**DESAFIOS E BARREIRAS DE MULHERES EM CARGOS DE GESTÃO NO MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE CAFELÂNDIA-PR**

MASSANEIRO, Evelyn[[1]](#footnote-1)

PINHEIRO, Emanoelle Rodrigues[[2]](#footnote-2)

SAGGIN, Ana Claudia[[3]](#footnote-3)

**Resumo:** Este estudo tratou de evidenciar o caminho percorrido pelas mulheres ao longo de suas carreiras nas organizações. O reconhecimento da mulher em cargos de gestão vem aumentando com o passar do tempo, entretanto os desafios e barreiras ainda persistem, geralmente estão relacionados ao estereótipo da mulher que erroneamente a sociedade atribui como frágil e incapaz, além da resistência e despreparo de suas equipes. O artigo se desenvolveu a partir de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, que se encaixa também em uma pesquisa de campo, realizadas em diferentes organizações públicas e privadas, baseadas em entrevistas com mulheres em cargos de gestão no município de Cafelândia-PR, a qual permitiu uma maior familiaridade com o objeto a ser estudado, visto que o objetivo deste artigo foi identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas entrevistadas durante a construção de sua carreira. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com mulheres que ocupam cargos de gestão, através de amostragem intencional. O presente artigo conta com sessões que explicitam ideias de autores como: GIL (2002), CHIAVENATTO (2004), entre outros, a fim de auxiliar e dar veracidade aos conteúdos nele expostos e ainda conta com conceitos como: a mulher no mercado de trabalho, liderança feminina, discriminação e desigualdade. Buscou-se com essa análise saber se as gestoras sofreram algum tipo de preconceito na tomada de decisão e quais elementos dificultaram a execução de suas atividades, decorrente da importância do papel de gestão feminina na organização.

**Palavras-chave:** Gestão. Preconceito. Dificuldades. Mulher.

# 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a mulher sofreu opressão e discriminação, era considerada fútil, incapaz e inferior perante a sociedade, servia somente para exercer funções relacionadas a trabalhos domésticos, dedicar-se aos filhos e ser sustentada por seu cônjuge, o qual atuava como provedor do lar e simbolizava força, virilidade e autoridade.

O papel da mulher na sociedade vem evoluindo de forma significativa, a luta das mulheres por seus direitos e reconhecimento somam mais de 100 anos, com objetivo principal de serem aceitas e valorizadas pela sociedade como seres capazes de contribuir com a melhoria e desenvolvimento do país. Dessa forma, é possível perceber que as mesmas vêm acumulando grandes conquistas no Brasil e mundialmente.

 Dentre essas conquistas vale destacar o direito de cursar faculdade no Brasil, adquirido em 1879; em 8 de março de 1917, 90 mil operárias participam do protesto “pão e paz” na Rússia, que precipitou a Revolução Russa transformando o cenário político e social a favor da população feminina; após anos de luta do movimento sufragista, as mulheres conquistam direito ao voto na Inglaterra; o direito ao voto no Brasil, conquistado em 1932; em 1945 as Nações Unidas reconhecem a igualdade de direitos entre homens e mulheres; em 2006 a Lei Maria da penha é criada, a primeira a reconhecer e combater a violência doméstica no Brasil; em 2015 o assassinato de mulheres passou a ser classificado como hediondo com a Lei do Feminicídio (PINHEIRO, 2019).

Diante das realizações citadas o presente artigo tem o intuito responder a seguinte pergunta: Quais os desafios que as mulheres enfrentaram até chegar ao cargo de gestão o qual ocupam atualmente? Visto que, muitas vezes as mulheres sofrem preconceitos relacionados ao gênero, tais como diferença salarial e discriminação, mesmo possuindo competências e qualificações para assumir o cargo, quando se trata da mulher há uma relutância para dar credibilidade ao seu desempenho e desenvolvimento. Segundo Menda (2004), muitos dos comportamentos cotidianos são o reflexo da posição que as mulheres ocupam no mundo do trabalho, o que leva a pensar o lugar que as mulheres ocupam no mundo, o trabalho em pé de igualdade é necessário para alcançar a igualdade entre homens e mulheres.

Este trabalho tem como objetivo analisar os desafios que se apresentam ao longo da carreira de mulheres em cargos de gestão. Vale destacar como objetivos específicos, averiguar quais os principais desafios que as pesquisadas enfrentam em sua colocação atual e avaliar o discurso das mulheres em cargos de gestão.

A proposta deste estudo não é produzir diferenças de gênero, mesmo que o discurso seja em prol da valorização feminina, busca-se a igualdade de gênero nos espaços de trabalho, onde as pessoas possam ser definidas pela individualidade de suas ações e competências e não por generalizações atribuídas ao sexo. A realização desta pesquisa mostra-se relevante, pois permite colocar em prática todo o conhecimento teórico adquirido durante o curso de Administração de Empresas, o artigo também pode ser base de consulta para futuros projetos de pesquisas no ambiente acadêmico.

O artigo desenvolve-se a partir de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, que se encaixa também em uma pesquisa de campo, realizadas em diferentes organizações públicas e privadas, baseia-se em entrevistas com mulheres em cargos de gestão, que permitem uma maior familiaridade com o objeto a ser estudado.

Por uma questão de coerência este artigo apresenta o termo liderança como sinônimo de gestão, no sentido de que um líder não significa impor poder e ditar regras, mas expor ideias e gerenciar ações visando o engajamento da equipe e os objetivos organizacionais. Este artigo é composto por cinco seções, sendo a primeira esta introdução, a segunda seção é composta pela fundamentação teórica que apresenta conceitos sobre a mulher no mercado de trabalho, liderança feminina e a discriminação e desigualdade sofridas pelas mulheres em relação à sociedade, a terceira seção aborda o encaminhamento metodológico utilizado para a realização desta pesquisa, em sequência a quarta seção apresenta a análise de dados que foi realizado com as gestoras e pôr fim a quinta seção apresenta as considerações acerca deste estudo.

# 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta conceitos teóricos e bibliográficos, levantados conforme “o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2005, p. 48), acerca dos temas que serão abordados: a mulher no mercado de trabalho, liderança feminina e a discriminação e desigualdade.

2.1 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Bruschini e Lombardi (2003) apontam a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho como a necessidade econômica decorrente das mudanças no mundo do trabalho e também relacionam as questões demográficas, culturais e sociais, um exemplo dessas transformações é a redução no número de filhos e o aumento de mulheres chefes de família.

A participação feminina no mercado de trabalho tem aumentado de forma linear e praticamente alheia às flutuações da atividade econômica. Seja em fases de recessão, seja nos ciclos de expansão da economia, a taxa de atividade das mulheres, em particular das cônjuges com filhos, tem crescido no Brasil nos últimos 20 anos. A absorção de mão de obra feminina tem sido superior à masculina em todas as fases recentes da economia brasileira (LAVINAS, 2001 *apud* FONTENELE-MOURÃO, 2006, p. 17).

A presença expressiva das mulheres em cargos e funções cada vez mais diversificados mostra que elas têm conquistado seu espaço, além disso, elas estão liderando os índices de escolaridade em relação aos homens e ainda que de forma menos expressiva estão ocupando com tendência crescente cargos de chefia e posições gerenciais e políticas (CORRÊA, 2004). Bruschini e Lombardi (2003) ressaltam que, os altos índices de escolaridade das mulheres e novos padrões demográficos e culturais reafirmam a participação da mulher em ocupações de prestígio e comando, tais como, arquitetura, odontologia, medicina e advocacia, que são profissões consideradas tipicamente masculinas. A relação da mulher com o trabalho apresenta muitas vertentes para o mercado:

O mercado de trabalho comporta desde aquela mulher que cuida dos filhos de outra mulher que trabalha, passando pela que trabalha no chão de fábrica, ou em uma loja, até a que se tornou gerente de uma grande empresa ou executiva de uma multinacional. Comporta ainda a mulher que trabalha no campo com as mãos calejadas, a que trabalha duro em casa enquanto o marido sai para trabalhar, a que vende produtos de porta em porta, as consultoras de beleza que vivem e alimentam suas famílias com o dinheiro que produzem. Tudo isso é trabalho, e toda forma de trabalho é nobre. Toda mulher que trabalha é uma guerreira forte e merece respeito (SINA, 2005, p. 10).

Contudo, é possível uma mudança nesse cenário ao levar em conta as vantagens de se contratar mulheres, pois a diferença está na quantidade de atividades que elas precisam gerenciar durante sua vida toda, ou seja, precisam conciliar o profissional e o pessoal de forma dinâmica, além de se adaptarem facilmente ao mundo corporativo e a cultura organizacional, como cita Fleury (2013, p.48), “há competências que diferenciam o estilo de gestão feminina, como o multiprocessamento de informações, maior flexibilidade e habilidade de enxergar as pessoas como um todo, e não apenas no âmbito profissional”.

A participação das mulheres vem aumentando no mercado de trabalho, elas cruzaram novos horizontes e começaram a competir com o homem em novos postos de trabalho (KANAN, 2010; Fontenele-MOURÃO, 2006; BRUSCHINI; PUPPIN, 2004). Mesmo a história dando vários exemplos, contrariando essa visão, ainda existe relutância das corporações em abrir espaço para as mulheres. No entanto, elas se inseriram no mercado de trabalho, derrubaram o mito de fragilidade, conciliaram suas multitarefas e concomitantemente tornaram-se excelentes profissionais. A participação feminina trouxe um novo equilíbrio, além de ganhos econômicos e sociais, há um aumento da produtividade com essa participação (VIANNA, 2008). Entretanto, o avanço da presença feminina só não é maior devido aos vários desafios enfrentados por essas profissionais, existem ainda barreiras socioeconômicas que impedem a alavancagem das mulheres em cargos gerenciais.

2.2 LIDERANÇA FEMININA

Liderança é o processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. Segundo Chiavenato (1992, p. 147), “a liderança é definida como uma influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através da comunicação para realização de um ou mais objetivos”.

Ainda conforme Chiavenato (2004) há uma influência de uma pessoa para outra em razão de seu relacionamento e essa influência gera ações no sentido de provocar o comportamento do outro, de forma intencional. Hunter (2004, p. 25) diz que, “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Para Krames (2006, p. 8), “um líder deve criar uma visão e fazer com que as pessoas se apaixonem de tal forma por ela que mal consigam esperar para transformá-la em realidade”.

Capezio e Morehouse (1997, p.1) definem que, “liderança é a habilidade de influenciar indivíduos ou grupos a pensar, sentir e tomar ações positivas para alcançar objetivos”. O conceito de liderança é culturalmente influenciado e está sujeito a significados variados. Conforme Bass (1990, p. 11), “existem quase tantas definições de liderança como existem pessoas que têm tentado definir este conceito”, motivo que leva a tantas percepções sobre o assunto.

Segundo Tonani (2011, p.6) “o que o mercado procura obter de seus líderes são competências que os aproximem de suas equipes e as motivem para trabalharem como um verdadeiro time, de forma complementar e equilibrada”. De acordo com Cohen (2009, p.30), “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”.

Conforme, Rodrigues e Silva (2015, p. 9):

A liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois se acredita que as mulheres possuam a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão, mesmo que ainda enfrentem limitações. Hoje, elas têm ocupado cargos que antigamente eram somente para homens, e isso ainda pode gerar conflitos e competitividade entre os gêneros, desvalorização e até mesmo pensamentos machistas. Ainda assim, desde que estejam bem preparadas, trazem um crescimento maior na forma de liderar e na distribuição de tarefas confiada a elas, que são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso.

2.3 DISCRIMINAÇÃO E DESIGUALDADE

Embora discursos sobre a valorização feminina e igualdade sejam defendidos na atualidade, sempre houve uma evidente sociedade desigual, Vianna e Ridenti (1998) dizem que essa desigualdade é justificada pelas diferenças biológicas e características específicas entre homens e mulheres. Já para Soihet (2007) as mulheres seriam seres naturalmente da imaginação, da paixão, da fantasia com pouca capacidade e discernimento para invenção e genialidade. Diante de tal entendimento, Moreno (1999) acrescenta que, a inferioridade da mulher, bem como a submissão ao homem passa a ser incontestável visto que é de responsabilidade dos homens governar a sociedade e deter o poder.

As mulheres por muitos anos submeteram-se a ser inferiorizadas, segundo Sina (2005), a inferioridade das mulheres era fato incontestável e cabia a elas o cumprimento de seus deveres naturais, cuidar dos filhos e obedecer ao marido. Discriminadas, viveram com as regras impostas pela sociedade, as quais lhes impediam de estudar, votar e principalmente trabalhar, a não ser que fosse como donas do lar, para cuidar da casa e da família, como afirma Pinsky (2012). Ainda para Pinsky (2012, p. 470), “o casamento era visto como sendo o principal objetivo de vida da grande maioria das mulheres, uma vez que, sem dúvida, as mulheres eram, por natureza, destinadas ao casamento e à maternidade”.

A ideologia da maternidade foi revigorada pelo discurso masculino: ser mãe, mais do que nunca, tornou-se a principal missão da mulher num mundo em que se procurava estabelecer rígidas fronteiras entre a esfera pública, definida como essencialmente masculina, e a privada, vista como lugar natural da esposa-mãe-dona de casa e de seus filhos (RAGO, 2010, p. 591-592).

Paoli (1985) destaca que, as ideias infundadas de preconceito contra as mulheres decorrem de seu desempenho funcional feminino, que as colocam com um ser frágil e limitado intelectualmente, o trabalho apesar de ser produtivo tanto quanto o masculino, era desvalorizado em razão das funções como docilidade, facilidade de adaptação às condições operacionais e disciplinares, essa concepção historicamente construída sujeitava-as a trabalhar em condições inadequadas, baixas remunerações e trabalhos pouco gratificantes.

As mulheres trabalhadoras enfrentam toda sorte de dificuldades: sua remuneração é mais baixa, há discriminação para o acesso aos postos de trabalho, para a ascensão profissional e até para o próprio exercício do trabalho. Sobre as mulheres recaem ainda quase todas as tarefas domésticas e de criação dos filhos. Além disso, não existe suporte social adequado para a saúde, a educação, a maternidade e a infância. Da perspectiva dos trabalhadores, não se pode imaginar a elevação do padrão de vida e a existência de uma real igualdade de oportunidades para todos sem que as questões que afetam as mulheres sejam resolvidas (DIEESE, 1997, p.1).

Essas convicções fazem com que a sociedade desqualifique as mulheres para desempenharem os mesmos cargos e funções que os homens, em razão disso, subentende-se que as mesmas não merecem reconhecimento e devem se submeter a salários inferiores. No Brasil, segundo dados do IBGE (2012), as mulheres recebem salários cerca de 70% menor do que o dos homens, mesmo tendo o mesmo nível ou até superior de escolarização. Laufer (2003, p. 127) destaca, “agora, iguais de direito, as mulheres permanecem desiguais de fato”.

 Embora a igualdade profissional e a igualdade salarial estejam na agenda política das democracias ocidentais como uma das dimensões fundamentais da cidadania das mulheres, a divisão desigual do trabalho familiar e doméstico pesa sobre as desigualdades entre os homens e mulheres no mercado de trabalho e limita a autonomia das mulheres (LAUFER, 2003, p. 130).

Segundo Vianna (2008) a sociedade, o mercado e a economia estão mudando, especialmente no que diz respeito ao comportamento feminino. Dizer que a mulher nasceu apenas para ser mãe e que ela abandonaria seus filhos ao ingressar no mercado de trabalho são ideias que quase não existem mais.

# 3 METODOLOGIA

Este artigo baseia-se em entrevista semiestruturada. Os sujeitos da pesquisa conforme Vergara (2004), são as pessoas que forneceram os dados necessários para realização da pesquisa, e essa foi realizada com mulheres que exercem o cargo de gestão de uma organização, que tenham experiências práticas no assunto. Encontra-se também nesse artigo a pesquisa de campo, o local onde as entrevistadas atuam são organizações públicas e privadas do município de Cafelândia-PR, o objetivo foi reunir dados e informações sobre suas perspectivas a fim de analisar os principais desafios da carreira da mulher.

A seleção das entrevistadas foi por amostragem intencional, dada a proximidade das pesquisadoras com o ambiente de pesquisa e o reconhecimento das mulheres que se destacam em suas funções de gestão. Costa Neto (1977) ressalta que, quando da utilização desse tipo de amostragem o pesquisador deve conhecer a população para que ao escolher deliberadamente os elementos da amostra possa escolher os que considera mais representativos. O grupo de mulheres selecionadas para a entrevista foi heterogêneo, ou seja, conta com profissionais de diferentes seguimentos da área de gestão, tais como: supervisoras, empreendedoras, líderes, gerentes de organizações públicas e privadas.

A entrevista semiestruturada não segue um roteiro rígido e não segue padrões, há uma possibilidade maior de respostas e inclusão de um roteiro não definido, dando maior flexibilidade e espontaneidade. De acordo com May (2004, p. 149), a diferença central “é o seu caráter aberto”, ou seja, o entrevistado responde às perguntas dentro de sua concepção, mas, não se trata de deixá-lo falar livremente. O pesquisador não deve perder de vista o seu foco, Gil (1999, p. 120) explica que, “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. Após a realização das entrevistas os dados foram transcritos para análise das informações coletadas.

No artigo encontra-se também a modalidade de pesquisa exploratória que tem por finalidade familiarizar o pesquisador com o objeto a ser estudado. Gil (2002, p. 41) ressalta que a pesquisa exploratória:

[...]tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Há também a presença da pesquisa qualitativa, segundo Gil (2002, p. 133), “a análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação”. O autor ainda afirma que:

Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias (Gil, 2002, p. 53).

Minayo (2004, p.28) afirma que, “[...] esse conjunto de dados considerados qualitativos corresponde a um espaço mais profundo das relações, não podendo reduzir os processos e os fenômenos à operacionalização de variáveis”.

O instrumento de coleta de dados consistiu em uma entrevista semiestruturada de caráter qualitativo com dez perguntas (ANEXO 1 – Roteiro para entrevista). Na elaboração da entrevista procurou-se investigar as principais dificuldades das entrevistadas em suas carreiras e saber sobre suas experiências como gestoras.

O instrumento foi aplicado em treze mulheres que ocupam cargos de gestão, as entrevistadas possuem idade entre 25 e 63 anos, residem e trabalham na cidade de Cafelândia – PR no ano de 2020. Elas participaram da entrevista individualmente de acordo com a disponibilidade de cada uma. Após a coleta de dados, todas as respostas foram transcritas e as participantes da pesquisa foram identificadas como gestora “A”, “B”, “C”, e assim sucessivamente.

# 4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados está dividida em duas subseções, sendo a primeira uma breve caracterização das entrevistadas, a segunda apresenta uma avaliação da percepção das entrevistadas sobre a sua atuação no mercado de trabalho.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTADAS

O Quadro 1 sumariza os dados sobre o cargo e a formação acadêmica das entrevistadas, possibilitando encontrar semelhanças entre elas.

Quadro 1 – cargo e formação acadêmica das pesquisadas.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Cargo que ocupa** | **Formação acadêmica** |
| Gestora "A" | Líder de equipe | Ens. Superior Completo |
| Gestora "B" | Supervisora | Ens. Superior Completo |
| Gestora "C" | Gerente | Ens. Superior Completo |
| Gestora "D" | Monitora de processos | Ens. Superior Incompleto  |
| Gestora "E" | Secretária Municipal de Educação | Ens. Superior Completo |
| Gestora "F" | Diretora da vigilância epidemiológica  | Ens. Superior Completo |
| Gestora "G" | Diretora do departamento de RH | Ens. Médio Completo |
| Gestora "H" | Empreendedora, consultora, representante de entidade privada | Ens. Superior Completo |
| Gestora "I" | Empreendedora | Ens. Superior Completo |
| Gestora "J" | Gerente | Ens. Médio Completo |
| Gestora "K" | Empreendedora  | Ens. Médio Completo |
| Gestora "L" | Empreendedora | Ens. Superior Completo |
| Gestora "M" | Empreendedora | Ens. Médio Incompleto |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A partir desses dados e do Gráfico 1, é possível perceber que 61,54% das mulheres entrevistadas possuem escolaridade a nível superior e ao serem questionadas sobre o curso, áreas como psicologia, medicina veterinária, administração e farmácia foram citados. A maioria das entrevistadas além da graduação possuem pós-graduação, especialização, MBA e mestrado. Ainda, 7,69% não finalizou a graduação e 23,08% das entrevistadas possuem ensino médio completo e outros 7,69% possui ensino médio incompleto.

Gráfico 1 – Nível de escolaridade das pesquisadas

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ainda sobre as características das gestoras, no Gráfico 2 pode-se observar o tempo de atuação delas em cargo de gestão.

Gráfico 2 - Tempo de atuação das pesquisadas em cargo de gestão.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

O tempo de atuação em cargo de gestão foi categorizado em 4 níveis sendo: De 1 a 5 anos, de 6 a 10 anos, de 11 a 15 anos e mais de 15 anos. Sendo assim, 46,15% das entrevistadas atuam em cargo de gestão entre 1 e 5 anos, 7,69% das entrevistadas atuam entre 6 e 10 anos, de 11 a 15 anos no cargo de gestão são 15,38% das entrevistadas e a mais de 15 anos no cargo de gestão o percentual é de 30,77% das entrevistadas, sendo elas: gestora B com 19 anos no cargo, gestora F com 20 anos no cargo, gestora H somando 18 anos na área e gestora M com 33 anos no cargo.

4.2 PERCEPÇÕES DAS ENTREVISTADAS SOBRE SUA ATUAÇÃO PROFISSIONAL

Buscar ser melhor continuamente, compreender quais as melhores formas de trabalhar, ser responsável pela liderança e engajamento da equipe, são condições exigidas em um cargo de gestão além do conhecimento técnico de cada processo, nesse sentido, as gestoras pesquisadas foram questionadas da seguinte forma: O que é ser gestora para você?

Neste questionamento buscou-se familiaridade entre as respostas, possibilitando fazer um parâmetro sobre as ideias das pesquisadas, foi citado a importância do trabalho em equipe, planejamento, organização e a busca por resultados organizacionais. As gestoras G e K acreditam que ser gestora é um desafio, a gestora G comentou: “Um desafio hoje em dia, porque quando iniciei 32 anos atrás, comecei na zeladoria, estudei para ter o merecimento”. A gestora K ressalta a importância de buscar conhecimento e inovação para superar esse desafio.

Mais adiante a gestora M trouxe uma experiência pessoal neste contexto:

Não está fácil ser gestora hoje em dia, ainda mais na situação que o país se encontra, a parte mais difícil é administrar pessoas, ser gestora hoje é muita responsabilidade, ter visão, saber do ramo que você trabalha, no meu caso tudo o que eu adquiri foi na experiência [...].

O gestor deve manter-se em sintonia com sua equipe, para garantir que os objetivos e metas sejam alcançados, agir como um facilitador e ter visão sistêmica. O Quadro 2 apresenta a maneira como as gestoras entrevistadas se identificam e as suas particularidades.

Quadro 2 – Quais suas características como gestora?

|  |  |
| --- | --- |
| Gestora "A" |  Sou uma pessoa muito comprometida, tenho maturidade, conhecimento e costumo ter empatia pelos meus subordinados. |
| Gestora "B" | Empatia, proatividade, conhecer as pessoas e entender que todos possuem suas diferenças, habilidades com comunicação. |
| Gestora "C" | Ser líder pelo exemplo, conciliar as estratégias da empresa com o bem estar da equipe, buscar desenvolver os colaboradores, *feedback*, motivando a equipe para alcançar os resultados esperados.  |
| Gestora "D" | Ser responsável, analisar, ter paciência. |
| Gestora "E" | Minha característica é trabalhar em conjunto, que minha opinião não seja somente minha, que nós ouçamos mais os colegas que trabalham junto. |
| Gestora "F" | Organização, persistência, estrategista, ponderada, comunicativa, perfeccionista.  |
| Gestora "G" |  Tem que ser você mesma todos os dias para ter reconhecimento, sem necessidade de pisar em ninguém. |
| Gestora "H" | Muita facilidade em ouvir. |
| Gestora "I" | Organizada e um pouco autoritária. |
| Gestora "J" |  Seriedade e comprometimento com a empresa e com a equipe. |
| Gestora "K" | Bem simples, tem que ser persistente e tentar sempre inovar. |
| Gestora "L" | Liderança, proativa e comunicativa.  |
| Gestora "M" | Chata, exigente, pois o que eu quero passar para os meus jovens é que não é fácil conquistar as coisas. |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

É interessante observar que, ao se traçar um paralelo entre as declarações das gestoras, constatam-se similaridades, mesmo que suas áreas de atuação, idade e abordagens sejam diferentes, quesitos como empatia, trabalho em equipe, organização e responsabilidade são itens que aparecem em seus discursos e são de suma importância para uma gestão eficiente como corrobora Chiavenato (2008), os objetivos da Gestão de Pessoas são: ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; e construir a melhor empresa e a melhor equipe.

As mulheres podem ser mães, esposas, dona de casa, funcionárias, líderes e mais uma infinidade de possibilidades, sem perceber acabam carregando a responsabilidade de executar várias tarefas simultaneamente, é preciso saber equilibrar a rotina diária para ser eficiente em todos os aspectos da vida. Ao serem questionadas sobre como conciliam as responsabilidades da vida pessoal com a profissional percebe-se que a maioria das gestoras lidam bem com a combinação, como apresenta o Gráfico 3.

Gráfico 3 - Como você concilia a vida pessoal e a profissional?

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Trabalhar em uma organização e ainda ser responsável por cuidados diários da casa e da família é uma realidade que muitas mulheres enfrentam, entretanto, o maior percentual das gestoras entrevistadas, sendo estes 69,23% relataram conseguir alinhar suas rotinas e lidar muito bem com suas multitarefas, como é possível observar no depoimento da gestora A, “sempre consegui lidar muito bem com isso, não costumo levar problemas para casa e vice versa. Acho que isso é fundamental”. E também no que diz a gestora E, “no momento que eu sair da porta para fora deixo de ser a dona de casa e passo a ser a profissional, então meus problemas ficavam dentro de casa e vice versa”.

As gestoras que tem dificuldades em conciliar a vida pessoal e a vida profissional representam 30,77% e essas dificuldades são atribuídas a questão de ter filhos pequenos ou então de colocar o trabalho à frente de outras preocupações. Assim, relata a gestora B, “não é fácil conciliar, principalmente com filhos. Eu busco me dedicar ao máximo no meu horário de trabalho para que nos momentos que estou com a família eu possa dar a atenção que eles precisam”. E a gestora I, “é difícil, coloco muito trabalho na frente das coisas, eu tento conciliar bem, separar, mas quando vejo estou me sobrecarregando e colocando o trabalho na frente das coisas”. Nesse sentido, foi explicitado pelas gestoras a importância do apoio familiar e divisão das responsabilidades domésticas para não sobrecarregar nenhum membro da família e tornar a rotina mais leve.

A gestão é um desafio por si só, lidar com pessoas, compreender suas necessidades e alinhar aos objetivos da empresa exige uma constante busca por conhecimento e soluções. Sendo assim, foi questionado às gestoras: Como você resolve os desafios diários dentro da organização?

Comenta a gestora B, “desafios e problemas sempre surgem nos cargos de gestão. Procuro resolve-los com seriedade, dando prioridade ao que é mais urgente. Também é importante buscar as informações necessárias pra a tomada de decisão”.

 Assim reafirma a gestora C, “sempre busco elencar as prioridades, o que é urgente. Quando se está bem próximo da equipe é possível atingir e alcançar esses desafios com uma certa superação”. É perceptível a importância do trabalho em equipe e quando a equipe está bem estruturada e com direcionamento é possível resolver os desafios com mais facilidade, como destacado pela gestora L,” sempre pedindo auxílio para minha equipe e resolvendo da maneira mais prática possível”. Já a gestora F acredita que a organização é a maneira mais precisa para resolver os desafios e completa da seguinte forma:

Nem sempre conseguimos realizar e cumprir com tudo o que planejamos, imprevistos podem acontecer, ainda mais na área em que atuo. Procuro ter um planejamento diário, semanal e mensal. As coisas são resolvidas de acordo com a prioridade e/ou necessidade. Caso não consiga cumprir com algo, com certeza, essa questão continuará no planejamento para ser realizado o mais breve possível.

Aprender, não desanimar, reinventar-se também foram pontos levantados durante a pesquisa, os desafios sempre existiram e as gestoras devem ter disposição para superá-los, pois cada dia é um novo desafio como afirma a gestora K, “as vezes se estressa um pouco, mas é dia após dia, as vezes se sente um pouco mais “pra baixo”, mas não pode desanimar”.

A importância de um bom relacionamento entre gestor e subordinado e de ter um apoio do superior hierárquico é fundamental, a equipe torna-se eficiente e integrada, uma das principais variáveis de motivação dos colaboradores de uma empresa é a qualidade do relacionamento com seu líder, o que propicia ao negócio sucesso e consequentemente lucros. O Gráfico 4 apresenta a percepção das gestoras entrevistadas acerca do assunto.

Gráfico 4 - Você possui um gestor acima de você? Homem ou mulher?

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Neste levantamento dentre as entrevistadas, quatro possuem gestor homem e quatro possuem gestora mulher, representando para as duas variáveis 30,77% das entrevistadas e cinco delas ou então 38,46% não possuem gestor, ou seja, possuem total autonomia na tomada de decisão.

Também foi perguntado às gestoras que possuem um superior hierárquico como é a relação profissional entre eles, todas relataram ser respeitosa e cordial. Como diz a gestora D:

[...] tenho uma ótima relação com meu gestor, é claro que nem sempre são flores, pois pensamos diferente, mas no geral, nos respeitamos e sabemos que tudo o que fazemos é pensando para o melhor da nossa equipe.

Também, foi atribuído às relações, características como: boa, ótima e perfeita, enfatizando a importância de cada um cumprir com suas atividades e comprometer-se um com o outro para realizar um trabalho em conjunto de maneira eficaz.

Quando dois colaboradores da mesma empresa, com a mesma capacidade técnica, desempenham atividades semelhantes e são remunerados de forma diferente é o que se denomina desigualdade salarial, muitas pesquisas afirmam que a questão de gênero é um dos fatores que contribui para essa diferença, portanto foi questionado as gestoras se elas já perceberam ou sofreram em algum momento de suas carreiras essa diferença salarial, as respostas para essa questão podem ser observadas no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Considera ter sofrido alguma diferença salarial em razão de seu gênero?

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Neste questionamento 92,31% das mulheres acreditam que seus salários são proporcionais ao cargo que ocupam ou função que desempenham e algumas delas associaram essa questão ao plano de cargo e salários existente na organização que faz parte. Segundo Chiavenato (1995, p.329), “a administração de salários procura não somente obter o equilíbrio interno de salários dentro da organização, como também obter o equilíbrio externo de salários em relação ao mercado de trabalho”. A gestora J comentou, “não, nunca tive problema com salário. A gente luta para se destacar e ter uma recompensa”.

Para os 7,69% das entrevistadas que responderam ter sofrido diferença salarial a questão do gênero foi descartado e atribuído razões como: o grande investimento em estudos e especializações sem o retorno esperado e a falta de reconhecimento da classe trabalhista. Como percebe-se no relato da gestora E, “[...] sempre soube que meu salário não seria o desejado, quantos anos eu estudei para ter essa remuneração”.

Como já exposto, o papel das mulheres nas organizações é considerado um diferencial competitivo, suas características e métodos cada vez mais eficientes trazem uma gestão focada nas relações humanas e colaboração, o que torna evidente e expressiva a importância da gestão feminina. Dessa forma, foi questionado às gestoras: Qual o diferencial que a gestão feminina pode trazer para a organização?

As gestoras trouxeram particularidades e características que fazem com que as mulheres se destaquem. A presença feminina é marcante, isso ocorre porque a mulher, naturalmente, traz consigo muitas qualidades. A seguir no Quadro 3, os relatos das gestoras sobre a pergunta:

Quadro 3 - Qual o diferencial que a gestão feminina pode trazer para a organização?

|  |  |
| --- | --- |
| Gestora "A" | A gestão feminina é mais observadora e intuitiva. Consegue lidar melhor com várias situações ao mesmo tempo.  |
| Gestora "B" | Uma gestora feminina e mais detalhista e mais crítica. Sensibilidade aguçada. Gerencia várias tarefas simultaneamente. |
| Gestora "C" | Eu vejo que a organização precisa de um equilíbrio, porque as habilidades que os homens tem acabam sendo complementadas pelas habilidades das mulheres. As mulheres acabam tendo mais empatia, percebendo as situações, atuam de uma maneira mais precisa, a mulher está mais preocupada com o engajamento da equipe, com o clima de maneira geral, sem perder o foco da empresa. |
| Gestora "D" | A mulher é mais dedicada, comprometida e mais responsável, isso não quer dizer que não tenha homens que tenham essas características, mais não são muitos, as mulheres são guerreiras e mais diversificadas, conseguem fazer várias tarefas ao mesmo tempo. Em questão de maturidade as mulheres são focadas, são mais minuciosas, quando queremos algo, lutamos até o fim para conseguirmos, principalmente quando se trata de algo que se refere à promoção ou mudança de cargo, queremos fazer a diferença, por isso a gestão feminina só acrescenta a qualquer organização pois suas características são as que fazem a grande diferença. |
| Gestora "E" | Ela tem a suavidade, docilidade, comprometimento de analisar melhor, de se colocar no lugar da pessoa, a sensibilidade. |
| Gestora "F" | Sensibilidade, visão e organização. |
| Gestora "G" | A parte humanitária, para as mulheres se torna mais fácil quando tem que lidar com as pessoas. |
| Gestora "H" | Percepção aguçada, olhar, sentir, características multitarefas, organização  |
| Gestora "I" | Criatividade e intuitiva, sexto sentido aguçado pra observar e enxergar as coisas de uma forma diferente, a mulher é mais profunda para as coisas. |
| Gestora "J" | As mulheres tem uma visão para o futuro, porque mulher é muito mais detalhista. |
| Gestora "K" | A mulher tem tudo de diferente, pois homem não tem ideia de nada, eu por exemplo tenho que gerenciar a vida em casa, a loja, tenho que cuidar da empresa do meu marido também. A mulher tem a capacidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo, tem ideias. |
| Gestora "L" | O mais importante, a igualdade que trata e se referem aos colegas de trabalho, independente do gênero.  |
| Gestora "M" | A mulher pensa sempre pelo lado feminino e masculino, sempre pensa, analisa, e quando vai fazer as coisas, faz sem medo, tem o pé no chão, o homem é mais medroso, a mulher decide, arrisca e tem iniciativa, as mulheres são mais conscientes, tem muito poder, não podem ser submissas e se esconder atrás do homem, tem que acreditar, ter confiança. |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A valorização feminina tem sido pauta de muitas discussões, atualmente as mulheres têm acreditado mais em si mesmas e buscam cargos de prestígio. Dentre as características e qualidades das mulheres, ter visão, organização, sensibilidade, capacidade de gerenciar multitarefas e empatia foram itens enfatizados pelas gestoras como indispensáveis e diferenciais competitivos que as mulheres podem oferecer para as organizações.

É de conhecimento geral que as mulheres tiveram que superar muitos dilemas para serem reconhecidas no ambiente empresarial, nesse sentido buscou questioná-las sobre o preconceito e a discriminação como exposto no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Você considera ter sofrido algum tipo de preconceito ou discriminação decorrente do cargo que ocupa?

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ao apurar que a maioria das entrevistadas sofreu algum tipo de preconceito ou discriminação decorrente de seu cargo, um número representado por 61,54% das gestoras, os motivos são variados e aspectos como credibilidade, competência, aparecem em seus discursos, como se observa na declaração da gestora B:

Já sofri preconceito devido ao cargo, tanto por homens como mulheres, mas isso já faz bastante tempo. Minha impressão é que temos realmente que provar competência para conquistar credibilidade. Nos últimos anos não tenho percebido isso.

A gestora L, também menciona ter sofrido preconceito de ambos os sexos e sente um descrédito por parte dos clientes, pois os mesmos se dirigem ao homem do setor quando ela é a principal responsável e a gestora superior. A gestora F declara ter sofrido preconceito por mulheres e expõe:

Sim, já sofri preconceito praticado por mulheres que ocupavam cargos superiores, creio que tem algumas mulheres que infelizmente se deixam levar por questões insignificantes e ego. E diante de algumas oportunidades tentam se elevar e se utilizar de seu cargo para ser superior. Ou seja, se utilizam do cargo e não do mérito para adquirir respeito e admiração.

A gestora K acredita que a discriminação que ela vivencia é motivada por razões financeiras, e são praticadas na maioria por mulheres. A gestora D relata da seguinte forma:

Com certeza, mais por homens, principalmente pelos subordinados, eles acham que ser mandados por nós mulheres é deixá-lo inferiores, que uma mulher não tem o poder de gerenciar e resolver problemas como eles homens. Infelizmente ainda temos que provar que somos capazes e provar nosso valor.

As gestoras que não sofreram nenhum tipo de preconceito ou discriminação refletem 38,46% das entrevistadas e durante a pesquisa foi declarado por uma das gestoras haver presenciado algumas brincadeiras, e ainda outra gestora relata sentir um receio, uma falta de credibilidade por conta da sua idade, as pessoas a consideram muito nova para sua profissão, mas elas não consideram ser preconceito ou discriminação, a gestora J complementa da seguinte forma: “Não. Porque independente do meu cargo eu sempre procurei ser direta e objetiva, firme no que falei, sempre conhecer as atividades e estar integrada para responder qualquer dúvida”.

Desafios e dificuldades são encontrados nas mais diversas profissões, nos cargos de gestão principalmente, pois a responsabilidade é imprescindível e há todo tipo de questão corporativa para resolver, portanto, nesse questionamento as gestoras entrevistadas falaram sobre seu maiores desafios e dificuldades na construção de suas carreiras.

Quadro 4 - Quais foram seus maiores desafios/dificuldades até chegar a um cargo de gestão?

|  |  |
| --- | --- |
| Gestora "A" | Ser paciente, a espera para ser reconhecida, a burocracia de RH. |
| Gestora "B" | Conquistar a confiança/segurança das pessoas principalmente outros gestores. Conseguir me posicionar. Também precisei me aprimorar para trabalhar com a equipe. Fiz isso através de muitos treinamentos. |
| Gestora "C" | Comecei trabalhar muito nova, quando me vi dependendo de outras pessoas tive um pouco de dificuldade pra me desapegar da parte operacional e me conscientizar que não era apenas o meu esforço e que teria uma equipe que trariam os resultados em conjunto com meu apoio. |
| Gestora "D" | Hoje posso dizer que meu maior desafio foi minha deficiência e minha idade, não movimento meu braço direito e tenho 38 anos, eu tive que voltar a fazer faculdade para poder competir um cargo que eu sempre quis, não acreditavam que eu poderia fazer a diferença, era secretária, então aos olhos das pessoas eu não tinha o perfil para ser uma gestora, com um currículo melhor, eu pensei e acreditei que poderia conseguir o cargo de um gestor, e foi isso que aconteceu, hoje não me arrependo de ter lutado para conseguir o que eu sempre sonhei. |
| Gestora "E" | Questão familiar, com filhos pequenos, quando eu estava trabalhando meu marido estava em casa e vice versa. |
| Gestora "F" | Na realidade nunca tive dificuldade, as oportunidades sempre surgiram de forma espontânea. Inclusive convites para assumir outras formas de gestão mais complexas, mas hoje me sinto confortável onde estou e no momento não me sinto disposta a enfrentar um novo desafio. Com certeza mais à frente isso será possível e no momento certo estarei disponível.  |
| Gestora "G" | Estudar, não se sai de um cargo para outro sem capacitação, fui estudando e crescendo na carreira.  |
| Gestora "H" | Ter vindo para Cafelândia com minha filha pequena para trabalhar sem conhecer ninguém, recém-formada, entrando numa empresa grande, sem experiência. Assumir como gestora de uma equipe grande. Estruturar a minha própria empresa.  |
| Gestora "I" | Acreditar mais em mim, sou muito crítica comigo mesma e duvidei muito da minha capacidade, desdenhava do meu conhecimento, a partir do momento que eu olhei pra isso e tomei coragem. |
| Gestora "J" | Tudo aconteceu no seu tempo e na conquista, vai trabalhando pra conhecer mais e ir passando por etapas.  |
| Gestora "K" | A condição financeira, pois a empresa começou muito pequena, aí vai juntando e buscando pouco a pouco e melhorando.  |
| Gestora "L" | Sou a proprietária, a minha dificuldade não foi começar, mas, lidar com a desigualdade de gêneros nesse período que atuo.  |
| Gestora "M" | Conquistar o espaço como mulher, dificuldades de iniciar, financeira, família, filhos pequenos, desafio de acreditar e vencer.  |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os gestores tem um papel cada vez mais decisivo no sucesso das organizações, é evidente que as gestoras entrevistadas traçaram um longo caminho de superação até chegar ao cargo que ocupam atualmente, ao traçar um paralelo sobre seus depoimentos percebe-se que atributos relacionados às dificuldades pessoais como: filhos, família e tempo são citados, bem como atributos relacionados às dificuldades corporativas como: credibilidade, aceitação, oportunidade de crescimento e competências técnicas. Ou seja, é uma questão pessoal e intransferível, com a confiança de que todos esses desafios e dificuldades apresentados auxiliaram no crescimento pessoal e profissional das gestoras.

**5 CONSIDERAÇÕES**

Como foi destacado nesse estudo, as mulheres passaram de exímias donas de casa e dependentes de seus parceiros a grandes gestoras, assumindo um novo papel na sociedade e superando muitas dificuldades. As perspectivas dos autores mencionados ao decorrer do artigo reafirmam que as barreiras sociais que limitam o crescimento da mulher no mercado de trabalho ainda existem, entretanto, com esforço é possível desenvolver uma carreira consolidada e bem-sucedida.

O objetivo deste trabalho foi analisar os desafios que se apresentam ao longo da carreira de mulheres em cargos de gestão, o estudo permitiu conhecer a rotina, conquistas e dificuldades das entrevistadas. Respondendo ao problema da pesquisa deste artigo, a respeito de quais os desafios que as mulheres enfrentaram até chegar ao cargo de gestão, que ocupam atualmente, observou-se que muitas das entrevistadas sofreram preconceito e/ou discriminação decorrente do seu cargo, motivados por variados aspectos, como credibilidade, discriminação de gênero e razões financeiras. Ao listar quais foram os maiores desafios que as gestoras enfrentaram até chegar ao cargo de gestão, foram citados itens como: falta de autoconfiança, condições financeiras, burocracia da empresa, idade, diferença de gênero, questões familiares (filhos, tarefas domésticas), falta de experiência, capacitação e estudo.

É possível perceber que a maioria das entrevistadas atua a tempo em seus cargos, o que revela um alto grau de confiabilidade e responsabilidade depositada nelas, também possui ensino superior e dispõe de especializações, o conhecimento auxilia a gestão e facilitou o desenvolvimento de suas carreiras. Ao considerar suas características como gestoras a experiência é descrita como fundamental para gerir suas equipes, e mesmo que haja similaridades em suas respostas, cada gestora possui um diferencial, seja na forma de liderar, na forma de ver as coisas, resolver os problemas e superar dificuldades.

Observando as respostas, as entrevistadas destacam características importantes para uma gestora as quais coincidem com as características que elas comentam ter em si. Como foi destacado nesse estudo, há uma crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, principalmente em cargos de gestão, entretanto, muitos autores trazem em seus discursos a questão da diferença salarial no ambiente de trabalho, onde as mulheres recebem menos que os homens para efetuar a mesma atividade. Neste contexto, é possível perceber que as gestoras entrevistadas consideram que não sofrem diferença salarial e as organizações que elas atuam são responsáveis e promovem igualdade salarial entre os gêneros.

A partir dessa pesquisa constata-se uma proximidade com o assunto, ao dissertar sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho e o crescimento da participação em cargos de responsabilidade sendo de suma importância. Contudo, a maioria das entrevistadas não consideram a mulher como parte de um grupo de minorias na sociedade e que precisam de intervenções ativistas para garantir sua inserção em cargos de gestão, muitas relatam que são tão competentes quanto os homens, mesmo havendo uma desigualdade na divisão dos cargos entre homens e mulheres. Portanto, este estudo colaborou apenas com uma visão primária da situação das mulheres em cargos de gestão, abrindo novos caminhos para possíveis estudos capazes de envolver também os homens e seus discursos sobre gestão.

**REFERÊNCIAS**

BASS, B. M. Da liderança transacional à transformacional: aprendendo a compartilhar a visão. **Dinâmica Organizacional**. v.8, n.3, 1990, p. 11–31.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro: um retrato dos anos 1990. In: MARUANI, M. e HIRATA, H. (Org). **As novas fronteiras da desigualdade:** homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo, 2003.

\_\_\_\_\_\_. PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v.34, n.121, jan./abr. 2004, p.105-138.

CAPEZIO, P.; MOREHOUSE, D. **Segredos da liderança inovadora**. Franklin Lane, NJ*: [S.N]*, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_\_. Idalberto. **Gerenciando Pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: *[S.N]*, 1992.

\_\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Campus Elsevier, 2004.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto?** Exercendo o poder feminino. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

CORRÊA, A. M. H. **O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes:** evidências nas histórias de vida. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Estatística**. 1 ed. São Paulo: Edgar Blücher, 1977.

DEPARTAMENTO intersindical de estatística e estudos socioeconômicos (DIEESE). Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/analiseped/2019/2019pedmulherssa.html>>. Acesso em: 22 de maio 2020.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Liderança Feminina no Mercado de Trabalho**. Biblioteca Digital da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2013.

FONTENELE-MOURÃO, T. M. **Mulheres no topo de carreira:** flexibilidade e persistência. Brasília, DF: Secretaria de Política para as Mulheres, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: *[S.N]*, 2004.

INSTITUTO brasileiro de geografia e estatística (IBGE). Mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas, 2012. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\_nova/Mulher\_Mercado\_Trabalho\_Perg\_Resp\_2012.pdf>. Acesso em: 15 de maio 2020.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organização e sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, abr./jun. 2010, p. 243-257.

KRAMES, Jeffrey A. **Os Princípios de Liderança de Jack Welch.** Rio de Janeiro: *[S.N]*, 2006.

LAUFER, J. Introdução: Entre a esfera pública e a esfera privada: os desafios dos direitos da mulher. In: MARUANI, M. e HIRATA, H. **As novas fronteiras da desigualdade:** homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: *[S.N]*, 2003.

LAVINAS, L. **Empregabilidade no Brasil**: inflexões de gênero e diferenciais femininos. Rio de Janeiro: *[S.N]*, 2001.

MENDA, Patrícia Buksztejn. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade 85 Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MINAYO, Maria Cecília de Souza**. O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: HUCITEC, 2004.

MORENO, M. **Como se ensina a ser menina**. São Paulo: Moderna, 1999.

PAOLI, M.C. Os trabalhadores urbanos na fala dos outros. In: LOPES (org.) **Cultural e identidade operária**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1985.

PINHEIRO, Tata. **As principais conquistas das mulheres na História**. 2019. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/16047/as-principais-conquistas-das-mulheres-na-historia>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

PINSKY, C. B. A era dos modelos rígidos. In: PINSKY, C. B.; PEDRO, J. M. (orgs.). **Nova história das mulheres**. São Paulo, 2012.

RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: DEL PRIORE, Mary (org.). **História das mulheres no Brasil**. São Paulo, 2010.

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

SINA, Amalia. **Mulher e trabalho**: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SOIHET, Rachel. Preconceitos nas charges de O Pasquim: mulheres e a luta pelo controle do corpo. **Revista ArtCultura**, Uberlândia, v. 9, n. 14, jan./jun. 2007, p. 39-53.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina:** Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011.

VERGARA, Sylvia. Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

VIANNA, Claudia; RIDENTI, Sandra. **Relações de gênero e escola:** das diferenças ao preconceito. In: AQUINO, Julio G. (org.). **Diferenças e preconceito na escola**: alternativas teóricas e práticas. São Paulo: Editora Summus, 1998, p. 93-105.

VIANNA, Maria. **Trabalho feminino ajuda a aquecer a economia:** comportamento dos mercados muda a forma como a sociedade enxerga a mulher, 2008.

**ANEXO 1 –** Roteiro para entrevista

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Nome (opcional):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Qual seu nível de escolaridade? Se tiver nível superior, qual o curso?

2. O que é ser gestora para você? Quais são as suas características como gestora?

3. Há quanto tempo atua em cargo de gestão?

4. Como você concilia a vida pessoal e a profissional?

5. Como você resolve os desafios diários dentro da organização?

6. Você possui um gestor acima de você? Homem ou mulher? Como é a relação entre vocês?

7. Considera ter sofrido alguma diferença salarial em razão de seu gênero? Comente.

8. Qual o diferencial que a gestão feminina pode trazer para a organização?

9. Você considera ter sofrido algum tipo de preconceito ou discriminação decorrente do cargo que ocupa? Por homens ou mulheres? Comente.

10. Quais foram seus maiores desafios/dificuldades até chegar a um cargo de gestão?

1. Acadêmica do 4º ano do curso de Administração da Faculdade de Cafelândia – FAC. E-mail:evelyn.massaneiro@outlook.com [↑](#footnote-ref-1)
2. Acadêmica do 4º ano do curso de Administração da Faculdade de Cafelândia – FAC. E-mail:emanoelle\_sanches@hotmail.com [↑](#footnote-ref-2)
3. Professora do curso de Administração da Faculdade de Cafelândia – FAC. E-mail:anasaggin@hotmail.com [↑](#footnote-ref-3)