

## **CONQUISTAS E DILEMAS NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DAS MULHERES OCUPANTES DE CARGOS DE LIDERANÇA NO AGRESTE PERNAMBUCANO**

**DANIELA SANTOS VASCONCELOS**

UNIFAVIP-DEVRY

danisantosv@hotmail.com

**THAYSA DANYELLA LIRA MARQUES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

tahud@hotmail.com

**EDCLEIDE MARIA DA SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

edcleidems@gmail.com

## **CONQUISTAS E DILEMAS NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL DAS MULHERES OCUPANTES DE CARGOS DE LIDERANÇA NO AGRESTE PERNAMBUCANO**

### **Resumo**

O presente estudo visa apresentar a trajetória profissional das mulheres em cargos de liderança. Para isso, são apresentados elementos sócio-históricos que proporcionaram a inserção da mulher no mercado de trabalho e a sua evolução. Em paralelo, também são debatidos pontos essenciais que fomentam a importância do papel exercido pela liderança, identificando, assim, as dificuldades encontradas por elas no ambiente corporativo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, pautada no método de análise pragmática da linguística proposto por Mattos (2005). Como achados da pesquisa percebe-se que, apesar dos avanços, as mulheres ainda encontram vários entraves para ascender nos cargos de gestão.

**Palavras-chave:** Mulher. Mercado de trabalho. Liderança. Dificuldade.

### **Abstract**

This study aims to present the professional trajectory of women in leadership roles. For that, it is presented sociohistorical outlines that provide women's insertion in the labor market and its evolution. At the same time, it is also debated essential questions that foment the importance of the role played by leadership, identifying, then, the difficulties found by women in the corporate environment. It is a qualitative research, based on the linguistic pragmatic analysis method proposed by Mattos (2005). As research findings it is noticed that, despite women's advances, they still find many barriers to reach bosses' positions.

**Keywords:** Woman. Labor market. Leadership. Difficulty.

## Introdução

Contemporaneamente, mudanças na economia e sociedade imprimiram uma nova formatação ao mercado de trabalho, de forma que “as estruturas laborais rígidas que proporcionaram relativas estabilidade e prosperidade durante 150 anos deram lugar a uma economia pós-industrial mais fluida, impulsionada pela nova tecnologia e pela competição global” (HELGESEN, 1999, p. 141).

A produção da informação e do conhecimento passou, progressivamente, a assumir uma centralidade na economia em detrimento da produção industrial. As organizações, por sua vez, tornaram-se mais criteriosas, dinâmicas e complexas, procurando estabelecer um modelo organizacional que atenda a esse novo contexto.

A reboque dessas transformações é possível visualizar um aumento no acesso das mulheres ao mercado de trabalho *pari passu* a crescente ocupação desse gênero em cargos de direção e liderança. Tais mudanças constituíram uma ruptura no paradigma vigente, reformatando um ambiente empresarial que até, poucas décadas, era ocupado pela identidade masculina, consubstanciado na figura do homem de negócios (BELLE, 1993).

A construção de um imaginário tipicamente masculino para a figura do “*businessman*”, do “gestor”, do “administrador”, fez nascer um ambiente plenamente adaptado ao terno e gravata em que a figura da mulher, perdurou durante muitos anos, relegada a cargos secundários. Isso se deve, em grande parte, à gênese tanto da prática administrativa quanto de seus aportes teóricos, visto que no período da revolução industrial, nascedouro de grandes empreendimentos e contexto das primeiras teorias organizacionais, era predominante ou mais apropriadamente totalitária a presença masculina, sejam os empresários ou mesmo os teóricos que envidavam esforços para estruturar esse campo de conhecimento, a exemplo de Taylor, Fayol e Barnard, todos dedicados às funções d(o) executiv(o).

Nessa seara tipicamente masculina, Mary Parker Follet é a primeira teórica a romper com essa tradição e a inserir a figura da mulher dentro do ambiente de gestão. Contudo, exatamente por sua condição feminina, seus apontamentos sobre as relações sociais nas organizações e o gerenciamento dos conflitos são ignorados durante muitos anos, e, apenas a partir da década de 1980, é que a autora retorna fortemente ao ambiente acadêmico, tornando-se reconhecida por sua contribuição à teoria da administração (GRAHAM, 1997).

Frente a essas mudanças, as mulheres vêm, ao longo dos últimos anos, apresentando e desenvolvendo características no modo de gerenciar e de liderar que correspondem às exigências de um ambiente competitivo, apesar de ainda enfrentarem inúmeras dificuldades no mercado de trabalho.

Dadas às mudanças ocorridas nesse campo, estudos e pesquisas vem sendo realizadas e intensificadas no ambiente acadêmico (TONANI, 2011; KANAN, 2010; ASSIS e ZANUSSO, 2009) com temáticas relacionadas à mulher executiva. Além de esse assunto ser pauta e ocupar capas de revistas de negócios como a Exame PME e a Você S/A.

Diante do exposto, esse estudo interpola a discussão da trajetória profissional feminina ao campo empírico, a partir dos exemplos de cinco mulheres que exercem cargos de liderança na cidade de Caruaru, localizada no agreste pernambucano. A escolha por essa cidade se justifica em face do crescimento desse município no cenário regional, sobretudo, no que se referem à capacidade produtiva, aos investimentos em infraestrutura e ao crescente número de mão de obra qualificada (FADE/UFPE, 2009).

O artigo subdivide-se em uma seção teórica que debate a inserção da mulher no mercado de trabalho e as dificuldades encontradas na ocupação de cargos de liderança. Na seção dois apresenta-se o método de análise pragmática que norteou as concepções metodológicas da pesquisa. A terceira seção dedica-se a apresentar e discutir os achados da pesquisa e, por fim, são tecidas as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

## **1. Referencial Teórico**

Nesta seção apresentam-se as perspectivas teóricas que permeiam as discussões sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho, destacando-se os aspectos históricos e sociais, bem como as implicações oriundas da ascensão profissional e ocupação de cargos de liderança pelo gênero feminino.

### **1.1 A inserção da mulher no mercado de trabalho: perspectivas históricas e sociais**

A luta da mulher para atuar no cenário profissional e a busca por igualdade dos direitos configuram-se como uma longa trajetória que se perpetua até os dias atuais, representada por diversos acontecimentos que modificaram ao longo dos anos o contexto social.

Na Idade Média, as mulheres fiavam, teciam, cuidavam de hortas e de animais, ficando presas a restrições impostas pelos pais que tinham posse e controle de suas vidas, o que posteriormente era transferido para os maridos, como afirma Kanan (2010), resultando, assim, numa figura de uma mulher sendo representada como mãe e “dona de casa”. Essa conjuntura sobrevalorizava a estrutura familiar em que a figura masculina ocupava o lugar central (CRAWFORD, 1994).

Todavia, por meio da revolução industrial, a sociedade passou por um período de transição, transformando a economia e sociedade agrícola numa economia industrial que impingiu novos hábitos as estruturas patriarcais (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2001).

Diante do advento das fábricas e máquinas, que conseqüentemente contribuíam para uma aglomeração de massas, o trabalho manual dos artesãos rapidamente foi substituído. Conforme define Drucker (2001, p. 29) “o conhecimento não podia ser aplicado em dezenas de milhares de pequenas oficinas individuais e nas indústrias caseiras da vila rural, exigia a concentração da produção sob um único teto”.

Em consequência dessa revolução, houve uma explosão de empregos nas unidades fabris, que rapidamente incorporou a mão de obra feminina. Como a força laborativa da mulher, naquela época, era considerada mais barata e mais desvalorizada, elas se propuseram a trabalhar por mais tempo, através de longas e desumanas jornadas que poderiam chegar a até 18 horas trabalhadas no chão de fábrica.

De acordo com Probst (2005), a justificativa dessa desvalorização da mão de obra feminina estava centrada no fato de que o homem trabalhava para sustentar a mulher, desse modo, não havia necessidade para que ela ganhasse um salário equivalente ou superior ao do homem.

Com efeito, é apenas anos depois, nos períodos I e II Guerras Mundiais que a força de trabalho da mulher passa a ter impacto no ambiente produtivo. Frente às guerras, os homens que eram os provedores dos lares, deixaram o convívio familiar para enfrentarem os campos de batalhas, e as mulheres foram obrigadas a assumirem os empregos deixados por eles, executando as mais diversas atividades em setores distintos como na indústria de defesa, na construção de aviões, tanques e armamentos ou, ainda, na condução de comboios e na decodificação de comunicações inimigas (KANAN, 2010).

Não obstante, após o término das guerras, muitas dessas mulheres passaram a ter a responsabilidade de prover as necessidades do lar, pois se firmaram nos cargos em que atuavam, devido à ausência dos homens que não voltaram das guerras ou até mesmo substituindo os que estavam incapacitados de executarem suas antigas funções, resultando,

assim, numa forte presença feminina no mercado de trabalho, que alterou a estrutura da sociedade (VIEIRA; SILVA, 2013; TONANI, 2011).

Um fato importante que acontecia nessa mesma perspectiva histórica era o movimento feminista (que foi dividido em três ondas), proporcionando às mulheres a possibilidade de lutarem em prol de seus direitos. A primeira e a segunda onda buscava o equilíbrio nos direitos civis, políticos e na educação, assim como na igualdade entre os gêneros e o fim da discriminação (LIMA, 2009). Por sua vez, na terceira onda, as mulheres acrescentam um olhar crítico às reivindicações dos movimentos feministas, passando a incorporar igualdade e diferenças, o que fez surgir novas visões acerca dos estudos de gênero, conforme explanam Vieira e Silva (2013).

É importante ressaltar que nessa primeira fase a inserção da mulher no mercado de trabalho foi direcionada no sentido de suprir às necessidades de ambas as partes (empregador e empregado) existentes nos períodos descritos acima. É apenas na década de 1960 que a entrada da mulher no mercado de trabalho reveste-se de um caráter mais ideológico e menos instrumental, dado o fortalecimento das reivindicações do movimento feminista. Nesse sentido, outros fatores contribuíram para que, cada vez mais, a mulher trabalhasse fora de casa, dentre eles merece destaque a queda da taxa de natalidade, através do surgimento das pílulas anticoncepcionais, conforme esclarece Grzybovski, Boscarin e Migott (2001), o que interferiu diretamente no planejamento do ambiente familiar e no aumento do número de famílias chefiadas por elas.

Após os anos 1980, as mulheres foram adquirindo especializações e conhecimentos que as favorecessem em qualificações profissionais, passando a conquistar maiores espaços no mercado de trabalho. Para Bruschini *et al* (2011), as mulheres brasileiras estão cada vez mais escolarizadas, ingressando em profissões consideradas de prestígio e começam a ocupar postos de comando, ainda que lentamente.

Assis e Zanusso (2009) corroboram esse posicionamento ao explicar que, por intermédio da aquisição de alguns apoios e incentivos, até mesmo dentro da lei, a mão de obra feminina obteve mais força no mercado, e pouco a pouco as mulheres ganharam fatias de espaços no mundo todo, deixando barreiras para trás e abrindo mão de seu papel estereotipado de esposas, mães e donas de casa.

Pesquisas recentes comprovam esse acontecimento que não obedece a fronteiras. Estatísticas realizadas pelo Censo 2010 revelam que houve uma elevação no nível de instrução da mulher, onde, para homens sem instrução ou com o fundamental incompleto foi de 50,8% e o daqueles com pelo menos o superior de graduação completo 9,9%, enquanto que na população feminina esses indicadores foram 47,8% e 12,5%, respectivamente. Nessa mesma perspectiva de avanço, com base na análise feita pelo Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (Cnae 2013), em parceria com o fornecimento dos dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), houve um crescimento de 5,93% no nível de emprego com carteira assinada para as mulheres, visto que, no ano de 2010, a disponibilização de empregos femininos no Brasil era de 18,3 milhões de postos de trabalho, alcançando, em 2011, a faixa de 19,4 milhões.

Notadamente, assiste-se a um novo processo de transição, em que a sociedade deixou de viver numa era voltada para a tecnologia para vivenciar a era do conhecimento, sendo a principal responsável por essa transformação, a globalização. Em consequência da diminuição das fronteiras e das barreiras comerciais, as organizações do século XXI se viram obrigadas a reinventar-se, procurando adotar novos métodos e estratégias organizacionais que se adequem com as suas necessidades para melhor competirem.

De acordo com Chiavenato (1999, p.30), “na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência”.

Com isso, essas organizações passaram a exigir a participação do trabalho, do capital e a competência de todos os envolvidos, cenário em que as mulheres vêm se destacando através de suas formações e por diversas características femininas que estão sendo consideradas como importantes para a gestão moderna, consideradas mais participativas, emocionais e relacionais (AMORIM *et al*, 2005).

Helgesen (1999) afirma que as mulheres são as maiores consumidoras de treinamento externo, a exemplo de seminários públicos, programas de desenvolvimento pessoal ou cursos de faculdade. São responsáveis por seu próprio treinamento, buscam as oportunidades de capacitação, e estão dispostas a gastarem o próprio dinheiro para a efetivação desses esforços.

A busca pela realização pessoal, por independência financeira, bem como a necessidade de contribuir para a renda familiar, conduziram as mulheres a buscarem mais informações, aumentando assim seu nível de instrução comparativamente ao da força laboral masculina, o que tem proporcionado a ocupação de melhores postos de trabalho. Essa nova formatação do mercado de trabalho tem, segundo Assis e Zanusso (2009), demonstrado alterações também nas estruturas sociais e familiares, de forma que se assiste a uma ruptura dos papéis tradicionalmente atribuídos aos gêneros, sendo cada vez mais recorrente vermos mulheres como chefes de famílias.

Diante do exposto, observa-se que as mulheres vivenciam mudanças significativas no mercado de trabalho. Essas transformações são reflexos da luta dos movimentos feministas imbricada ao aumento do nível de escolaridade e formação profissional. Esse novo contexto, de acordo com Helgesen (1999, p. 142), apontam as mulheres como “deflagradoras da revolução social, que permitiu que metade da humanidade começasse a tomar seu lugar na sociedade”. É forçoso indicar que, apesar dos avanços, ainda existe um longo caminho a ser percorrido, sobretudo, no que se refere à ocupação de mulheres em cargos mais estratégicos e de liderança, conforme se discute na seção seguinte.

## **1.2 Dificuldades encontradas no exercício da liderança feminina**

Ao observar a crescente participação da mulher no mercado de trabalho, suas batalhas, conquistas e vitórias ao longo do tempo, é importante refletir sobre o seu papel como gestora.

Probst (2005, p. 6) é coerente quando afirma que “a mulher da atualidade nem de longe tem o mesmo perfil daquelas que encontravam realização trabalhando nas linhas de produção”. É evidente que na aquele período os objetivos do trabalho das mulheres eram formados sob a responsabilidade do provimento das suas famílias, ou seja, não existia interesse por parte delas de alcançar cargos melhores e até mesmo não havia possibilidades para que isso ocorresse por parte das organizações.

Como afirmam Vieira e Silva (2013, p. 5) “a sociedade contemporânea tem acompanhado os avanços tecnológicos e junto com eles vários paradigmas do mundo dos negócios foram se reelaborando”. Hoje, para que elas possam conseguir um espaço destacado e mais reconhecido no mercado, é necessário que as barreiras culturais impostas pela sociedade e pelo sistema tradicionalista do trabalho sejam quebradas ao longo de suas carreiras, já que elas estão se apoiando na educação, se preparando e se qualificando cada vez mais (RESCHKE *et al*, 2013). Decerto, as mulheres tem procurado desenvolver novos perfis de competências gerenciais e profissionais que poderão ser respondidos como uma forma de alinhamento a esse novo cenário das organizações (MÉNDEZ, 2005).

Segundo Quelhas (2010), as mulheres estão em busca de uma igualdade real, por isso, tem assumido grandes responsabilidades profissionais, se encaixando nas diferentes áreas das atividades humanas. Amorim *et al*. (2005, p. 107) corrobora nesse ponto quando afirma que “o final do século XX foi marcado por surgirem líderes mulheres nos mais variados segmentos, desde políticos até comerciais”.

Embora seja crescente o número de mulheres nos cargos de chefia e de liderança, elas ainda são minorias, já que esse ingresso ocorre lentamente (LIMA, 2009). Algumas explicações podem ser apresentadas no intuito de explicar esse quesito, como dificuldades voltadas para: o gênero com ênfase no preconceito e na discriminação, na desigualdade salarial, nas estruturas rígidas de trabalho, assim como no conflito entre trabalho e família (ASSIS e ZANUSSO, 2009; BRITO, FRANÇA e BARRETO, 2012).

Segundo Souza, Siqueira e Binotto (2011), no que se refere ao gênero, as mulheres sofrem com discriminações e preconceitos em relação a sua capacidade de liderar, assim como no seu potencial de manutenção dos cargos através da manutenção de estereótipos de que os homens seriam os mais adequados para assumirem os cargos mais elevados dentro da hierarquia organizacional. Esse preconceito surge de um forma a excluir as mulheres das decisões organizacionais, situação em que as empresas vão modificando suas estruturas de acordo com seu próprio interesse, impedindo a divisão de poder entre os gêneros (STEIL, 1997).

Esse aspecto encontra-se interligado com outra dificuldade que é a estrutura rígida da empresa. De acordo Loureiro e Ikeda (2013), a estrutura das organizações, no Brasil, ainda prioriza características relacionadas a “valores masculinos”, enfatizando-se formas de comportamento mais rígidos e autocentrados.

Outro ponto que merece destaque está na dupla jornada. Assim, além de trabalhar e ocupar cargos de comando, gerência ou de liderança, a mulher assume outras atividades como: mãe, esposa e dona de casa. Para Lima (2009) o conflito entre o trabalho e a família surge a partir do momento que as funções se acumulam, pois irá resultar numa divisão de tempo, onde uma atividade certamente irá receber uma dedicação maior do que a outra.

Em momentos e situações específicas, como o da maternidade, as mulheres são obrigadas a realizar uma substituição de seus empregos formais por trabalhos parciais, ou até mesmo deixam seus cargos de lado para assumirem a função de mãe. Esse fator é primordial para que ocorra uma quebra de sua experiência profissional, visto que terá que se afastar por um determinado tempo do mercado de trabalho. Como assegura Loureiro e Ikeda (2013, p. 97), “infelizmente, as mulheres começam a perder espaço dentro das empresas nos cargos de gerência, que costumam chegar junto com o desejo de ter filhos, pouco antes dos 30 anos”.

Convergente a essa perspectiva, Belle (1993) descreve os dilemas encontrados pela mulher frente ao mercado de trabalho da seguinte forma:

[...] o processo de articulação entre trabalho e vida privada mostra que as escolhas profissionais da mulher resultam de numerosas negociações, implícitas ou conscientes, serenas ou tensas, com seu meio profissional, mas igualmente com outros projetos e mais particularmente com o projeto de seu cônjuge, seu próprio projeto e também o projeto que ele tem para ela. O resultado destas negociações, influenciado pelos grupos de referência (familiares, de formação e outros) e pelo nível de aspirações da mulher, influenciará seu destino profissional (Belle, 1993, p. 221).

Esse aspecto se interliga com outra dificuldade que é a ascensão na carreira, onde a mulher pode passar por uma desigualdade de oportunidades que não se remete somente ao ato de se inserir no mercado, mas ao processo de avançar ou construir uma carreira de alto nível dentro das organizações. Na verdade, muitas das empresas não incluem ações estratégicas que possibilitem um plano de cargos e carreiras para o sexo feminino. É como que se existisse uma barreira invisível conhecida como “teto de vidro”<sup>1</sup>, onde muitas delas ficam impedidas de avançar porque simplesmente são mulheres, estagnando-se nos cargos de certos níveis.

---

<sup>1</sup> Conceito introduzido na década de 1980, nos Estados Unidos, para que pudesse descrever uma barreira sutil e transparente, mas que ao mesmo tempo suficientemente forte para que pudesse dificultar a ascensão das mulheres a níveis mais altos dentro das organizações.

Segundo Bruschini *et al.* (2011, p. 162), “a ascensão feminina para os altos escalões costuma depender do setor ou da atividade econômica da empresa e da natureza jurídica dessa instituição, a saber, pública ou privada”. Existem organizações que optaram por serem mais flexíveis diante das mudanças globais e competitivas. Dentre os setores da economia, podemos destacar a administração pública que tem proporcionado ingresso maior para as mulheres, já que sua inserção se dá através de concursos públicos e a posse dos cargos se dá então por mérito, através do conhecimento adquirido.

De acordo com Lima (2009, p. 58) “a dificuldade da mulher de galgar cargos na alta administração, principalmente ligados à diretoria e presidência das organizações, é um fator que limita e provoca estagnação nos seus rendimentos”. Esse aspecto nos remete ao último ponto da dificuldade aqui apresentada, ou seja, a desigualdade salarial.

Observa-se que mesmo com a superação nos anos de estudo em relação ao homem, o aumento salarial não acompanha a trajetória da mulher dentro das organizações (VIEIRA; SILVA, 2013), ou seja, muitas das vezes elas assumem cargos com mais responsabilidades e o quesito salarial continua no mesmo patamar.

Entretanto, apesar de todas essas dificuldades encontradas por elas no meio trabalhista, mesmo sendo lento, é visível o crescimento no número de mulheres em cargos gerenciais ou de liderança. Muitas das organizações estão passando a buscar soluções alternativas para se tornarem diferenciadas e competitivas (TONANI, 2011). Entre essas soluções, grande parte vem de encontro com a criação de um ambiente organizacional mais favorável para a construção de uma gestão mais humana, que vise o envolvimento e o engajamento de todos os funcionários. Desta forma, uma das grandes preocupações das organizações é encontrar pessoas que se adequem as suas novas estruturas, identificando líderes que possam influenciar seus funcionários, tornando-os mais comprometidos a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados, e, neste novo cenário, as mulheres têm se destacado mais (QUELHAS, 2010).

Ao passar a ter uma aceitação maior por parte dos empregadores, as mulheres apresentam algumas características que se tornam vantagens competitivas para as empresas, sendo elas: delicadeza, intuição e versatilidade aos processos de gestão, antes consideradas como fraquezas, conforme explana Tonani (2011). Já para Mourão e Galinkin (2007), as características da força de trabalho feminina residem na sensibilidade, flexibilidade, detalhismo e compreensão.

De acordo com Amorim *et al* (2005), o jeito feminino de comandar não é somente exclusividade das mulheres, mas certamente elas são maioria. Trabalham com o uso de uma rede de conexões, que interligam relacionamentos e trocas, estando em oposição ao modelo tradicional masculino, de ditar ordens e estar no centro das atenções.

Para Reschke *et al* (2013), as mulheres, por possuírem características qualitativas que favorecem à liderança, estão sendo cada vez mais direcionadas para cargos decisórios. Os traços que elas apresentam certamente podem ser encontrados entre os homens, porém, elas vêm buscando caminhos que as coloquem no mesmo nível deles, pelo menos no mundo dos negócios. Hoje, elas estão se preparando mais e se destacando cada vez mais em carreiras que antes eram dominadas pelo sexo oposto, como exemplo podemos citar Graça Foster, presidente da petrolífera Petrobrás, assim como Maristela Castanho, diretora mundial de planejamento de volumes da área comercial da Renault.

Dessa maneira, por apresentarem competências que agregam valor para as organizações, elas estão sendo favorecidas em melhores condições que as empresas estão proporcionando para mantê-las no seu quadro, como é o caso da empresa fabricante de bens de consumo, a Procter & Gamble que está oferecendo mais flexibilidade no horário, home-office e licença-maternidade por um ano, como indicam Loureiro e Ikeda, 2013.

Uma empresa que procura adotar a heterogeneidade de gêneros na sua estrutura, bem como na composição de seus cargos de liderança, certamente terá uma visão mais ampla e complementar do todo, enxergando e lidando com as diversas variáveis do mercado de forma mais dinâmica e ampla (TONANI, 2011). Mas não podemos considerar que essa mistura irá resultar num estilo de gestão, e sim num trabalho mais dinâmico através de suas complementações e combinações que poderão gerar uma gestão eficiente. Amorim *et al* (2005) afirmam que é necessário que as empresas cultivem hábitos e costumes femininos e masculinos, para poderem liderar melhor as pessoas, multiplicando assim as potencialidades e respondendo às demandas em tempo hábil, através de mulheres e homens no comando.

Frente às considerações teóricas, identifica-se que as mulheres ainda encontram vários entraves para a ocupação de cargos estratégicos. Contudo, apesar desses percalços muitas características atribuídas a um modelo de gerir feminino estão cada vez mais em evidência, o que pode proporcionar numa ruptura de barreiras em torno da imagem e dos postos de trabalho ocupados pela mulher.

## **2. Percurso Metodológico**

Destacam-se como suporte para o delineamento desta pesquisa as contribuições teóricas de Mattos (2005), Gil (1991) e Laville e Dionne (1999), sobressaindo-se, na análise dos dados, o uso do modelo de apoio de cinco fases, proposto por Mattos (2005).

### **2.1 Delineamento da pesquisa**

Dada a necessidade de se obter aspectos sobre a trajetória profissional da liderança feminina através de experiências vivenciadas, valores e conceitos particulares, optou-se pela abordagem qualitativa de pesquisa, por permitir ao entrevistador acessar tais aspectos e analisá-los trazendo à tona uma interpretação mais acurada das particularidades dos indivíduos, o que não seria viável numa abordagem quantitativa. Não obstante, o estudo classifica-se também como exploratório uma vez que tem por objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema” (GIL, 1991, p. 45).

### **2.2 Delimitação dos sujeitos de pesquisa, Coleta e Análise de Dados**

Diante da tipologia do estudo qualitativo, os sujeitos escolhidos e avaliados foram delimitados aos respectivos requisitos:

1. Possuir formação superior;
2. Ter experiências anteriores em cargos de liderança e/ou gerência;
3. Estar exercendo atividade de liderança e/ou gerência.

Após a escolha dos requisitos, a pesquisa foi efetivada através de entrevistas não estruturadas. Nessa técnica o entrevistador apoia-se em um ou vários temas e talvez em algumas perguntas iniciais, previstas antecipadamente, para improvisar em seguida suas outras perguntas em função de suas intenções e das respostas obtidas de seu interlocutor. (LAVILLE; DIONNE, 1999)

As entrevistadas foram identificadas como A, B, C, D e E, todas ocupantes de cargos de liderança e/ou de gerência em áreas distintas das organizações que integram, a fim de compor um panorama mais diversificado da atuação das mulheres em cargo de liderança.

Através de um suporte fornecido por um “guião<sup>2</sup>”, as entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho em forma de diálogo, com duração média de 30 minutos.

É importante ressaltar que as considerações feitas a partir das entrevistas não provêm somente das respostas faladas, decorrem também da observação da linguagem corporal e reações transmitidas pelas entrevistadas, já que a “dimensão simbólica do que se diz é mais forte que a semântica, e o significado é uma resultante global do ato de fala” (VIEIRA;SILVA, 2013, p. 07).

Adicionalmente, o modelo escolhido para a análise de dados trata-se do proposto por Mattos (2005), que se ocupa a orientar as fases de: recuperação, análise do significado pragmático da conversação, validação, montagem e consolidação das falas e análise de conjuntos.

### **Fase 1: recuperação**

Essa etapa foi realizada através de transcrições das entrevistas gravadas e das anotações procedentes de expressões percebidas pelo entrevistador em momentos específicos dos diálogos. As mesmas permanecerão arquivadas para consulta e análises posteriores.

### **Fase 2: análise do significado pragmático da conversação**

Dividida em duas fases, que compreende uma análise mais geral dos dados e posteriormente uma mais específica. Na primeira fase foi avaliado como o texto transcrito foi desenvolvido através do contexto pragmático da conversação, ou seja, quais acontecimentos mereceram destaques. E na segunda fase, foram observadas no texto as perguntas-respostas de cada entrevistada no intuito de encontrar o significado nuclear da resposta, assim como dos significados subentendidos que não surgem diretamente na linha direta da resposta à pergunta, mas que são relevantes para os objetivos da pesquisa.

### **Fase 3: validação**

É importante ressaltar que por motivos de exiguidade de tempo por parte das entrevistadas, não foi realizada esta fase que se remete à validação, ou seja, uma confirmação do que foi falado e posteriormente escrito. Cabe ao entrevistador produzir algum tipo de material que possa conter o seu entendimento quanto às entrevistas realizadas, podendo ser uma citação textual ou até mesmo em forma de paráfrase que demonstre as respostas de cada uma, para que assim, elas pudessem avaliar a interpretação de seus relatos em seus aspectos semânticos.

### **Fase 4: montagem da consolidação das falas**

Nesta fase foi desenvolvido um perfil para cada entrevistada, destacando os principais aspectos estudados na teoria, obtidos pelas respostas das entrevistadas. Na sequência, no intuito de unir todos os perfis, construiu-se “uma matriz de consolidação” em planilha eletrônica, de modo que as respostas, contextualizadas em opiniões, experiências e pontos de vista, pudessem ser avaliadas de forma igualitária e aproximada.

---

<sup>2</sup> O guia foi utilizado para orientar as proposições da entrevista, pautadas em temáticas centrais e relevantes ao escopo deste estudo, devendo, necessariamente, serem exploradas pelas entrevistas.

## **Fase 5: análise de conjuntos**

Após a criação da “matriz de consolidação”, foi realizada uma análise sob as evidências de cada entrevistada de forma a identificar as respostas antecipadas e retardadas, para que assim fossem ajustadas de acordo com a avaliação. Posteriormente, a análise foi praticada sob a visualização das respostas de acordo com cada pergunta, a fim de constatar outras observações nas respostas, sendo essas individuais ou grupais, tendo sido identificados pontos convergentes que vão de encontro com as teorias já estudadas.

### **3. Apresentação e discussão dos achados da pesquisa**

Neste tópico são exibidas as colocações extraídas das entrevistas realizadas com as mulheres líderes e/ou gerentes de organizações na cidade de Caruaru-PE. Ressalta-se que as entrevistadas pertencem a organizações com perfis distintos, como se observa abaixo:

- **Entrevistada A:** atua numa organização educacional, que oferece cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas. É responsável pela Diretoria Geral Regional há 06 anos, sendo graduada em Administração de Empresas, especializada em Gestão Empresarial e mestranda em Economia;
- **Entrevistada B:** trabalha numa organização pública responsável pelo fornecimento de água e esgotamento sanitário ao seu público-alvo. É responsável pela Superintendência Regional da empresa há 05 meses, sendo graduada em Engenharia Civil, especializada em Gestão de Controle Ambiental e MBA em Gestão Empresarial, mestre em Gestão Pública e doutoranda em Engenharia Civil;
- **Entrevistada C:** é gestora numa organização de saúde pública. É responsável pela Coordenadoria Geral do hospital há 01 ano e meio, sendo graduada em Letras e em Enfermagem, especialista nas áreas de Especialidade de Vida e em Emergência de UTI e cursa especialização em Gestão Hospitalar;
- **Entrevistada D:** trabalha numa organização comercial de médio porte. Ocupa um cargo de Gerência de Pós-Venda Regional há 01 ano, sendo graduada em Administração de Empresas;
- **Entrevistada E:** atua numa organização de serviços responsável pelo fornecimento de energia elétrica. Ocupa o cargo de Gestora de Recuperação de Crédito Regional há 06 anos, sendo graduada em Administração de Empresas.

#### **3.1 Características desenvolvidas nos cargos de liderança**

As entrevistadas, em linhas gerais, evidenciam que ao longo de suas trajetórias profissionais tiveram que desenvolver características pessoais para que pudessem se adequar aos cargos nos quais ocuparam e/ou ocupam. Dentre essas características estão: **objetivismo, liderança, expressão através da oratória, inteligência emocional, comprometimento e adaptação.**

Contudo, durante as entrevistas, os termos mais citados ao caracterizar o processo de liderança foram: **pulso forte, controle, autocontrole e objetivismo.** Esses achados remetem ao ajustamento dessas gestoras às estruturas organizacionais tradicionais que, de acordo com Loureiro e Ikeda (2013), ainda priorizam aspectos correlacionados a valores mais autocráticos e rígidos. Essas características demonstram um contraponto ao estereótipo de liderança atribuído à figura feminina que, segundo Kanan (2010), delineia a mulher como uma figura inclinada a liderar de forma colaborativa e democrática. Adicionalmente, Kanan (2010) destaca que muitas das características atribuídas à “gestão feminina” encontram-se apenas no

patamar teórico ou de crenças, haja vista que só a partir da consolidação de estudos nessa área que apontamentos mais substanciais poderão ser tecidos.

A gente tem que na verdade que dar o exemplo de tudo que agente faz. Então se a gente dá o exemplo vai poder cobrar das pessoas. Só tem como ter controle se for assim. Fazer, dá o exemplo e controlar. [B]

Quando conseguirmos com toda equipe atingir os objetivos é uma realização. Agora, para isso ser feito é preciso pulso firme e controle. [D]

Para gerir a equipe tem que ser objetiva, controlar o passo a passo, ficar sempre de dentro das situações. Acompanhar bem de perto, controlando como as coisas estão acontecendo. [C]

Liderar exige autocontrole e muitas, muitas vezes mesmo é preciso chamar a equipe de forma séria, bem objetiva, sem muito espaço para mudanças de percurso, se fizer de outro jeito nem sempre vai ser possível atingir o que a instituição te estipulou como meta. [E]

Isso eu aprendi aqui dentro, no dia a dia, eu não sabia o que era a liderança, que é conseguir juntar um monte de gente em torno de um objetivo e aí as pessoas fazem. Eu respeito todo mundo, trato todo mundo, todo mundo tem oportunidade aqui dentro, todo mundo pode opinar, pode decidir, pode crescer, então é um ambiente diferente de liderança. [A]

Sobre essas considerações, é importante trazer a baila os apontamentos de Kanter (1977) ao descrever que, de forma massiva, aos homens é atribuída a predominância da racionalidade e eficiência, nomeadamente, desenha-se a figura de um “gestor racional” que controla suas emoções. Estes estereótipos acabam não apenas excluindo as mulheres das funções gerenciais, como elaborando e exigindo-se que para assumir o cargo de líder é necessário “pensar como homem” (KANTER, 1977).

### 3.2 Modelos e inspirações para as gestoras

No decorrer das entrevistas observa-se a tendência do posicionamento das entrevistadas em adotarem como modelo para se inserirem ou se moldarem no mercado de trabalho figuras do gênero masculino, como se observa nos excertos abaixo:

O gestor daqui, o mantenedor, o fundador da organização, ele passou a ser uma referência para mim. Eu acho. Aprendi muito com ele aqui dentro. [A]

Meu pai era uma pessoa que era ligada à construção civil e eu via nessa área algo muito promissor. Ele foi minha inspiração. [B]

O gerente geral daqui, eu acho que a forma como ele gerencia, a maneira como ele trata as pessoas, a forma que ele chega, até pra punir as pessoas é com sorriso e o funcionário não fica, digamos, chateado. E hoje em dia eu estou procurando trabalhar dessa forma, eu me espelhei exatamente nele. [D]

A administração tem grandes teóricos, figuras de muitos líderes que inspiram. No Brasil, você encontra muitas figuras, homens que são inspiração de como proceder, como empreender, de como ver longe. [E]

Provavelmente, essa identificação é decorrente dos ainda insipientes exemplos de mulheres a frente de grandes organizações. Afinal, há que se considerar que o mundo produtivo era restrito à figura masculina, cabendo à mulher o domínio do privado, ou seja, o cuidado da casa e dos filhos (KANAN, 2010). De forma complementar, Nunes (2001) destaca que apesar do movimento das mulheres ser bem sucedido no que se refere à expansão das possibilidades de inserção e atuação do público feminino no mercado de trabalho, existe um longo caminho a ser trilhado, sobretudo quando se trata de casos de sucesso.

### 3.3 Dificuldades vivenciadas no ambiente de trabalho

Outro ponto observado nas entrevistas refere-se às diversas dificuldades que as mulheres encontram para se manterem nos cargos gerenciais ou até mesmo de conquistarem cargos de hierarquia mais alta. A licença à maternidade pode ser considerada como um fator que afasta a mulher do cargo de liderança ou do mercado de trabalho, mesmo que seja temporariamente, o que pode vir a prejudicá-la. Contudo, em face de suas vivências e experiências profissionais ou até mesmo de opiniões pessoais das entrevistadas, é possível visualizar que essas dificuldades estão presentes em diversos âmbitos convergentes à discussão teórica já explicitada como: preconceito, conflito entre a família e o trabalho e desigualdade salarial, como nos seguintes trechos:

**(Licença à maternidade)** Só a licença à maternidade, num período de quatro meses de licença à maternidade, fora isso, não houve nenhuma interrupção dentre esses 12 anos. **(Preconceito e Desigualdade salarial)** Aqui não acontece. Mas, sei que isso é uma realidade de mercado, sei que acontece por aí. [A]

**(Preconceito)** Preconceito há, sempre! Ele normalmente acontece, o homem assim de uma forma geral, ele não se sente à vontade de ser liderado por uma mulher. Sempre foi muito difícil para as mulheres, elas terem oportunidade de ascensão dentro das empresas, né, questão cultural. **(Conflito entre a família e o trabalho)** Muitas mulheres hoje em dia, elas acabam comprometendo a família por conta do trabalho. Eu já passei por várias situações que eu tive que priorizar o trabalho para poder conseguir me manter nesse cargo esse tempo todinho. Tive que mudar de cidade, tive que ficar longe da família, é sair passando “x” anos para poder continuar progredindo num ambiente profissional. Isso realmente aconteceu diversas vezes, mais é importante o apoio da família porque senão os conflitos são inevitáveis. **(Desigualdade salarial)** Isso já fez parte do passado, mas como é uma empresa pública, isso não afeta né! Mas, em empresas privadas agente percebe muito isso, ainda há casos. [B]

**(Licença à maternidade)** Posso considerar, pensando nos meus outros empregos. Antes de ter minha filha, trabalhava muito. E realmente foram 06 meses afastada, quando eu tive minha filha, eu voltei a trabalhar somente 03 meses e pedi demissão e passei 01 ano sem querer trabalhar por conta da minha filha. **(Preconceito)** Eu acho que eu não sofri por conta da forma que eu trato as pessoas, não que seja fácil tratar com homem, geralmente os homens tem essa resistência, talvez a forma de respeito não impositiva que eu consegui criar. **(Conflito entre a família e o trabalho)** A mulher que trabalha ela tem a sua jornada de trabalho e quando chega em casa ela tem uma outra jornada de trabalho. O trabalho de coordenação ou gerência toma muito tempo, o seu telefone não para. Então, chega um momento que agente realmente tem que botar o pé no freio no trabalho, senão agente acaba negligenciando realmente muita coisa. **(Desigualdade salarial)** Eu vou te dizer essa minha área não! Eu acho que não tem muita discriminação financeira nessa nossa área. [C]

**(Licença à maternidade)** Não, por enquanto não. Inclusive acho que daqui há uns 02 anos se der tudo certinho, provavelmente vou ter que me afastar porque vou ter que abrir mão do meu trabalho e terei que me afastar, mas depois eu retornarei à empresa para as minhas atividades. **(Preconceito)** De certa forma, tinha uma pessoa que era superior a mim e de uma hora pra outra eu comecei a ser supervisora dele, então realmente foi quando eu tive esse preconceito. Hoje em dia, você percebe em alguns meninos, algumas das pessoas que estão aqui comigo, quando você fala, tipo assim não gosta porque está sendo digamos coordenado por uma mulher! Mas, quanto a isso eu não me intimido em relação a isso não! [D]

**(Conflito entre a família e o trabalho)** Sim. Meus pais, meu namorado, meus irmãos, porque reclamam, porque assim, tenho hora para sair e não tenho hora para

voltar, mas, eles questionam muito. **(Desigualdade salarial)** Mas quando foi feita a proposta, é eu passei um período de 90 dias, estavam formatando minha questão salarial e minha formatação salarial não ficou à vontade, eu argumentei, eles fizeram uma nova formatação no qual hoje em dia eu acho que é equiparado. Mas, a princípio a 1ª formatação eu argumentei! [D]

### 3.4 A qualificação feminina e a visão sobre a mulher no mercado de trabalho

Diante da discussão desenvolvida na seção teórica verifica-se que as mulheres são apontadas como deflagradoras de uma revolução social. Passando por gerações, foram conquistando aos poucos o seu espaço no mercado de trabalho. As entrevistadas explicam a capacidade profissional que as mulheres possuem de se inserirem no mercado e de dominarem quaisquer cargos, assim como as qualificações maiores, que as mesmas estão se sujeitando como uma das condições para que este processo de inserção ocorra, como se nota nos trechos que se seguem:

Eu acho ótimo, eu não consigo ver e visualizar algum tipo de coisa que impeça que uma mulher possa chegar a cargos mais altos em qualquer organização, seja ele: política, seja ele empresa pública e seja ele empresa privada. E acho que ainda existem poucas. Tudo é um processo histórico, tudo acontece numa determinada linha do tempo, mas acho que a mulher tá galgando espaço. Tem mulher presidente. Acho que é mais uma questão cultural do que de qualificação, porque se tem mais mulheres nas universidades que homens, elas já estão se qualificando mais. Naturalmente, já tem mais mulheres qualificadas. [A]

Ter equilíbrio para que aquilo ali, que aquela situação de liderança não tome conta da vida dela por completo. A mulher paga um preço muito alto na verdade, para poder se manter. Isso é o que vejo. Agora, não deixa de ser uma vitória né! Mas, agente percebe que essa realidade vem mudando de forma crescente, as mulheres elas estão tendo cada vez mais parte e um caminho através de um currículo mesmo né? À medida que agente vai capacitando, vai fazendo novos cursos, agente vai praticando um new-hall que possa assumir novas funções. Então, não existe outro caminho a não ser agente se impor através do conhecimento e isso faz com que as mulheres consigam cada vez mais tá aí na frente de cargos gerenciais. [B]

Nós estamos entrando de forma mais abrangente no mercado de trabalho nas questões de gerência. A mulher, ela é muito mais sensível a muitas coisas, não que os homens também não tenham sensibilidade, eles têm, mas eu vejo a sensibilidade da é mulher maior. A gente tá aí com uma presidente na república. Então é um avanço imenso pra gente! Eu acho que todo mundo tem que se qualificar mais para chegar a um cargo de gerência. Mas a mulher ela tem uma pressão maior sobre ela. O homem ele tá ali, talvez ele tenha mais facilidade para estar no cargo de uma gerência do que uma mulher, então para que ela chegue aonde o homem está, ela realmente tem que ter uma qualificação muito boa! [C]

## 4. Considerações Finais

Diante das ponderações expostas nesta pesquisa, conclui-se que a inserção da mulher no mercado de trabalho deixou de ser uma coisa efêmera, mas, para que isso acontecesse muitas lutas tiveram de ser enfrentadas. É visível que o aumento na qualificação proporcionou a elas uma oportunidade de terem uma visão mais ampla de sua dimensão no meio coletivo.

Elas vêm alcançando cada vez mais cargos de níveis maiores, todavia, o número ainda é pequeno. A sua trajetória profissional é intensa, pois, além de exercer vários papéis na

sociedade (mãe, esposa e dona de casa) ela ainda passa por dificuldades no mercado de trabalho que lhes acometem no dia a dia, já que, ainda existe diferenciação entre os gêneros.

O exercício da liderança reflete um dos requisitos mais fundamentais para as organizações, visto que as mesmas passam por inúmeras modificações e é necessário com que o líder se faça presente diante dessa nova realidade. E a liderança feminina vem mostrando novos ares através de sua disposição para se adaptar a um meio não muito favorecido, cabendo tão somente a elas um exercício efetivo da liderança para que concretize a sua contribuição para a sociedade.

Contudo, elas têm muito o que comemorar, já não existe cargos que elas não possam ocupar e espera-se alcançar, com esse trabalho, uma reflexão maior sobre as dificuldades que as mulheres em cargos de liderança ainda enfrentam, no intuito de atingir a valorização que elas merecem.

## 5. Referências

AMORIM, T. N. G. F.; FREITAS, T. J. S.; AMORIM, A. N.; SEVERI, P. **Eu, líder: construindo o sucesso corporativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ASSIS, R. A.; ZANUSSO, R. C. G. S. **A inserção da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/2009/artigos/140\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/140_0.pdf). Acesso em: 15 ago. 2013.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças nas diferenças. In: CHANLAT, J. F. (coord.). **O Indivíduo nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

BRITO, L. M. P. B.; FRANÇA, D. S. A. de F.; BARRETO, M. A. Mulheres Gestoras: Qual o perfil de competência profissional para conciliação vida pessoal e trabalho. **Revista Gestão e Planejamento** da UNIFACS, Salvador, v. 13, n. 01, p. 43-61, jan./abr., 2012.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R.; MERCADO, C. M.; RICOLD, A. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. In: BARSTED, L. L.; PITANGUY, J. (Orgs.). **O Progresso das Mulheres no Brasil 2003-2010**. Rio de Janeiro: Cepia, Brasília: ONU Mulheres, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 1ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas e o seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

FADE / UFPE. Estudo de Caracterização Econômica do Pólo de Confecções do Agreste Pernambucano. FADE/UFPE/SEBRAE: Recife, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRAHAM, Pauline (Org.). Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento. Tradução de Eliana Hiocheti e Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Mercado Formal de Trabalho e a Mulher Executiva. **Revista Teoria e Evidência** da UPF, Rio Grande do Sul, v. 09 n. 16 p. 79-100 maio/2001.

HELGESEN, S. As mulheres e a nova economia. In: HESSELBEIN, F.; COHEN M. P. (edits.). **De líder para líder: artigos da prestigiosa revista LeadertoLeader da Drucker Foundation**. São Paulo: Futura, 1999.

KANAN, A. L. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista Organizações e Sociedade** da UFBA, Salvador, v.17, n.53, p.243-257, abr./jun., 2010.

KANTER, R. M. **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic, 1997

LAVILLE, C.; DIONNE, J. A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMQ, 1999.

LIMA, G. S. Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil. 2009. 125 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

LOUREIRO, M.; IKEDA, P. Por que elas são tão poucas. **Revista Exame**, São Paulo, ed. 1042, ano 47, n. 10, p.96-98, maio, 2013.

MATTOS, P. L. C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para a sua análise. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: jul/ago, 2005.

MÉNDEZ, N. P. Do lar para as ruas: capitalismo, trabalho e feminismo. **Revistas eletrônicas FEE**, Rio Grande do Sul, v. 05, p. 01-13, 2005.

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. **Equipes gerenciadas por mulheres**: representações sociais sobre gerenciamento feminino. Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/prc/v21n1/a12v21n1.pdf>. Acesso em: 29 set. 2013

PROBST, E. R. **A evolução do trabalho da mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf> . Acesso em: 07 out. 2013.

QUELHAS, F. de C. **Mulheres executivas no mercado de trabalho**. Disponível em [http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10\\_0254\\_1213.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10_0254_1213.pdf). Acesso em: 28 ago. 2013.

RESCHKE, C.; SALLA, F.; BOTELHO, L.; OHL, M.; NEVES, N.; BEER, R. Elas vão fazer a nova revolução do trabalho. **Revista Você S/A**, São Paulo, ed. 179, p. 28-42, 2013.

SOUZA, P. F. de; SIQUEIRA, E. S.; BINOTTO, E. **Liderança Feminina na Gestão Pública**: Um estudo de caso da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte. Disponível em:  
[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STP\\_141\\_893\\_18429.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_141_893_18429.pdf). Acesso em: 28 ago. 2013.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração** da USP, São Paulo, v. 32, n. 03, p.62-69, jul./set., 1997.

TONANI, V. A. Gestão Feminina: Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11\\_0452\\_2131.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0452_2131.pdf). Acesso em: 21 set. 2013.

VIEIRA, G. F. N.; SILVA, T. D. L. 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. Disponível em: [http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_7275.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_7275.pdf). Acesso em: 10 ago. 2013.