquisa de Campo	Gênero, Ciência e tecnologia em discussão: percepções e perspectivas de estudantes do IFPR Campus Curitiba
Barros e Silva (2019)	Pesquisa de Campo	Desenvolvimento na carreira de bolsistas produtividade: uma análise de gênero
Carneiro, Vilwock e Matte (2022)	Pesquisa de Campo	Inserção e atuação profissional das engenheiras agrônomas: desafios e estratégias
Pinno <i>et al.</i> (2019)	Pesquisa Documental	Mulheres nas instituições financeiras: pesquisa sobre equidade de gênero na hierarquia empresarial
Santos e Saucedo (2020)	Pesquisa Documental	Participation of women in management positions in na institution of higher education of public management – Ciudad Del Este - Paraguay
Almeida, Ribeiro e Vilaça (2020)	Pesquisa de Campo	Tornar-se cientista: narrativas de mulheres pesquisadoras no Continente antártico

Carvalho e Mourão (2020)	Pesquisa de Campo	Trajetória profissional de mulheres cientistas à luz dos estereótipos de gênero
-----------------------------	-------------------	---

Fonte: Elaboração própria (2023).

Os artigos reunidos nesse eixo discutem que meninos e meninas desde a infância são “direcionados” a seguirem determinadas áreas que são próprias para cada um conforme a atribuição de gênero, logo no nascimento. Dessa forma, quando se desenvolvem, na adolescência, ou mesmo quando ainda são pequenos e apresentam afinidades por uma área específica que difere do que lhes foi instruído dentro desta normatividade, encontram muitas dificuldades e preconceitos ao longo do caminho.

Pinno *et al.* (2019) realizaram uma análise documental de 5 anos dos cargos de duas instituições bancárias e perceberam que os cargos estratégicos ou gerenciais (cargos mais altos hierarquicamente) eram preenchidos quase que na totalidade por homens, enquanto os cargos de nível mais baixo ou operacionais eram preenchidos por mulheres, demonstrando a dificuldade de uma mulher ascender nessas instituições, ocupando, geralmente, cargos de baixa hierarquia e importância. As autoras também apresentaram dados de pesquisas mostrando que a não contratação de mulheres em altos cargos acarreta muitas desvantagens, pois a presença de mulheres nos cargos de liderança pode aumentar o desempenho das empresas e tendem a torná-las mais lucrativas.

Santos e Saucedo (2020) também realizaram uma pesquisa documental, analisando a participação feminina na gestão de uma universidade e obtiveram resultados parecidos com o estudo anterior, havendo uma diferença na participação de mulheres e homens nos cargos de poder, mostrando que quando há certa importância e poder, esse cargo é exercido por homens, já quando é um cargo ordinário, as mulheres são maioria. Para atingir posições mais altas, neste contexto, é necessário cumprir requisitos em determinadas posições ou funções chave, mas essas posições geralmente são ocupadas por homens, dificultando o acesso das mulheres a cargos mais altos, caracterizando o labirinto de cristal e as barreiras invisíveis. Além disso, ainda enfrentam vários outros entraves como “políticas e normas de acesso, existência de redes informais de apoio aos homens, cultura organizacional, imagem da liderança masculina e, por fim, a imagem estereotipada de gênero ainda vigente nas instituições e na sociedade” (Santos & Saucedo, 2020, p.153).

Silveira, Ferreira e Souza (2019), investigaram e apresentaram dados acerca das diferenças entre homens e mulheres pesquisadores brasileiros na atuação científica, apresentando que não é mais impossível de as mulheres ocuparem diversos cargos na academia, o que há são obstáculos que dificultam ou retardam sua trajetória e o dia a dia de seu trabalho,

como o cuidado com a casa, com os filhos, responsabilidades que ainda são quase exclusivas das mulheres e demandam bastante tempo e dedicação. Além das prioridades reprodutivas e outras influências de gênero, o que se explica para o caso de mulheres solteiras que também não estão no topo, quando se fala de produções acadêmicas ou altos cargos, sendo que a produção masculina nesses mesmos períodos é quase o dobro quando comparadas às mulheres.

As autoras Casagrande e Incerti (2019), Carneiro, Vilwoc e Matte (2022) e Carvalho e Mourão (2020) discutiram em seus trabalhos que na área acadêmica há uma grande divisão das funções masculinas e femininas. Tanto os homens quanto as mulheres sofrem preconceitos e entraves de acordo com a área de estudo ou profissão que decidiram seguir, seja por objetos pesados, falta de segurança, adaptabilidade, ergonomia e etc., além de, quando vão estagiar, aos homens são ofertadas vagas na área propriamente dita e às mulheres cargos administrativos dentro das empresas, ou casos em que elas sempre assumem o cargo de assistentes, nunca a pessoa responsável/chefe naquele setor, o que é muito comum nas áreas de engenharias (Casagrande & Incerti, 2019; Carneiro; Vilwoc & Matte, 2022).

Almeida, Ribeiro e Vilaça (2020) realizaram uma pesquisa também na área da ciência, com pesquisadoras no continente antártico. Em seus relatos, as pesquisadoras afirmaram que são consideradas pela sociedade mais frágeis para essas situações de extremos e não tem inteligência suficiente, por serem mulheres, para exercerem as funções. Arelado a esses pontos, tem suas dificuldades pessoais, em que muitas tem que escolher entre ter ou não filhos, porque se tiverem ficarão afastadas um bom tempo da vida acadêmica e quando voltarem há riscos de que não sejam aceitas, por estarem “atrasadas” e com baixas produções, situação que é afetada também devido à dificuldade de ter um parceiro que divida as atividades do recém-nascido com elas, sobrecarregando-as.

Ao longo desses artigos muitas particularidades foram mencionadas, como as já debatidas em relação às barreiras comuns de preconceitos, maternidade e casamento por exemplo, que restringem as possibilidades da mulher. Mas, também o fato de serem incentivadas a seguirem carreiras administrativas, levando as mulheres a uma espécie de guetos profissionais femininos dentro dos setores (*Pink collar work*) e o fato de terem que provar a todo momento que são capazes, tendo que se preparam sempre mais que os homens para ocuparem os mesmos espaços. Ainda assim, seus sucessos são atribuídos a outras causas, como beleza ou outros atributos inerentes à feminilidade, deslegitimando o seu trabalho.

Observa-se nos textos as barreiras de *vestígios de preconceito e resistência à liderança feminina*, pois as mulheres são alocadas em cargos de pouca importância e de baixa exigência

nas empresas, como se não tivessem a capacidade de ocuparem posições mais complexas, ou que precisem de determinadas habilidades que são inerentes aos homens e ausentes nelas, como força, capacidade de liderar, proatividade e etc. E, também quanto às *demandas da vida familiar*, uma vez que elas interrompem suas carreiras para cuidarem da família (casa, filhos, marido, idosos) (Eagly & Carli, 2007).

4.3 Sub-representação feminina nas organizações

Uma das fontes de informação que compõe a crença na própria capacidade é a experiência vicária, que é a experiência adquirida através de modelos sociais. Perceber pessoas semelhantes sendo bem-sucedidas em determinadas atividades fortalece no indivíduo a crença de que ele também é capaz de dominar essas atividades (Cantal & Pantoja, 2019, p. 128).

O Quadro 3 apresenta a seguir os artigos que tratam de características que evidenciam características da sub-representação nas organizações com relação ao gênero, discutidos nos trabalhos analisados.

Quadro 3. Artigos que apresentam características de sub-representação nas organizações

Autor/Ano	Pesquisa	Título
Salles (2022)	Pesquisa Documental	Análise do Poder Executivo da Estado de Santa Catarina na perspectiva de gênero: qual o lugar das mulheres
Silveira, Ferreira e Souza (2019)	Pesquisa de Campo	A representação feminina nas ciências exatas de uma universidade federal
Oliveira e Silva (2020)	Pesquisa de Campo	Gênero na docência em Física: a pedagogia da pedra contra o labirinto de cristal
Reznik e Massarani (2022)	Pesquisa de Campo	Mapeamento e importância de projetos para equidade de gênero na educação em STEM
Cantal e Pantoja (2019)	Pesquisa de Campo	Mulheres no Curso de Licenciatura Integrada em Matemática e Física da Universidade Federal do Oeste do Pará: mapeando trajetórias sob a perspectiva de gênero

Fonte: Elaboração própria (2023).

Salles (2022) aborda a temática da sub-representação mostrando a representatividade de homens e mulheres em cargos de liderança através de um estudo da distribuição de servidores (as) no quadro funcional do Poder Executivo de Santa Catarina. O percentual de servidoras na instituição é de 63%, com 37% de homens, mas quando se direciona apenas para os cargos de liderança esse percentual muda, e mulheres em cargos de liderança representam um terço do percentual de homens líderes. Ou seja, eles estão mais no topo e elas na base, embora as mulheres detenham mais qualificação. Outro dado observado foi o de que os homens chegam mais rápido que as mulheres aos cargos de liderança e há também cargos/setores estereotipados, ocupados conforme suas características por homens ou mulheres.

Ao longo das pesquisas, a área da ciência e educação se destacaram por realizar diversos estudos analisando a atuação feminina, principalmente na pesquisa e no campo das exatas, que são considerados com uma presença masculina maior.

A pesquisa de Silveira, Ferreira e Souza (2019) constatou que as mulheres são minoria em todas as áreas das ciências exatas investigadas na pesquisa e, na física, está a maior desigualdade. Muitos fatores contribuem para esse dado: o fato de as mulheres não serem incentivadas desde cedo a estarem presentes na esfera pública, como é feito com os homens; as situações de assédio por parte de orientadores representam um dos fatores que afastam as mulheres desse universo; a falta de representatividade feminina desestimula novas mulheres a entrarem no meio; e os incentivos que são diferentes para homens e mulheres. As autoras colocaram que, embora as professoras fossem qualificadas, dificilmente chegavam a cargos mais altos ou demoravam mais que os homens, por fatores como o cuidado com a família, que atrapalhava as produções, fazendo com que demorassem mais para concluir suas formações, e outros motivos, que resultavam em uma sub-representação delas nas Ciências Exatas.

Os autores Oliveira e Silva (2020) corroboram com as afirmações anteriores, discutindo em seu trabalho a atuação do gênero no processo de significação da docência em Física a partir da entrevista com seis docentes (três professoras e três professores do ensino médio na Região Agreste de Pernambuco). No comparativo entre as três mulheres, apenas uma se identificava com a docência, enquanto os homens relataram que desde a infância já tinham gosto pela área, quando brincavam com certos equipamentos ligados à física. Outro ponto mencionado foi com relação aos obstáculos para ingressarem na profissão, enquanto os homens conseguiram estágios mais rápidos, as mulheres enfrentaram algumas barreiras. Os autores perceberam que até homens com traços considerados mais femininos ou que tinham orientação sexual diferente da heterossexual, sofreram e sofrem com as barreiras do Labirinto de cristal.

Reznik e Massarani (2022) e Cantal e Pantoja (2019) também discutiram dados acerca da sub-representação feminina na carreira científica, pois, segundo o INEP as mulheres são maioria no ensino superior do Brasil, mas quando se observa as áreas de física, matemática e as engenharias elas são minoria. As mulheres estão mais presentes nas carreiras relacionadas aos cuidados, à saúde e à educação, enquanto os homens prevalecem nos cursos ligados às áreas de exatas e engenharia.

Reznik e Massarani (2022) entrevistaram coordenadoras do programa “Meninas nas Ciências Exatas, Engenharias e Computação”, para compreender a importância desses projetos, os quais visavam fomentar a participação feminina nas áreas das ciências exatas e tecnológicas,

campos em que as mulheres estão sub-representadas desde o início da carreira, e combater a segregação horizontal que ocorre no ingresso ao campo de ciência e tecnologia, além de estimulá-las a conhecerem e adentrarem no campo da ciência.

Cantal e Pantoja (2019) apresentaram de forma mais detalhada, que além de homens e mulheres serem incentivados implícita ou explicitamente de formas diferentes quando crianças, também há outros pontos que os diferenciam na escolha profissional, como o fato de as “mulheres comumente crescerem sendo enquadradas em espaços definidos a partir de suas características biológicas, mesmo que elas, futuramente, não exerçam sua capacidade de gestar filhos, ou que pretendam criá-los” (Cantal & Pantoja, 2019, p. 125).

Há ainda, segundo os autores, a compreensão da categoria educação estar associada a uma prática feminina e o fazer ciência uma prática masculina. Considerando que a primeira é inferior à segunda, tornando-se ainda mais evidente quando se percebe que, mesmo dentro dos cursos de graduação em exatas, as mulheres estão mais presentes nas licenciaturas do que nos bacharelados e até nos livroselas são retratadas realizando atividades de cuidado, enquanto os homens realizam atividades ao ar livre e de bastante importância considerada. A falta de representatividade é um fator que interfere diretamente no interesse delas pela disciplina de exatas, pois “perceber pessoas semelhantes sendo bem-sucedidas em determinadas atividades fortalece no indivíduo a crença de que ele também é capaz de dominar essas atividades” (Cantal & Pantoja, 2019, p. 128).

Os professores também podem contribuir com o número reduzido de mulheres na área, visto que de acordo com suas expectativas, “suas práticas em sala de aula a partir de visões estereotipadas que derivam de lógicas sexistas” p.129, e ao se dedicarem com mais exclusividade a uns alunos e a outros não, por “entenderem” que uns têm predisposição natural a determinada área, estão realizando um boicote involuntário às mulheres, fazendo com que elas se desestimulem e acabem por não seguir as áreas de ciências exatas ou desistam durante o percurso.

Ao longo desses trabalhos pode-se perceber que as mulheres enfrentam as barreiras de vestígios *de preconceito*, quando são estimuladas desde cedo a seguirem a carreiras relacionadas a cuidados e que apresentem poucos desafios; a *resistência à liderança feminina*, quando não ocupam cargos de poder/liderança, ficando na base ou demorando muito a chegar lá; *o estilo de liderança*, quando traços femininos presentes em homens ou mulheres são motivos de impedimento para transitarem por entre os andares mais altos da pirâmide ou até mesmo de entrarem ou permanecerem nela; e as *demandas da vida familiar*, fazendo com que a trajetória profissional dessas pessoas seja dificultada e demorem ou nunca atinjam cargos melhores.

5. Conclusão

O objetivo deste trabalho foi caracterizar as principais dificuldades que as mulheres enfrentam nas organizações, sejam elas de crescimento profissional, ascensão ou permanência sob a ótica do labirinto de cristal, a partir de uma revisão da literatura dos últimos cinco anos (2018-2023). Como principais resultados, foram localizados 243 trabalhos que, após aplicados filtros de refinamento, resultaram em 16 trabalhos.

Os trabalhos selecionados foram lidos na íntegra e o seu conteúdo analisado, o que resultou no agrupamento interpretativo dos conteúdos em três categorias temáticas: “labirintode cristal: barreiras de entrada, permanência e crescimento nas organizações”; “estereótipos de gênero: cargos e posições”; e “sub-representação feminina nas organizações”. Em cada uma das categorias elaboradas, foi possível perceber elementos característicos do labirinto de cristal e como eles se relacionavam com as dificuldades que mulheres enfrentam nas organizações.

As barreiras mencionadas por Eagly e Carly (2007) puderam ser vistas na prática nos trabalhos analisados, em que apesar de determinada área apresentar a ênfase para uma das barreiras, várias delas se apresentam no dia a dia das mulheres, afetando sua vida pessoal e profissional. Uma vez que a sobrecarga familiar, o preconceito, a resistência à liderança feminina e a falta de tempo para socializar ou a impossibilidade de fazê-lo, dentre outros fatores, impedem ou retardam o crescimento delas nas organizações. Os estudos mostraram que, apesar de as mulheres terem conquistado muitos espaços em várias áreas, ainda enfrentam muita lentidão no percurso. Sendo mostrando pela pesquisa da *Grant Thornton*, que de 2022 para 2023 o aumento de mulheres em cargos de liderança a nível global foi de 0,5%, passando de 31,9% em 2022 para 32,4% em 2023 e no Brasil foi de 37% em 2022 para 38% em 2023. Se o ritmo de crescimento seguir o mesmo, em 2025 a porcentagem de mulheres em cargos de liderança, será de apenas 34% no mundo.

Pode-se perceber nos resultados dos trabalhos selecionados, que há indicativos de sentimentos sobre a existência (ou sua manutenção) de uma divisão sexual do trabalho, como se existissem espaços específicos para mulheres e outros para homens, e as mulheres "naturalmente escolhem" áreas ligadas aos cuidados, uma extensão do que já fazem rotineiramente e de suas funções ditas "naturais". Dessa forma, mesmo sabendo o que queriam desde cedo as mulheres sofrem com os estereótipos das áreas de atuação, baixa representatividade e senso de pertencimento, chegando a duvidar de sua posição nas organizações, especialmente por mérito. Por isso, mudam a sua postura e comportamentos, masculinizando-se para não demonstrar fragilidades, vinculando esta mudança à sua atuação.

Muitas fingem que não enxergam essas barreiras para tentar conviver com elas, driblarem a situação e para conseguirem ser ouvidas e executarem seu trabalho. Elas forjam esta masculinidade para inserir-se no meio dos homens e fazerem ciência ou exercerem suas profissões nas mais diversas áreas. São estratégias de defesa para sua atuação profissional.

Ao longo da leitura dos textos, foi possível identificar, também, que homens que possuem características feminilizantes, que não vivenciam masculinidades hegemônicas também sofrem com dificuldades no desenvolvimento da carreira e na sua atuação nas organizações e podem se inserir em um contexto de Labirinto de Cristal. E tanto eles, como as mulheres sofrem micro violências de gênero, serem tratados de formas diferente, desacreditados, ignorados e etc., por serem minoria em um ambiente marcado pela presença masculina.

Mulheres transgêneras não foram identificadas como participantes dos estudos desenvolvidos, o que pode ser um fator limitante no alcance dos trabalhos de pesquisa e uma possibilidade de estudos futuros. A maioria dos trabalhos encontrados discutiram o Labirinto de Cristal a partir da pesquisa de Lima (2013), que desenvolveu trabalhos com base na teoria de Eagly e Carly (2007), representando outra limitação, pois a análise foi feita a partir de dados secundários. Dessa forma, sugere-se como aprofundamento de pesquisa um estudo mais detalhado da teoria, bem como pesquisas de campo para identificar diretamente como as mulheres lidam com as barreiras que enfrentam na vida profissional e de que forma essas barreiras interferem nas oportunidades, escolhas e/ou renúncias que fazem ou fizeram ao longo de sua vida.

As contribuições dessa pesquisa se dão no campo acadêmico por reunir as discussões na literatura acerca da temática Labirinto de cristal e dificuldades que as mulheres enfrentam nas organizações. Neste sentido, permite que através do entendimento dessas barreiras possam ser criadas formas de combate e ações em prol das pessoas que sofrem com seus resultados negativos e impeditivos. Possibilitando que os meios acadêmicos, sociais e as próprias mulheres ou mesmos os homens não se deixem passar por algumas das situações do Labirinto.

6. Referências

Almeida, M. R. R., Ribeiro, P. R. C., & Vilaça, M. T. M. (2020). Tornar-se cientista: narrativas de mulheres pesquisadoras no continente antártico. *Diversidade e Educação*, 96-122. <https://doi.org/10.14295/de.v8iEspeciam.9804>

Alpaca. N. H. (2022, 8 de março). *Participação de mulheres no mercado de trabalho é 20% inferior à dos homens*. CNN Brasil, <https://www.cnnbrasil.com.br/business/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-20-inferior-a-dos-homens>

Barros, S. C. V., & Silva, L.M. C. (2019). Desenvolvimento na carreira de bolsistas produtividade: uma análise de gênero. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 71(2), 68-83. <https://dx.doi.org/10.36482/1809-5267.ARBP2019v71i2p.68-83>

Carneiro, R. B., Villwock, A. P. S., & Matte, A. (2022). Inserção e atuação profissional das engenheiras agrônomas: desafios e estratégias. *Mundo Agrario*, 23(53), e194. <https://doi.org/10.24215/15155994e194>

Cantal, A., & Pantoja, G. (2019). Mulheres no curso de Licenciatura Integrada em Matemática e Física da Universidade Federal do Oeste do Pará: Mapeando trajetórias sob a perspectiva de gênero. *Revista Científica Gênero na Amazônia*, (15), 120-132. <http://dx.doi.org/10.29327/22094.15-8>

Carvalho, S., & Mourão, L. (2020). Trajetória profissional de mulheres cientistas à luz dos estereótipos de gênero. *Psicologia em Estudo*, 25. <https://doi.org/10.4025/psicoestud.v25i0.46325>

Carvalho, R. O., Sasaki, Y. Cultura, gênero e organizações empresariais (2013). In *Seminário Internacional Fazendo Gênero 10* (Anais Eletrônicos), Florianópolis, Brasil.

Crisóstomo, L. S., Field's, K. A. P. (2022). A condição de gênero na trajetória acadêmico-profissional de pesquisadoras do Instituto Federal de Brasília. *Cadernos de Gênero e Tecnologia*, 15(46), 245-260. <https://revistas.utfpr.edu.br/cgt/article/view/15731>.

Cossi, R. K. (2018). Stoller e a psicanálise: da identidade de gênero ao semblante lacaniano. *Estudos de Psicanálise*, (49), 31-43. Recuperado em 15 de outubro de 2023, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-34372018000100003&lng=pt&tlng=pt

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2012). Women and the labyrinth of leadership. *Contemporary issues in leadership*, 31(8), 147-162.

Ferreira, G., de Souza, A. A., & Silveira, C. (2020). A Representação Feminina nas Ciências Exatas de uma Universidade Federal. *Revista Feminismos*, 7(3). Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/feminismos/article/view/32371>

Figueredo, R. C. (2021). Os principais desafios e perspectivas da liderança feminina na contemporaneidade. *Revista Mundi Sociais e Humanidades*, 6(3). <https://scholar.archive.org/work/jmaixbdfpfax7parntdwepxr3a/access/wayback/https://periodicos.ifpr.edu.br/index.php?journal=MundiSH&page=article&op=download&path%5B%5D=1820&path%5B%5D=813>

Flick, U. (2012). Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. *Penso Editora*. 1, 9-251.

Fraga, A. M., & Rocha-de-Oliveira, S. (2020). Mobilidades no labirinto: tensionando as fronteiras nas carreiras de mulheres. *Cadernos Ebape. BR*, 18, 757-769. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190141>

Góes, F., & Machado, F. (2021). A mulher e o mercado de trabalho: Permanência e perspectivas. *Revista Eletrônica do TRT-PR*, 10(99), 48-64. <https://www.trt9.jus.br/portal/pagina.xhtml?secao=84&pagina=Ed.99/2021>

Grant Thornton. (01 junho 2023). *Women Business 2023*. Grant Thornton, <https://www.grantthornton.com.br/insights/women-in-business-2023/movimento-pela-igualdade/?hubId=1803776>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2021). Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil 2ª edição. *Estudos e Pesquisas - Informação Demográfica e Socioeconômica*, 38, 1-9. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=resultados>

Incerti, T. G. V., & Casagrande, L. S. (2019). Gênero, ciência e tecnologia em discussão: percepções e perspectivas de estudantes do ifpr campus curitiba. *Revista Mundi Sociais e Humanidades* (ISSN: 2525-4774), 4(1). <https://www.periodicos.ifpr.edu.br/index.php/MundiMAA>

Jaime, P. (2011). Para além das pinkcollars: Gênero, trabalho e família nas narrativas de mulheres executivas. *Civitas: Revista De Ciências Sociais*, 11(1), 135–155. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2011.1.6811>

Lima, B. S. (2013). O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física. *Revista Estudos Feministas*, 21(3), 883–903. <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2013000300007>

Mendes-Da-Silva, W. (2019). Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. *Revista De Administração Contemporânea*, 23(2), 1–11. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190094>

Miltersteiner, R. K., Oliveira, F. B. D., Hryniewicz, L. G. C., Sant'anna, A. D. S., & Moura, L. C. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 406–423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>

Oliveira, A. L. M., & Silva, R. J. F. (2020). Gênero na docência em Física: a pedagogia da pedra contra o labirinto de cristal. *Revista Educação em Questão*, 58(58), e-22507. Epub 16 de outubro de 2020. <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2020v58n58id22507>

Organização Mundial da Saúde (01 novembro 2022). *Gênero e Saúde*. World Health Organization. https://www.who.int/health-topics/gender#tab=tab_1

Quaesner, G., Kowalski, K. M. M., Fanini, A. M. R., & Casagrande, L. S. (2020). Os desafios das mulheres telejornalistas no Paraná. *Revista Ártemis*, 29(1), 363. <https://periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/view/41763>

Pereira, L. S. (2021). Uma química interrompida: Clara Immerwahr. *Cadernos de Gênero e Tecnologia*, 14(44), 391-409. <https://periodicos.utfpr.edu.br/cgt/article/view/13411>.

Pinno, B., Massocatto, M., Grave, F., & Battisti, J. (2019). Mulheres nas Instituições Financeiras: Pesquisa sobre Equidade de Gênero na Hierarquia Empresarial. *Revista Mundi:*

Sociedades e Humanidades. Curitiba, PR,
4.<https://www.periodicos.ifpr.edu.br/index.php/MundiMAA>

Reznik, G., & Massarani, L. (2022). Mapeamento e importância de projetos para equidade de gênero na educação em STEM. *Cadernos De Pesquisa*, 52, e09179. <https://doi.org/10.1590/198053149179>

Ribeiro, R. M., & de Jesus, R. S. (2018). A inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil. *Revista De Ciências Humanas*, 1(1). <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/1366>

Rocha, L. D., & De Paula, L. K. (2020). Questão de gênero nas organizações. *Monumenta - Revista Científica Multidisciplinar*, 1(1), 142–153. <https://revistaunibf.emnuvens.com.br/monumenta/article/view/17>

Saggese, G. S. R., Marini, M., Lorenzo, R. A., Simões, J. A., & Cancela, C. D. (2018). Marcadores sociais da diferença. *São Paulo: Terceiro Nome*, 3-21.

Salles, H. K. (2022). Análise do Poder Executivo do Estado de Santa Catarina na perspectiva de gênero: qual o lugar das mulheres?. *Revista do Serviço Público*, 73(4), 673-695. <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4746/6897>

Santos, J. C. S. D., & Antunes, E. D. D. (2013). Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. *Gestão Contemporânea*, 10(14), 35-60.

Santos, K. N. B., & Saucedo, M. V. Z. (2021). Participation of women in management positions in an institution of higher education of public management - Ciudad Del Este - Paraguay. *South Florida Journal of Development*, 2(1), 145–154. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n1-013>

Savazi, N. P. (2022). Trajetória de uma cientista negra. *Revista Espaço Acadêmico*, 39-50. <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/62779>

Surmani, J. S., & Tortato, C. D. S. B. (2020). Influência do estereótipo de gênero na ciência tecnologia e sociedade. *Revista Mundi Sociais e Humanidades*, 5(1). <https://scholar.archive.org/work/y6ldmeg2w5ey7itfppqr5tquje/access/wayback/http://periodicos.ifpr.edu.br/index.php?journal=MundiSH&page=article&op=download&path%5B%5D=1371&path%5B%5D=561>

Tree Diversidade, (2022). *Teto de vidro: o que é e como as empresas podem romper as barreiras que limitam ascensão das mulheres.* Tree Diversidade. <https://treediversidade.com.br/teto-de-vidro-o-que-e/>

Mazucato, T. (2018). Metodologia da pesquisa e do trabalho científico. Penápolis: *Funep*. 4-96.