CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO
ADMINISTRAÇÃO

LIZ JORDELLE MOURA LIMA DOS SANTOS

MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO COM MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

FORTALEZA
2020

LIZ JORDELLE MOURA LIMA DOS SANTOS

MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO COM MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

Artigo TCC apresentado ao Curso de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para qualificação do Grau de Bacharel, sob a orientação da Prof.ª Ana Carla Cavalcante das Chagas.

FORTALEZA
2020

LIZ JORDELLE MOURA LIMA DOS SANTOS

MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO COM MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

Artigo TCC apresentado no dia 15 de dezembro de 2020, como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª. ª Ana Carla Cavalcante das
Orientador – Centro Universitário Unifametro

_____

Profº. Adalberto Benevides Magalhães Neto
Membro - Centro Universitário Unifametro

_____

Profª. Thais Vieira Nogueira Feitosa
Membro - Centro Universitário Unifametro

RESUMO

A evolução da mulher no mercado de trabalho, principalmente as que ocupam cargos de liderança, está em expansão a cada ano que se passa. O objetivo deste trabalho é analisar as dificuldades de mulheres no mercado de trabalho. Trata-se de uma pesquisa qualitativa exploratória, quanto a metodologia utilizada trata-se de um estudo de caso e pesquisa de campo, para a coleta de dados, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado e foram feitas entrevistas via *google meet* e *zoom* de forma online. De acordo com as informações levantadas ao longo da pesquisa e após análise das informações, pode-se concluir que, os desafios enfrentados por mulheres em cargo de liderança estão mais voltados ao relacionamento com as pessoas, os resultados esperados, a questão salarial e também a autoconfiança, que são fatores de extrema importância para o crescimento profissional e pessoa da mulher, porém são fatores que não afetam no resultado de suas equipes, mas não significa que não influenciem em suas vidas.

Palavras-chaves: Desafios. Cargos de Liderança. Mulheres.

1. INTRODUÇÃO

Só no início do século XX, com a mobilização dos homens nas guerras, as estruturas de poder e domínio masculino passaram a ser impactadas fortemente, visto que com a queda da mão-de-obra masculina, consequentemente, trouxe a necessidade das mulheres adotarem novas funções na sociedade (AVILA, 2007).

Deste modo, conforme Bello (2012), durante séculos as meninas foram consideradas propriedades dos homens e só a partir do século XIX, depois de movimentos feministas, a mulher se tornou visível e não mais passiva em relação aos homens, sendo integrada realmente na sociedade. O autor ainda completa, expondo que "historicamente, poucas mulheres tiveram papel que merecesse alguma relevância. A história, no que diz respeito às mulheres, tem sido profundamente evasiva." (BELLO, 2012, p. 20).

Heath (2013) expõe que o ingresso da mulher no mercado de trabalho melhorou a vida delas, pois existem indícios e argumentos teóricos que o acesso da mulher ao mercado de trabalho diminui o casamento precoce e a gravidez, e aumenta a influência.

De acordo com Salahodjaev e Azam (2015), alguns especialistas propõem que países com o regime democrático apresentam um maior equilíbrio de gêneros em comparação a países com regimes mais autoritários, já que nos primeiros as mulheres representam grande parte do eleitorado. Neste contexto, Ng e Wyrick (2011) expõem que apesar da mão de obra se tornar progressivamente mais diversificada, em medidas de sexo e raça, as empresas ainda não obtiveram êxito na completa integração das mulheres e minorias raciais no mercado de trabalho**.**

> "A luta pela democratização das relações de gênero persistiu e, com a Constituição Federal de 1988, a mulher conquistou a igualdade jurídica. O homem deixou de ser chefe da família, e a mulher passou a ser considerada um ser tão capaz quanto o homem, na Constituição. Isso trouxe impactos na família e na sociedade" (AMAZONAS, 2013, p. 60)

"A mulher vem aumentando consistentemente a sua participação no mercado de trabalho formal e o vem fazendo, sobretudo, no ensino médio completo e incompleto e no ensino superior completo, aponta o governo" (ALEGRETTI, 2013, p. 1).

> No momento em que a mulher conquista seu espaço no mercado e esconde que a vida familiar dá trabalho e que necessita muito do seu tempo, ela oculta que a vida familiar prejudica o desempenho profissional ou que a vida profissional prejudica o desempenho familiar. (AMAZONAS, 2013, p.65).

Acredita-se que o estilo de liderança pode estar ligado ao gênero, de acordo com Mcshane as mulheres adotam um estilo de liderança mais participativo, o que facilita o relacionamento com seus liderados, fazendo com que sempre tenha a comparação entre homens e mulheres. (MCSHANE*et al* 2014, p. 336)

Conforme Temóteo (2013), o machismo e o preconceito são os motivos principais que dificultam o poder do sexo feminino nas empresas. Outro problema são homens que dizem ficarem constrangidos quando são liderados por mulheres.

O tema foca-se nas dificuldades e oportunidades das mulheres no mercado de trabalho, entendendo-se que as dificuldades geralmente são geradas dentro da própria empresa, por não serem levadas tão a sério simplesmente por serem mulheres, por duvidarem que as mesmas irão conseguir entregar os resultados esperados. Diante do contexto, esta pesquisa tem como pergunta norteadora: *quais as principais dificuldades de mulheres que atuam em cargo de liderança?*

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo geral: Analisar as dificuldades de mulheres no mercado de trabalho em cargos de liderança. E quanto aos objetivos específicos, estão: i) analisar o perfil das respondentes, ii) identificar as principais características de uma líder, iii) investigar o principal tipo de liderança desempenhado pela gestão feminina. Deve-se considerar que a cada ano os números de mulheres que lideram equipes em alto nível hierárquico só crescem, por outro lado, desperta o interesse em mulheres que estão em cargos operacionais a crescerem.

Para a realização deste estudo, foram realizadas entrevistas com mulheres que ocupam cargos de liderança nos ramos educacional, saúde, telemarketing, e na área de processos, a fim de coletar informações sobre seus principais desafios, as entrevistas foram feitas seguindo um roteiro semiestruturado. A presente pesquisa é de natureza qualitativa e com o método exploratório, por meio de entrevistas semiestruturada.

O presente artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. Após essa introdução, encontra-se o referencial teórico. Na metodologia serão detalhados os aspectos metodológicos. Em seguida está a análise e discussão dos

resultados. E, por fim, serão apresentadas as considerações finais, as limitações e sugestões para estudos vindouros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este trabalho trata da evolução dos direitos femininos, como também sobre liderança e suas atribuições, lutas x conquistas, a mulher no mercado de trabalho, e as dificuldades que as mulheres encontram em cargos de liderança.

2.1 Liderança e Gestão Feminina

Conforme Chiavenato (2004), o termo liderança significa o processo de coordenar o desempenho das pessoas, dando rumo ao alcance de alguns objetivos estabelecidos. É a capacidade de dirigir e conduzir outras pessoas a buscar resultado a partir de seu comportamento.

As mulheres também possuem melhores habilidades interpessoais do que os homens e estas se refletem em seu emprego maior do estilo de liderança participativo. Contudo, elas são avaliadas negativamente quando tentam praticar outros estilos de liderança, particularmente as abordagens mais diretivas e autocráticas (GLINOW; MCSHANE, 2014).

Pode-se dizer que liderança é um processo que pode ser percebido em vários lugares e que ocorre em diversas situações de interação humana, quando fica clara a influência praticada por alguma pessoa sobre as outras. Com base nesse conceito, a liderança é necessária em todos os tipos de organização (ROBBINS, 2010).

Coutinho e Coutinho (2011) relatam um paradoxo da liderança feminina, apontando que quando uma mulher em cargo de liderança apresenta traços culturalmente determinados como femininos, elas são vistas como inadequadas para exercer tais funções, no entanto, se ela age de acordo com os padrões masculinos de liderança, também é incriminada por ser pouco feminina, ou seja, há um conflito declarado entre feminilidade e liderança.

“O perfil da mulher que exerce um cargo de liderança é bem diferente de alguns anos atrás. Elas estão ambiciosas e possuem uma rede de relacionamento de causar inveja” (COHEN, 2009, p. 30).

2.2 A mulher no mercado de trabalho: breve histórico

Um marco importante no processo de inserção feminina no mercado de trabalho é a Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX). As condições de trabalho eram

precárias, sobretudo para as mulheres e crianças. No entanto, mal sabiam que a partir do século XX portas se abririam para reivindicações de posições na esfera política, organizacional e educacional (MELO;THOMÉ, 2018).

As autoras Schlickmann e Pizarro (2013), destacam que as tradições dos séculos anteriores davam ao homem o direito de ser o único provedor das necessidades da casa; para as mulheres ficavam somente a obrigação da organização do lar. Assim, a elas não cabia o direito de trabalhar fora, principalmente se fosse para ganhar dinheiro, tampouco contavam com o direito de participar das decisões sociais.

Tonani (2011), ainda destaca que naquela época, toda mulher era vista como rainha do lar, e as organizações sociais tinham como composição familiar o homem como o único provedor. A mulher tinha o papel de cuidar da casa, do marido e dos filhos, não havia um trabalho para o qual ela saísse de casa como o homem, apenas ficava em casa, exercendo atividades rotineiras.

Segundo Irigaray (2011), é natural que as empresas, a fim de atingir suas metas financeiras, defendem um ambiente administrativo mais funcional e neutro, silenciando, dessa forma, a emergência das minorias. No entanto, é difícil negar que a força de trabalho nas organizações tem-se diversificado em termos de gênero, confrontando o ideal de neutralidade e tecnicismo, bem como a postura de homogeneidade dessas organizações. Neste sentido, a discussão sobre as diferenças de gênero nas organizações continua atual e necessária, sobretudo, na medida em que quanto mais as organizações aprendem sobre tais diferenças, mais elas podem ampliar sua performance e aumentar as oportunidades de mercado.

As mulheres lutam para superar a condição de minoria; há décadas empenham-se para serem reconhecidas nas mais diversas instâncias da sociedade, em especial, nas organizações, que apesar de “modernizadas”, ignoram a necessidade de políticas e práticas de gestão baseadas na diversidade, no sentido amplo do termo (SIQUEIRA, SALES e FISCHER, 2016).

Assim, para ocupar uma posição de maior prestígio dentro da sociedade e concorrer com os homens no mercado de trabalho, o estereótipo da mulher sofreu modificações ao longo do tempo, para “provar que são tão capazes e competentes quanto os homens para assumir posições importantes dentro da organização.” (SALVAGNI; CANABARRO, 2015, p.90).

Conforme Meneghetti (2013, p. 267), é que a mulher não é complementar ao homem e que não é feita para a família". A mulher deve ser educada para ser uma pessoa, a ser ela mesma, ser responsável por construir sua independência econômica e profissional.

Neste caso, por conta da ausência dos maridos, as mulheres tiveram de assumir e tomar todas as decisões em suas casas, passando a ser responsáveis pelos negócios e cuidando de atividades antes exercidas pelos homens, assim conseguindo suprir as necessidades da casa. Por consequência, a mulher acabou modificando sua estrutura familiar e assumindo uma nova postura perante a sociedade (VIEIRA; SILVA, 2013).

2.3 A evolução dos direitos femininos: lutas x conquistas

Por um longo período a sociedade teve sua estrutura baseada no modelo patriarcal, no qual é notória a autoridade e dominação do homem tanto no âmbito público, em áreas consideradas de grande prestígio, tais como governo, cultura e produção, quanto no âmbito privado. Contudo, após o século XX, dadas as transformações que a sociedade começou a sofrer com as manifestações dos movimentos feministas e, consequentemente, com o aumento da presença da mulher no mercado de trabalho, o modelo patriarcal começou a fraquejar (ZAULI, 2015).

Rodrigues e Silva (2015) relatam que a mulher luta há muitos anos por uma igualdade de direitos sem distinção de gêneros, somente visando a ocupar os mesmos cargos, ter direito aos mesmos salários conforme cargos exercidos e ter o mesmo poder de voz.

A mulher, ao sair de casa, transfere o desejo de sua realização para outros âmbitos além da esfera familiar. Desse modo, ela consegue quebrar a identidade feminina tradicional, antes centrada na ideia da mulher que se realiza e se completa nos afazeres do lar (OLIVEIRA, 2012), passando a se concentrar tanto no trabalho, quanto na família.

Foi apenas no final do século XIX, por meio do surgimento de escolas de magistério destinadas a formar mulheres para serem professoras, que elas conquistaram a única profissão apropriada para a classe média (MOTA-SANTOS, TANURE,CARVALHO NETO, 2015).

Na visão de Tonani (2011), muito se ganhou com o surgimento dos novos formatos familiares, onde a figura masculina antes era vista como o único provedor e

a feminina como responsável somente pela condução do lar e da criação dos filhos. Com as mudanças, os lares passaram a ser chefiados por mulheres, casais começaram a dividir compromissos e responsabilidades e, como resultado, a mulher se tornou cada vez mais participativa econômica e socialmente.

2.4 Dificuldades encontradas por mulheres em cargos de liderança

A interpretação de liderança tem passado por muitas mudanças ao longo dos anos, isso devido ao ambiente cultural, ao ambiente social, tanto para quem lidera quanto para quem será liderado (GONÇALVES, 2012)

De acordo com Daft (2010), em um ambiente bastante competitivo é necessário ter uma boa liderança, para que sejam divididos valores capazes de motivar os membros de uma equipe, sendo exemplo para seus liderados, pois uma empresa sem liderança está destinada ao fracasso.

No quadro 1, pode-se ver alguns desafios enfrentados pelas mulheres*:*

Quadro 1- Desafios enfrentados pelas mulheres

Desafios	Características
Cultura machista	(PINAFI, 2012) a cultura machista que era imposta e aceita pela sociedade como algo natural e imutável.
Necessidade de incorporar caracterís masculinas	Renesch (2003) tradicionalmente, a preferência [pelo estilo de liderança] sempre recaiu sobre as características masculinas (que em geral as mulheres bem-sucedidas têm estudado e copiado);
Dificuldade para empoderar-se	Melo (2012) salienta que o empoderamento não pode ser considerado um processo com um começo bem delineado e um final com as mesmas experiências para todas as mulheres, uma vez que não existem fórmulas ou projetos, receitas ou modelos prescritos que mostrem à mulher como elas devem agir para o seu empoderamento.
Conciliar várias tarefas	A Convenção estabelece a obrigação dos Estados de incluir, entre os objetivos de sua política social, medidas para permitir que as pessoas com responsabilidades familiares possam exercer seu direito de assumir um emprego, sem serem discriminadas e sem entrarem em conflitos com suas responsabilidades familiares e profissionais (OIT, 2010).
Competição entre mulheres	A competitividade é representada pela disposição de luta por satisfação ao fazer comparações com algum padrão de superioridade na presença de avaliadores.

Fonte: Elaborada pela autora, 2020.

No cenário do mercado de trabalho, é notável que em altos cargos a representatividade de mulheres é ínfima se comparada com a representatividade dos homens nos mesmos níveis de comando (LIMA et al., 2013). À medida que se observa o aumento dos níveis hierárquicos dentro da organização, é possível observar uma menor representatividade de mulheres nos cargos de liderança, devido a um afunilamento hierárquico nas organizações.

À clássica metáfora do “teto de vidro” *(glassceiling),* apesar de muito empregada no meio acadêmico, vem agregando-se a outras, dentre elas a metáfora do “labirinto”, direcionada a investigar as várias barreiras que as mulheres enfrentam ao buscar ocupar cargos de níveis mais estratégicos (HRYNIEWICZ e VIANNA, 2018; OLIVEIRA, MENEZES e SANT´ANNA, 2012).

O fenômeno do teto de vidro é, então, de natureza sócio histórica e remete às práticas discriminatórias, explícita ou implicitamente, que visam excluir as mulheres das posições de poder, além de enfatizar a menor predisposição feminina a assumir cargos de comando. Logo, o fenômeno do teto de vidro é uma barreira sutil e imperceptível, que impossibilita as mulheres de ocuparem cargos de alto escalão dentro das organizações, pois se criou um estereótipo de que a mulher é um ser vulnerável, que não consegue se controlar emocionalmente. Em contrapartida, o fenômeno considera os homens como seres mais fortes, racionais e equilibrados. Devido aos processos de recrutamento e seleção das organizações serem muito extensos e subjetivos, acabam auxiliando para mascarar essa discriminação enraizada na cultura da sociedade (SILVA, 2016).

Nesse sentido, Zauli(2015) afirma que as mulheres nem sequer são indagadas se querem ser gerentes, porque se considera de antemão que elas não querem, que são frágeis, que “desabarão” em um momento de pressão ou dificuldade, que não se dedicarão à tarefa como um homem o faria, que terão de se ausentar para atender a necessidades domésticas, filhos, etc. Mas isso tudo faz parte de um rol de “pré-conceitos”, e precisamos agir sobre essa realidade (ZAULI, 2015.p. 34).

Coutinho e Coutinho (2011, p. 65) afirmam que, “[...] apesar das intensas mudanças sofridas nas últimas décadas no papel de homens e mulheres, o mundo do trabalho continua a ser definido segundo padrões masculinos [...]”. Espera-se, assim que as mulheres se modifiquem para se adaptarem aos padrões masculinos. As empresas oferecem benefícios às mulheres trabalhadoras, como creche, para poderem trabalhar tranquilas. Se elas conseguirem se adaptar, terão mais

possibilidades; por outro lado, se não conseguirem se enquadrar a esses requisitos acabam por aceitar trabalhos com menor poder.

No que tange à questão dos gêneros, uma cultura androcêntrica, na qual há uma predisposição de centralizar todos os acontecimentos na figura do homem e, no que se refere às relações de poder, há, ainda, uma naturalização em considerar que os homens estão mais preparados para assumir posições de nível estratégico e de tomada de decisão. Nesse contexto, é possível notar culturalmente uma subversão da percepção sobre os papéis sociais atribuídos aos homens e às mulheres, que "deixam de notar o caráter historicamente construído de uma ordem social que é vista como natural" (TASSO; NAVARRO, 2012,p. 262).

Contudo, após o século XX, dadas as transformações que a sociedade começou a sofrer com as manifestações dos movimentos feministas e, consequentemente, com o aumento da presença da mulher no mercado de trabalho, o modelo patriarcal começou a fraquejar (ZAULI, 2015).

Mesmo com o avanço nos estudos sociais sobre gênero e com a conquista de espaço das mulheres, ainda hoje é possível observar essa desigualdade em todo o contexto da sociedade e essa relação social desigual a qual os sujeitos são impostos muitas vezes se inicia no âmbito familiar, no qual ocorre o primeiro contato do sujeito com a sociedade. A ideia de o que é ser feminino e masculino tem início ainda na gestação, momento em que geralmente a família, ao descobrir o sexo do bebê, projeta a maneira de como educar com base na anatomia e é nessa relação que ocorre a diferenciação dos papéis de menino e menina, desenvolvendo assim estereótipos (ZAULI, 2015).

Isso foi possível porque mulheres começaram a aumentar seu grau de escolaridade, tendo oportunidade de acesso ao ensino convencional (DANIEL, 2011).

Uma grande condição que contribui para a discriminação das mulheres no mercado de trabalho é o fato de elas serem mães, pois no processo de recrutamento ou promoção dentro da organização, a gestação ou a presença de filhos são vistas como empecilhos para a contratação, pois se considera que essa situação fará com que a mulher tenha menos tempo para se dedicar à organização, já que ela necessita dividir seu tempo entre trabalho e vida doméstica, em razão de que culturalmente a dupla jornada é tida como obrigação da mulher e não do homem (VAZ, 2013). No caso de promoções, os gestores têm consciência de que a mulher possui habilidades para ocupar cargos de relevância dentro da organização, porém há receio por parte dele

em investir recursos em treinamento e ter um desligamento precoce dessa funcionária, devido à gestação ou ao receio de após o casamento a mulher optar exclusivamente pela atividade doméstica (STEIL, 1997).

Porém, mesmo com as suas lutas e reivindicações por direitos, com nível de escolaridade crescente e com aumento da sua presença no quadro de funcionários das organizações, ainda é frequente a diferenciação entre os salários e cargos de homens e mulheres dentro das organizações (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

3. MÉTODO

Neste capítulo, serão abordados os procedimentos metodológicos, em que se apresentam o tipo de pesquisa, sua definição quanto aos objetivos, natureza e procedimentos técnicos. Também são apresentados o público-alvo, os instrumentos de coleta de dados e a análise dos dados. Neste item é apresentado o tipo de pesquisa utilizado no estudo quanto a sua natureza, objetivos e aos procedimentos técnicos.

A técnica usada para a análise de dados da presente pesquisa é de natureza qualitativa. Bastos (2017) acrescenta que um roteiro semiestruturado funciona como questões orientadoras no desenvolvimento da pesquisa qualitativa, na busca de capturar o fenômeno naquilo que se mostra. Além disso, o pesquisador tem o papel de questionar de forma ampla, para “trazer à luz todas as relações que se pretende conhecer e que dão forma às intencionalidades dos sujeitos da pesquisa” (BASTOS, 2017, p.444).

Quanto aos objetivos, a pesquisa determina-se como exploratória. Exploratória, pois essa se utiliza de levantamento bibliográfico, assim como apresenta entrevista com indivíduos que possuem prática com o problema de pesquisa (MATIAS-PEREIRA, 2012). Do mesmo modo, a pesquisa exploratória permite um maior vínculo com o problema (GIL, 2008).

O procedimento metodológico utilizado é um estudo de caso e levantamento de campo. Optou-se pelo estudo de caso (YIN, 2010), propício para a análise de implantação de programas, no qual as explicações dos fatos decorrem da profundidade da análise do caso, e que consiste em especificar o conjunto dos fatores estruturais e de processo que facilitam ou comprometem os resultados obtidos na intervenção por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada.

> Segundo Gonsalves (2001, p.67), “a pesquisa de campo é o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...].”

No caso da presente pesquisa, as mulheres entrevistadas são gestoras de empresas nos ramos de educação, saúde, telecomunicação e análise e desenvolvimentos de sistemas, foram entrevistadas 6 mulheres, que atuam em 5 empresas distintas de Fortaleza, 2 entrevistadas atuam na mesma empresa, totalizando 3 coordenadoras, 1 supervisora e 2 gerentes, as empresas e as entrevistadas foram selecionadas, pois são de fácil acesso para a autora.

Esse método utilizado não está relacionado apenas com as variáveis em estudo, mas a informação, com finalidade também de orientação que proporcione tornar a veracidade do objeto de estudo. Desta forma, os resultados serão apresentados com tratamento qualitativo dos dados, a partir da coleta de informações de fontes primárias.

Salienta-se, conforme Malhotra(2005), que a população-alvo é a soma dos elementos que possuem características semelhantes, formando assim o perímetro para o problema quanto à gestão e liderança feminina.

A pesquisa foi realizada com base em livros, produções acadêmicas e sites, além da aplicação de uma entrevista de forma online, no período de outubro a novembro de 2020 através da ferramenta Google *meet* e via Zoom, mas para que essas entrevistas acontecessem, foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado com 16 questões, sendo 10 objetivas e 6 subjetivas, elaborado pela autora via word, com o intuito de identificar os desafios encontrados por mulheres em cargos de liderança, em cargos de coordenação, gerencia e supervisão. Quanto ao tratamento dos dados, foi utilizado o método de tabulação por respostas múltiplas, pois as questões respondidas elas entrevistadas eram em sua grande maioria objetivas.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, expõem-se os dados resultantes da aplicação do roteiro de entrevista da presente pesquisa, assim como suas respectivas análises.

4.1 Objeto de estudo: dificuldades da liderança feminina

O objeto de estudo escolhido para a pesquisa foram mulheres que trabalham em cargos de liderança nos ramos educacional, saúde, telemarketing, e na área de processos, onde atuam em empresas de Fortaleza.

4.2 Perfil das respondentes

A questão indaga o cargo ocupado, e a quanto tempo atua em cargo de liderança, a segunda refere-se ao nível de escolaridade, e a terceira suas principais características como líder. Outros elementos que foram perguntados referem-se a relação com seus gestores acima, os maiores desafios enfrentados, oportunidades de cargos, reconhecimento de trabalho, questão salarial, episódios de violência, conciliação social e familiar.

Na tabela1, percebe-se que o cargo dominante das entrevistadas é de coordenadoras, o que representa um percentual de 50%, seguido por 33% gerentes, 17% supervisora e 0% no cargo de diretoria. Diante disso, é possível identificar a partir dos dados colhidos que, a maior parte das mulheres entrevistadas ocupam o cargo de coordenação, como pode ser observado abaixo na Tabela 1.

Tabela 1- Perfil Profissional

Cargo Ocupado	**QTD.**	**%**
Diretoria	0	0%
Coordenação	3	50%
Gerente	2	33%
Supervisora	1	17%
Tempo de Empresa		
Meses até 1 ano	1	17%
2 a 4 anos	1	17%
5 a 10 anos	2	33%
11 a 20 anos	2	33%
Tempo atua em cargos de liderança		
Meses até 1 ano	0	0%
2 a 4 anos	2	33%
5 a 10 anos	1	17%
11 a 20 anos	3	50%

Nível de Escolaridade		
Ensino Médio	0	0%
Técnico	1	17%
Superior	5	83%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2020

Outros aspectos analisados foram tempo de empresa de cada entrevistada e a quanto tempo cada uma delas atua em cargos de liderança. Conforme os resultados alcançados por meio das respostas das 6 entrevistadas, pode-se constatar que neste aspecto está bem equilibrado, pois 33% das entrevistadas trabalham nas empresas de 11 a 20 anos, 33% de 5 a 10 anos, 17% de 2 a 4 anos, e 17% de 1 mês até 1 ano de empresa. Identificou-se também que no que diz respeito ao tempo que atuam em cargos de liderança, pode-se constatar que a maior parte 50% já atua na área da liderança a mais de 10 anos, 17% atua na área de 5 a 10 anos, 33% atua na área de 2 a 4 anos, e 0% em menos de 1 anos.

Ainda conforme tabela 1, verificou-se que 83% das entrevistadas possuem nível de escolaridade em superior, enquanto 17% possui apenas o técnico, e 0% possui apenas o ensino médio completo. Pode-se afirmar que as gestoras estão cada vez mais buscando conhecimento, indo de acordo com o que Daniel (2011) afirma que as mulheres na liderança se dão devido ao aumento da escolaridade.

4.3 O que é liderar?

Outra pergunta aberta que lhes foi questionada foi sobre o que é liderar, já que as mesmas ocupam cargos de liderança no atual momento. Abaixo pode-se ver o que cada entrevistada respondeu sobre o que é liderar.

> Fazer acontecer, saber que existe um propósito. E1
>
> É ter a capacidade de conduzir um time (equipe) para o objetivo no qual a empresa (ou projeto) pretende alcançar. E2
>
> Influência e exemplo. E3
>
> Conduzir um grupo e conseguir extrair tudo que o grupo pode oferecer.E4
> Entender o lado do outro, incentivar e convencer a fazer o que deve ser feito. E5

Ajudar as pessoas a atingir seus objetivos, pessoal e profissional.E6

Liderar é mais do que ter uma equipe para mandar e desmandar, é você entender os objetivos como empresa, e repassar aos liderados, é entender o que o liderado precisa para o seu crescimento quanto profissional e pessoal, é buscar o crescimento da empresa com foco nos objetivos e resultados que a equipe pode alcançar a cada nova meta. É importante destacar que a entrevistada E2 caracteriza que liderar é a capacidade de conduzir um time para o alcance do que a empresa precisa, para a E4 e E6 também foi assim caracterizado, sendo possível destacar o que realmente a literatura enfatiza.

Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL. 2010, p.359).

Para Fonseca (2013), há várias teorias e definições sobre liderança, mas todas concordam que liderar é a capacidade de influenciar as outras pessoas para alcançar os objetivos estabelecidos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder; não é conseguir resultados através das pessoas, mas com as pessoas, buscando todos objetivos comuns que agradem tanto os líderes, quanto os liderados e as organizações.

4.4Principais características para exercer o papel de líder

Foi feita uma pergunta aberta e lhes foi questionada quais as suas principais características como uma líder. O quadro abaixo destaca as principais características delas, em consequência de seus cargos.

Quadro 2- Principais características.

Ser exigente e ter empatia.
Ser conciliadora, objetiva e comunicativa.
Valorização das pessoas, incentivar e ter conexão com a equipe.
Comunicação, divisão de bons resultados, bom relacionamento.
Clareza, motivação, empatia.
Líder preocupada com a satisfação e motivação dos liderados, entender.

Fonte: Pesquisa de campo, 2020.

Percebe-se na fala das gestoras que a sua maior preocupação e as características principais de líder é saber ter um bom relacionamento, motivar os seus liderados, entender aos outros e ter empatia com as pessoas.

Neste sentindo, (SILVA, 2016) afirma que o fenômeno teto de vidro é uma barreira para as mulheres, pois afirma que a mulher é vulnerável para qualquer cargo de liderança, pois segundo o fenômeno apenas os homens são capazes de desenvolver um bom trabalho nesses cargos. Mas observa-se que uma das principais características citadas pelas entrevistadas é ter empatia com seus liderados.

4.5 Principais desafios enfrentados

Ao perguntar sobre quais foram os maiores desafios encontrados por essas mulheres em cargos de liderança, obteve-se as seguintes respostas:

Quadro 3- Principais desafios enfrentados

Adquirir confiança, relacionamento com a equipe.
Realizar a gestão de múltiplos projetos em paralelo. Tendo como restrição, em muitos casos, o tempo e alocação de recursos.
Conseguir os resultados esperados pelas pessoas.
Relacionamento com as pessoas, como por exemplo professores e alunos.
Saber delegar funções e baixo foco em desenvolver pessoas.
Cliente extremamente arrogante por achar que não sou capaz, não ter um líder, e ficar estagnada.

Fonte: Pesquisa de campo, 2020.

Para os principais desafios, as gestoras enfatizaram a questão do relacionamento em equipe, saber gerir restrição de recurso e tempo. Vale destacar que nenhuma das entrevistadas enfatizaram a dificuldade por ser uma gestora mulher, mas sua maioria destacou o relacionamento e também questões internas por achar que não é capaz.

Dentre os desafios já citados acima, podem ser incluídos também a questão da desigualdade salarial, falta de autoconfiança, e tantos outros, que desmotivam a evolução da mulher no mercado de trabalho, sabe-se que são pontos que se trabalhados poderiam alavancar muito os resultados de tais mulheres no mercado de trabalho e em seus cargos de liderança.

Segundo (SALVAGNI 2015), mesmo com todas as lutas pelos direitos, o crescente aumento das mulheres nas organizações, a questão salarial e cargos entre homens e mulheres, ainda são fatores a melhorar para a inserção feminina completa no mercado de trabalho.

4.6 Estratégias utilizadas

Foi possível investigar quais seriam as estratégias utilizadas para um bom relacionamento e bons resultados de suas equipes. O quadro abaixo destaca as principais estratégias decorrente de seus cargos.

Quadro 4- Estratégias de liderança

Estratégias
Conversação individual, parte coletiva.
Fortalecer e estimular a comunicação, seja ela de forma vertical (superiores e subordinado), ou horizontal (colaboradores do mesmo nível). Documentar tudo que é possível para minimizar (ou eliminar) riscos. Disseminar o conhecimento sobre as informações tratadas com a equipe (nivelar a comunicação). Estimular a autogestão. Criar processos para que as atividades sejam claras o suficiente para serem conduzidas sem dificuldades.
Conhecer o perfil e estilo das pessoas, para extrair o que de melhor possui para o projeto.
Ter abertura com os liderados.
Costumo ser o mais clara possível, usando linguagem de fácil entendimento e mostrando algumas formas de executar tarefas.
Comunicação transparente, colaborativa, honestidade.

Fonte: Pesquisa de campo, 2020.

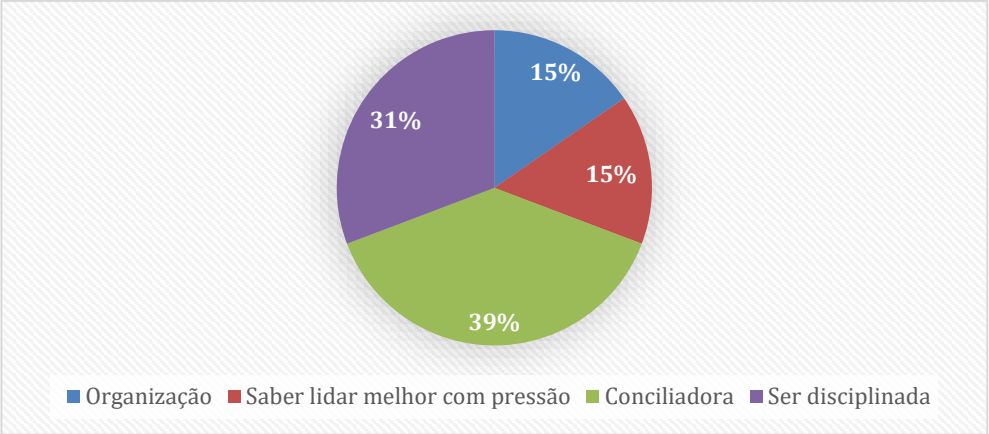
Quanto as estratégias mais citadas pelas entrevistadas, é notório que todas procuram ter uma comunicação clara, facilitando o bom relacionamento com seus liderados, resultando em um trabalho em equipe de excelente grau e levando aos resultados e metas que a equipe precisava alcançar para o crescimento da empresa.

Segundo Irigaray (2011), quanto mais as organizações aprendem sobre tais diferenças de gênero, mais elas podem ampliar e aumentar as oportunidades de mercado.

4.7 Diferencial da mulher como líder

Outra questão levantada com as entrevistadas foi sobre o diferencial da mulher na gestão de uma empresa. O gráfico 1 acusa que o diferencial das mulheres está ligado a 39% das mulheres serem conciliadoras, 31% disciplinada, 15% organizada e 15% sabe lidar com pressão.

Gráfico 1- Diferencial da mulher na gestão



Fonte: Pesquisa de campo, 2020.

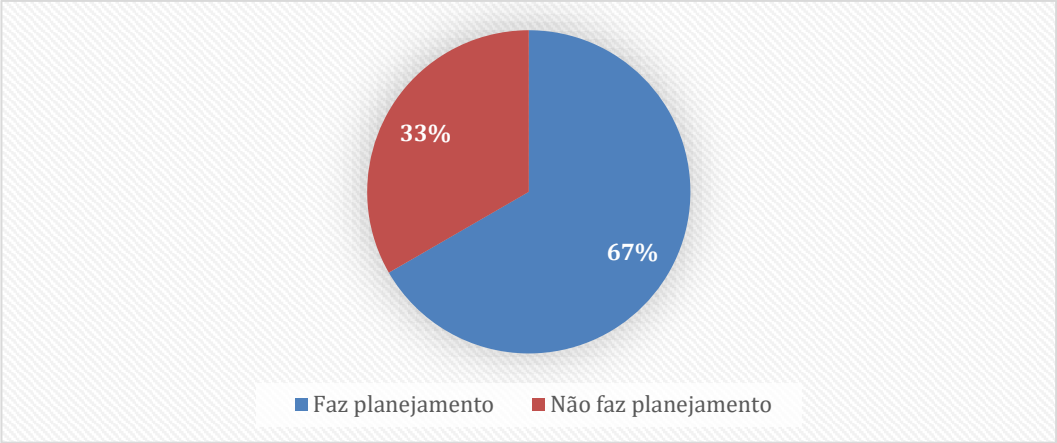
Diante disto, por ter a característica de conciliadora a mulher se adequa mais ao papel de líder, onde procura mediar situações e objetivos diante de sua equipe ou empresa, para mostrar os resultados desejados por superiores. Mas não é tão fácil na prática, pois em sua grande maioria os cargos de gestão são ocupados por homens.

Para Coutinho e Coutinho (2011, p. 65) apesar das intensas mudanças sofridas nas últimas décadas no papel de homens e mulheres, o mundo do trabalho continua a ser definido segundo padrões masculinos. Porém as empresas oferecem benefícios às mulheres trabalhadoras, como creche, para poderem trabalhar tranquilas. Se elas conseguirem se adaptar, terão mais possibilidades (...).

4.8 Conciliação família *versus* trabalho

A respeito de disponibilidade para conciliar estar com a família e o trabalho, a pesquisa aponta que 67% faz planejamento semanal de trabalho, e 33% diz não fazer este planejamento semanal de trabalho, porém procuram dosar e ter disciplina, para poderem ter seus momentos em família, longe da sua rotina de trabalho, como pode ser observado abaixo no gráfico 2.

Gráfico 2 Conciliação Família x Trabalho



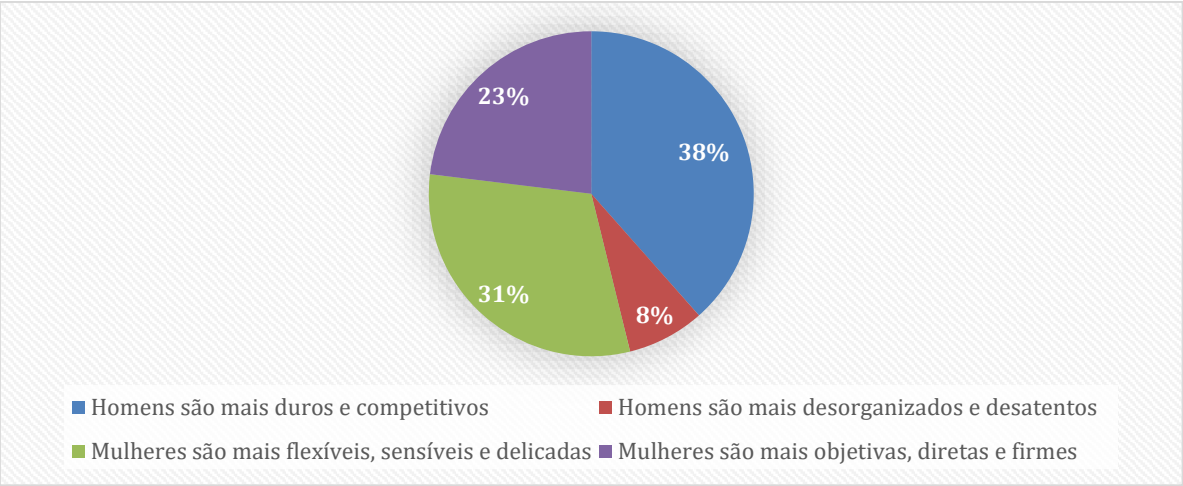
Fonte: Pesquisa de campo, 2020.

É importante destacar que as autoras Schlickmann e Pizarro (2013), destacam que as tradições dos séculos anteriores davam ao homem o direito de ser o único provedor das necessidades da casa; para as mulheres ficavam somente a obrigação da organização do lar, talvez essa seria a justificativa para que as mulheres tivessem dificuldades em ocupar cargos de liderança e trabalhar fora.

4.9 Diferenças percebidas entre homens e mulheres no cargo de liderança

Quanto as diferenças entre homens e mulheres, 38% afirma que os homens são mais duros e competitivos quando em cargos de liderança, 31% diz que as mulheres são flexíveis, sensíveis e delicadas, 23% afirma que as mulheres são mais objetivas, diretas e firmes e 8% que os homens são desorganizados e desatentos, como mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 3- Diferencial Homem *versus* Mulher



Fonte: Pesquisa de campo, 2020.

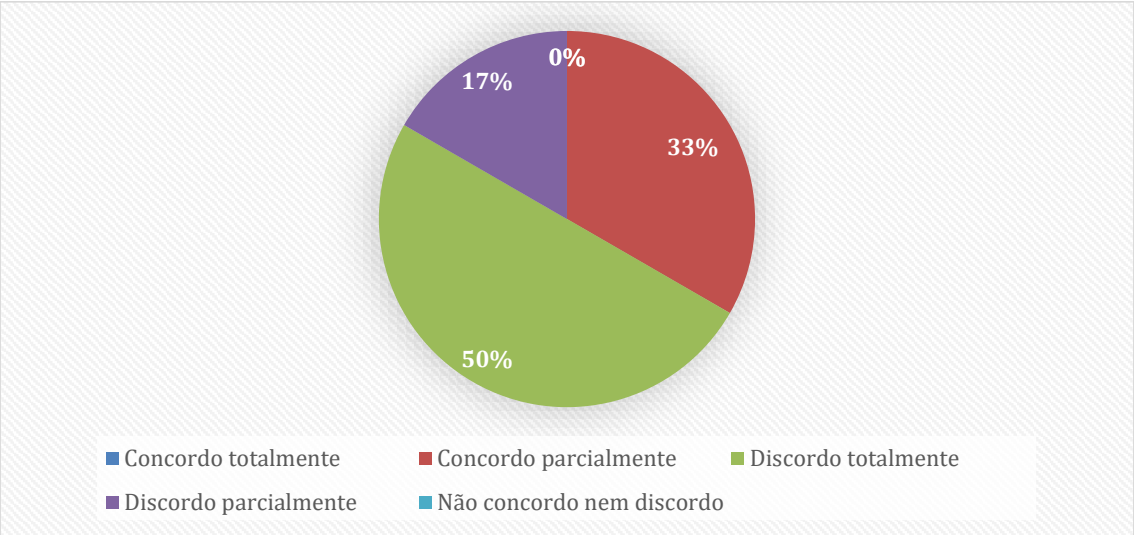
As mulheres adotam um estilo de liderança participativa mais rapidamente do que as suas contrapartes do gênero masculino, por serem flexíveis, conciliadoras e buscarem sempre o crescimento individual por liderado e em equipe, porém não deixa de ser firme, objetiva e direta quanto ao desempenho da equipe.

O que confirma em partes o fenômeno do teto de vidro, quando é afirmado que os homens são mais duros e racionais, sendo capaz de atuar em um cargo de liderança, por outro lado, contradizendo o fenômeno quando ele afirma que as mulheres são vulneráveis, a ponto de não ser capaz de conseguir atuar em um cargo de liderança, porém o fato de as mulheres serem mais sensíveis e delicadas não afeta o desempenho da mesma no lado profissional.

4.9.1 Diferença salarial devido ao gênero

Em relação a questão salarial, obteve-se a seguinte análise, onde o maior resultado 50% das entrevistadas discordam totalmente que há diferença salarial entre homens e mulheres, 33% concorda parcialmente que há diferença salarial, porém essa diferença não existe em suas realidades, 17% discorda parcialmente que não há diferença salarial entre homens e mulheres, e 0% concorda totalmente e não concorda e nem discorda, como pode ser observado no gráfico abaixo.

Gráfico 4- Diferença Salarial



Fonte: Pesquisa de campo, 2020.

Isso foi possível porque mulheres começaram a aumentar seu grau de escolaridade, tendo oportunidade de acesso ao ensino convencional (DANIEL, 2011). Diante disto, fica notório que as mulheres não deveriam ter seus salários diferentes

por conta de seu gênero, pois muitas até possuem graus de escolaridade mais elevados em relação ao sexo oposto, o que deveria ser um ponto positivo na vida profissional das mesmas.

Segundo a pesquisa Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais, em sua análise de resultados, obtiveram as seguintes respostas de suas entrevistadas, sobre a questão salarial.

As entrevistadas reconheceram o fato de as mulheres ganharem menos do que homens, porém, apenas uma delas sabia de algum caso real em que isso tinha acontecido, o que indica a falta de ciência das próprias mulheres de suas desvantagens:

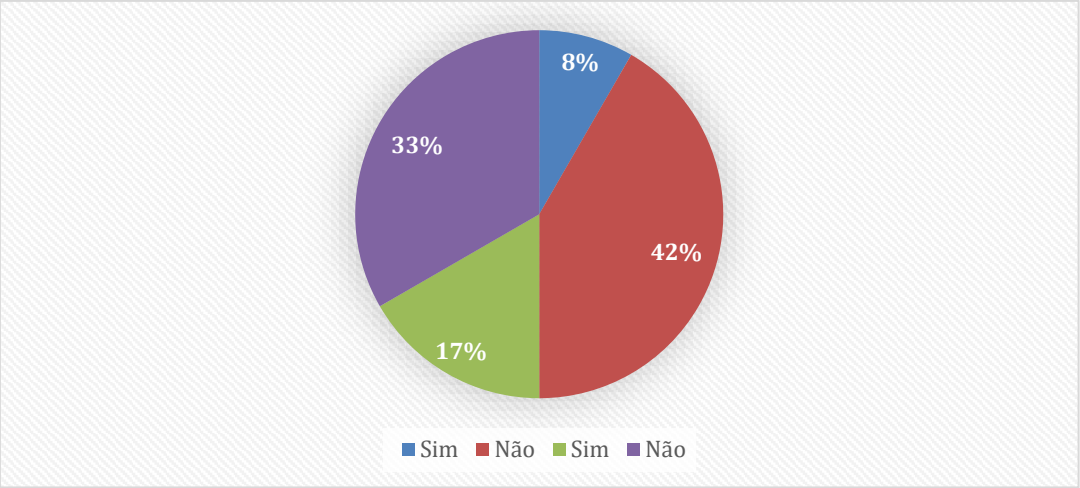
Tem um cara que é menos graduado, com um trabalho mais fácil do que o de outra técnica e eles ganham igual. [...] Isso porque ele conseguiu dialogar com o chefe e conseguiu isso. (Renata)

Não é porque ele é homem que ele vai ganhar mais, ele tem um status e por isso ganha mais. (Flávia)

4.9.2 Violência versus Discriminação Feminina

Foi questionado sobre violência e discriminação feminina em ambiente de trabalho, 42% das entrevistadas nos relataram que nunca sofreram nenhum tipo de violência em ambiente de trabalho, 33% diz que não vive ou vivenciou algum ato de discriminação atualmente, 17% afirma que vive ou vivenciou algum ato de discriminação atualmente, e 8% nos relatou que já sofreu algum tipo de violência em ambiente de trabalho, como nos mostra o gráfico abaixo.

Gráfico 5- Violência versus Discriminação Feminina



Fonte: Pesquisa de campo, 2020

Quanto a violência e a discriminação feminina, observa-se que temos um percentual relativamente alto, apesar de vivermos em uma sociedade não tão

consciente, pois vemos que esses eventuais casos ainda ocorrem em baixa escala, de acordo com as entrevistadas que já foram vítimas da sociedade ainda machista, enquanto ao ocorrido no mesmo momento tiveram a capacidade de se sobressair em relação a situação constrangedora vivenciada por elas.

Segundo (VAZ 2013) a discriminação feminina também ocorre pelo fato de por ser mãe, a mulher pode não ser promovidas ou chamadas a um trabalho por este motivo, pois terão que dividir seu tempo entre o trabalho e a vida doméstica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conteúdo mostrado no decorrer desse trabalho, é de suma importância para o desenvolvimento de outras mulheres que buscam entrar no mercado de trabalho e desejam ocupar cargos de liderança, como também para empresas que buscam representatividade feminina e crescimento.

Analisar tempo de atuação na empresa e em cargos de liderança, destacar principais características como líder, entender o que é liderar, identificar as dificuldades enfrentadas em seus cargos, entender as estratégias e os tipos de liderança, foram fatores de extrema importância para entender como as mulheres evoluíram no mercado de trabalho, para hoje poderem ocupar cargos de confiança, que antes só eram confiados ao sexo oposto, contribuindo diretamente para a ampliação de conhecimento na área de gestão e liderança.

Quanto ao objetivo geral foi avaliado que os maiores desafios enfrentados por mulheres em cargos de liderança são o relacionamento com as pessoas desde seus liderados, a líderes superiores e clientes, a confiança por parte de líderes superiores e clientes, fazendo com que as mulheres tenham baixa autoconfiança, e a questão salarial.

Para o primeiro objetivo específico, foi identificado o perfil profissional das 6 gestoras que atuam em ramos bem diversos, como educacional, saúde, telemarketing e processos, em empresas de Fortaleza, onde todas atuam em cargos de liderança a no mínimo 4 anos, podem observar também o nível de escolaridade, onde 5 gestoras possuem graduação e apenas 1 possui técnico. Foi concluído sobre o primeiro objetivo específico que o perfil das entrevistadas é adequado para o cargo que elas ocupam.

Quanto ao segundo objetivo específico, foi identificado que as principais características das mulheres são empatia, conciliadoras, comunicativas e objetivas, concluindo que essas características não impede as mesmas de serem boas líderes, pelo contrário são pontos que facilitam ainda mais no relacionamento com seus liderados e superiores.

Para o terceiro objetivo específico, que o estilo de liderança adotada por mulheres em sua grande maioria é a liderança participativa, onde de acordo com a análise realizada, as entrevistadas procuram ser mais claras com seus liderados, com isso os mesmos possuem total liberdade com suas gestoras quanto a feedbacks positivos e negativos para a melhoria da equipe.

Quanto as limitações desse trabalho, pode-se destacar a quantidade pouca de mulheres no cargo de liderança, uma vez que a liderança feminina tem ganhado um espaço significativo no mercado de trabalho, mas pode-se destacar ainda como fator positivo o envolvimento de líderes de vários setores de mercado, sendo possível perceber que as suas percepções sobre dificuldades, estilo de liderança e o significado de liderar.

Diante do conteúdo exposto, verifica-se que outras pesquisas ainda podem ser realizadas sobre a temática, por tratar-se de uma abordagem de suma importância para mulheres, para empresas e para a sociedade, mostrando que o perfil feminino se adequa a qualquer cargo dentro de uma empresa, podendo também ser feito comparativos sobre os desafios apontados no presente artigo, e desafios do momento da pesquisa futura, e desafios futuros.

REFERÊNCIAS

ALEGRETTI, Laís. Salário das mulheres cresceu menos que dos homens em 2012. **Jornal O Estado de São Paulo.** 11 de outubro de 2020. Disponível em: http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,salario-das-mulheres-cresceu-menosque-dos-homens-em-2012,167224,0.htm

AMAZONAS, E.S **Inteligência Emocional Feminina em Alta**. SEMENTE DE VIDA. 1. ed. Amazonas,2013. P. 13-81

ÁVILA, R.C. **Minha história das mulheres**. Michelle Perrot. São Paulo, Editora Contexto,2007

BASTOS, Célia Barradas Correia. Pesquisa qualitativa de base fenomenológica e a análise da estrutura do fenômeno situado: algumas contribuições. **Revista Pesquisa Qualitativa.** São Paulo, v. 5, n. 9, p. 442-451, dez. 2017

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Editora Campus Elsevier, 2004.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo no poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009

COUTINHO, Maria Lúcia; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v.16, n.1, abr. 2011.

DAFT, Richard L. **Administração. 2. ed.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DANCINI, Wélida. Sucesso em dose dupla. Tatuí, SP: **Casa Publicadora Brasileira**, 2012

DANIEL, C. O trabalho e a questão de gênero: a participação de mulheres na dinâmica do trabalho. **O Social em Questão**. n 25/26, 2011.

FRANZONI, T. B. **Fatores motivacionais associados à pratica esportiva de atletas de voleibol.** Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Centro de Ciência da Saúde e do Esporte. UFSC, Florianópolis, 2006.

FONSECA, Lucia Helena Fonseca. O líder nas organizações e evolução da liderança feminina, 2013. **Revista Semana Acadêmica**. Disponível em https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico-lucia_0.pdf

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GONÇALVES, R. M. M. C. Um estudo sobre liderança feminina: motivação, bemestar subjetivo e bem-estar no trabalho. 2012. 139 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – **Universidade do Algarve**, Faro, Portugal, 2012.

GONÇALVES, E. P**. Iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP>Alinea, 2001

HRYNIEWIC, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul./set. 2018.

LIMA, G. S.; NETO, A. C.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras**. Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.

MADALOZZO, Regina, and MARTINS, Sergio R. “GenderWage Gaps: Comparingthe 80s, 90s and 00s in Brazil**”, Revista de Economia e Administração**, v. 6, n. 2, p. 141-156, 2007. MADALOZZO, Regina, and MARTINS, Sergio R. “GenderWage Gaps: Comparingthe 80s, 90s and 00s in Brazil.”, **Revista de Economia e Administração**, v. 6, n. 2, p. 141-156, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. Introdução à pesquisa de marketing. São Paulo: **Prentice Hall**, 2005.

MCSHANE, S.L, et al. **Comportamento Organizacional**. Editora Bookman. McShane, 2014. P. 328 – 333.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e Poder**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2018

MELO, M. C. O. L. Mulheres gerentes entre o empoderamento e o “teto de vidro”. In: FREITAS, M. E. de; DANTAS, M. (Orgs.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012

MENEGUETE, Antonio. Feminilidade como sexo, poder, graça. 5. ed. Rio Grande do Sul: **Ontopsicológica Editora Universitária**, 2013.

MOTA-SANTOS, C. M., Tanure, B., &Carvalho Neto, A. (2015). O percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente. In: Andrade, J. O., & Carvalho Neto, A. (Orgs.). Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura. São Paulo**: Atlas**.

NG, Eddy S. W.; WYRICK, Cheryl R. Motivational bases for managing diversity: A model of leadership commitment. **Human Resource Management Review**, v. 21, p. 368–376, 2011.Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S1053482211000325/1-s2.0-S1053482211000325-main. pdf?_tid=c48e3e20-f855-11e5-881a-00000aab0f6c&acdnat=1459548475_ bf7f70d7898d90d0df26c6d735118602>.

OLIVEIRA, R. D. (2012). Elogio da diferença: o feminino emergente. Rio de Janeiro: **Editora Rocco**.

ORGANIZAÇÃO Internacional do Trabalho – OIT. **Trabalho e família**: rumo a novas formas de conciliação com responsabilidade social. Brasília, 2009. _____. **Trabalho e responsabilidades familiares: novos enfoques.** Notas da OIT. Trabalho e Família. 1. Brasília, 2010. Disponível em Os Desafios de Conciliar Trabalho, Família e Cuidados: evidências do “familismo” nas políticas sociais brasileiras https://www.redalyc.org/pdf/3215/321549303012.pdf

PINAFI, Tânia. Violência contra a mulher: políticas públicas e medidas protetivas na contemporaneidade. **Revista Histórica do Estado de São Paulo**, 2012. Disponível em:http://www.historica.arquivoestado.sp.gov.br/materias/anteriores/edicao21/materia03/texto03. pdf.

RENESCH, John E. **Liderança para uma nova era**. São Paulo: Cultrix, 2003. Disponível em GESTÃO FEMININA - UM DIFERENCIAL DE LIDERANÇA MITO OU NOVA REALIDADE https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2131.pdf

ROBBINS Stephen P.; JUDGE; Timothy; SOBRAL, Felipe. Comportamento organizacional, teoria e prática, no contexto brasileiro. São Paulo, **Pearson Prentice Hall** 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. Vol. 1. **Revista digital de Administração Faciplac**, 2015.

SALAHODJAEV, Raufhon; AZAM, Sardor. Intelligence and gender (in)equality: Empirical evidence from developing coutries. **Intelligence**, v. 52, p. 97–103, 2015. Disponível em: < http://www.sciencedirect. com/science/article/pii/S0160289615001026>

SALVAGNI, J.; CANABARRO; J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec,** São Paulo, v.6, n. 2, p. 88-110, mai./ago. 2015.

SAMULSKI, D. **Psicologia do esporte: conceitos e novas perspectivas**. São Paulo: Manole, 2009

SCHLICKMANN, Eugênia; PIZARRO, Daniella. A evolução da mulher no trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. Julho de 2013. **Revista Borges.** ISSN 2179-4308, VOL. 03, N. 01

SILVA, J. C.; MAGRO, C. B. D.; SILVA, M. Z. Gender inaquality in accounting profession from the perspective of the glass ceiling. **RACE,** Unoesc, v. 15, n. 2, p. 447-474, maio/ago. 2016.

SIQUEIRA, A. C. F.; SALES, R, G.; FISCHER, R. M. **Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40., 2016, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2016**.**

STEIL, A.V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP**, v.32, n.3,p.62-69, 1997.
TASSO, I., NAVARRO, P., orgs. Produção de identidades e processos de subjetivação em práticas discursivas [online]. Maringá: **Eduem**, 2012.

TEMÓTEO, Antônio. Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas. **Correio Braziliense**: 2013.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina** - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Agosto de 2011.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, dez. 2013.

VIEIRA, Graziella Ferreira Neves; SILVA, Thaysa Danyella Lira da. Como elas veem o mundo dos negócios? Lutas, Conquistas e Estereótipos da mulher no mercado de trabalho a partir da percepção de alunas concluintes do curso de Administração. In: 10º CONVIBRA, 10, 2013**, [online]. Anais Eletrônicos** Convibra, 2013.

WEINBERG, R. S.; GOULD, D. **Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício**, 4.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

YIN, R. K. *Estudo de Caso:* planejamento e métodos. 4. ed. São Paulo: **Bookman**, 2010.

ZAULI, A. Reflexões sobre Diversidade e Gênero. Centro de Documentação e Informação. **Edições Câmara**, Brasília. 2015