

**DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES NA LIDERANÇA DA EMPRESA
SIDERÚRGICA DO PECÉM NO ESTADO DO CEARÁ, BRASIL.**

ANTONIO ADRIANO ALVES DE SOUZA
FACULDADE TERRA NORDESTE (FATENE)

EDINEY LINHARES DA SILVA
FACULDADE TERRA NORDESTE (FATENE)

MARIETE XIMENES ARAUJO LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

FRANCISCO WAGNER SOUSA DE LIMA
UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL (UNICSUL)

DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES NA LIDERANÇA DA EMPRESA SIDERÚRGICA DO PECÉM NO ESTADO DO CEARÁ, BRASIL.

INTRODUÇÃO

Historicamente, homens e mulheres desempenhavam papéis diferentes na sociedade, cabendo a mulher as funções de cuidar da casa, filhos e marido enquanto a figura masculina desempenha suas atividades externas ao lar. Bassanezi (2012, p.42) reforça que por diversos séculos, a mulher viveu excluída do meio social, econômico e político, sem nem sequer obter o direito a voto e frequentar a escola. A única educação que lhe era assegurada era a que se julgava necessária para desempenhar bem o papel de dona de casa, mãe e esposa.

Gradativamente, a mulher vem alcançando cada vez mais espaços sociais e se inserindo no mercado de trabalho, assumindo setores de domínio masculino, sob o ponto de vista histórico, e até mesmo ocupando cargos importantes em empresas e estruturas hierárquicas menos submissas (CARREIRA, 2001). Assim, a inserção da mulher no mercado de trabalho foi resultado da deflagração dos movimentos feministas nos anos de 1970, o que resultou em um processo de transformação nas relações humanas e de gênero. A partir dessa década, com a expansão desses movimentos, bem como de uma combinação de fatores econômicos, demográficos, sociais e culturais, a mulher começou a participar da política e a ocupar funções no mercado de trabalho, tanto em cargos públicos quanto em empresas privadas em diversos segmentos (MATIELLO; LAIMER, 2006).

Interessante ponderar, ainda, que em alguns departamentos, as mulheres são rotuladas como figura frágil que não se adaptam ao mercado agressivo e competitivo, considerados espaços hegemonicamente masculinos, colocando-se em questionamento sua capacidade para assumir cargos importantes. Em função disso, acabam estacionando em determinadas posições não alcançando cargos de altos escalões (KAROLINE, 2017) nas organizações enfrentando muitos desafios na jornada acadêmica e profissional. Neste sentido, e visando orientar os leitores, a seguir apresenta-se o problema de pesquisa e objetivo.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

As perspectivas de liderança nas organizações modernas tem sido palco de muitas discussões fazendo emergir inquietações que despertam sobre estudos que aprofundem na descoberta de fatos evidenciados no cotidiano das empresas. Assim, o presente estudo tem como questão central responder “Quais são desafios enfrentados e expectativas das mulheres que ocupam cargos de liderança na empresa Siderúrgica do Pecém em São Gonçalo do Amarante no Ceará, Brasil?”.

Para o alcance das respostas orientadas pelo questionamento central, supramencionado, é possível indicar como objetivo geral identificar os desafios enfrentados e as expectativas das profissionais que ocupam cargos de liderança no complexo siderúrgico portuário apresentando os perfis profissionais, sua trajetória, dificuldades e expectativas vivenciadas no mundo corporativo.

Visando contribuir de maneira mais robusta com o cenário acadêmico e investigativo os pesquisadores trazem como pressupostos teóricos que (I) as profissionais possuem faixa

etária entre 25 a 40 anos, tem ou pretendem ter filhos e são graduadas. De forma complementar entende-se que (II) todas vem de famílias classe média baixa, onde tiveram que sair das suas cidades para regiões que oferecessem oportunidades de educação e inserção no mercado de trabalho. Considera-se, ainda, que a (III) desconfiança quanto a qualificação e o preconceito são as maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres. Por fim, (IV) Acredita-se que a equidade salarial para o mesmo cargo exercido por homens e mulheres sejam praticadas.

Esta investigação ficou estruturada de forma que facilitasse a leitura dos interessados onde o primeiro bloco ficou denominado como introdução que contempla a abordagem geral, o problema de pesquisa, os objetivos e hipóteses. No tópico seguinte (indicado por Fundamentação Teórica) são apresentados os principais e maiores influenciadores da temática em questão onde é possível ler sobre Liderança, gestão feminina, histórico das mulheres na siderurgia e atuação no mercado geral. A terceira seção contempla os aspectos metodológicos e indica como foi executada a investigação. No quarto e último setor são abordados os aspectos relacionados a análise dos resultados e contribuições.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico, são apresentados conceitos relacionados ao tema deste trabalho utilizando bibliografias das áreas de Administração, Gestão, Recursos Humanos e Liderança, evidenciando o papel da mulher no mercado de trabalho, seus desafios e expectativas.

Aspectos da Liderança

Etimologicamente, o termo liderança é originário do inglês “*leader*”, que significa: “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, atravessar”. A liderança é um dos meios fundamentais para que as organizações alcancem seus objetivos e obtenham melhores resultados. Vergara (2010) orienta que a liderança é capaz de influenciar os indivíduos e grupos, assegurando que os objetivos e propósitos da empresa sejam alcançados. O papel da liderança é fundamental nas organizações. O líder é o responsável pelo desenvolvimento pessoal e profissional dos seus liderados, ele exerce capacidade de desenvolver e descobrir talentos em sua equipe, “e isso é muito importante, pois, promove o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização” (MAXWELL, 2008).

Para Caravantes et. al. (2010), os líderes precisam ter habilidades administrativas, relacionadas a mediação e solução de problemas, bem como desenvolver habilidades interpessoais que influenciam no processo de comunicação e sensibilidade. De acordo com Chiavenato (2004), todo líder possui um estilo de liderança, que vai além da sua personalidade. A partir dessa observação, surgiu a teoria dos estilos de liderança, sendo eles: autocrático, democrático e liberal. O estilo de liderança autocrático é característico pela centralização do poder no qual o líder é responsável pela tomada de decisão. Sua equipe recebe e executa suas ordens e quanto maior seu poder de comando, maior serão seus resultados (VERGARA, 2009). Contudo, este estilo de liderança possui pontos negativos podendo ser representados pela maior dependência do líder para resolução de problemas de menor complexidade, limitação da ascensão profissional, aliados aos sentimentos de tensão e frustração dos membros do grupo de trabalho. Por outro lado, esse líder possui ações claras e objetivas, maior respeito por parte de seus liderados e a produtividade de sua equipe chega a ser alta.

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

Primeira mulher na direção de uma empresa privada no setor de siderurgia no Brasil

Nos dias atuais, há belos exemplos da competência feminina em postos de direção nas grandes empresas e no setor siderúrgico. O caso emblemático referencia Maria Sílvia Bastos Marques que emergiu como a primeira e única mulher a ocupar a presidência da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) de 1996 a 2002, a maior siderúrgica integrada da América Latina. Maria Silva Bastos criou história por se tornar a primeira diretora de empresa privada no Brasil. Por tal fato ganhou a alcunha de "Dama de Aço". É uma mulher formada em Administração com doutorado em ciências econômicas e, na época, ao ser convidada para ser diretora da Companhia, estava grávida de gêmeos e mesmo assim aceitou o desafio e ficou seis anos no cargo. Ao chegar na empresa verificou muitos aspectos com oportunidades de melhoria com relação as pessoas e assim realizou mudanças e todos os colaboradores a respeitavam por representar a figura feminina ocupando um lugar que culturalmente era para ser de um homem (FRAGOSO, 2015).

Desafios da liderança feminina: da submissão ao poder

As organizações hodiernamente passaram a exigir muito de seus colaboradores. Possuir apenas qualificações e competências profissionais não supre a demanda de mão de obra e assim os profissionais devem possuir habilidades capazes de lidar com todos os tipos de situações que para as mulheres em nível tático e estratégico os obstáculos são ainda maiores pois, devem conciliar sua ascensão profissional, aos cuidados do lar e da família. Desde os primórdios, o processo de inserção de mulheres no mercado de trabalho, é marcado por preconceitos, discriminações e desafios. No Brasil, cerca de 29% das empresas possuem mulheres nos cargos de liderança, conforme a pesquisa *International Business Report (IBR) – Woman in Business*, realizada pela *Grant Thornton* (2018).

Apesar do avanço da ocupação feminina no mercado de trabalho brasileiro, observa-se que ainda existe desafios para que as mulheres ocupem posições nos cargos de liderança, onde ainda se vislumbra equidade entre homens e mulheres. Segundo o Instituto Ethos (2006), “a pirâmide ocupacional nas grandes organizações empresariais é extremamente excludente para as mulheres”.

Desde o aparecimento das relações familiares entre homem e mulher que a estrutura familiar possuía um regime patriarcalista. O domínio masculino era indiscutível. Não havia necessidade da mulher ganhar dinheiro, pois as mesmas deviam completa obediência ao seu pai e através do casamento essa autoridade era passada para o esposo. As mulheres já nasciam e eram educadas com a configuração, julgada, ideal, de esposa e mãe, caracterizando sempre com a ideia de submissão aos homens (KAROLINE, 2017). Sendo habilitadas para o casamento, conduzidas pelo contexto social, deveriam saber cuidar das atividades domésticas e dos filhos, precisavam ser mais educadas do que instruídas. No olhar de Rago (1985, p.12) “a mulher cabia, agora, atentar para os mínimos detalhes da vida cotidiana de cada um dos membros da família, vigiar seus horários, está a par de todos os pequenos fatos do dia-a-dia prevenir as emergências e qualquer sinal de doença ou desvio”.

Na percepção de Scott (1994, p. 15) “a estrutura física da mulher determinava o seu destino social como mãe e dona de casa, e, portanto, ela não podia ser uma trabalhadora produtiva”.

Quando se observa o contexto organizacional é possível observar que a submissão não advém apenas da questão biológica, incide também devido as variações sociais e culturais relacionados aos distintos papéis desenvolvidos pelos gêneros na sociedade. Mesmo com essa concepção da sociedade, existiam mulheres que quebravam esse paradigma. Segundo Nogueira (2004, p 12), tanto as mulheres casadas como solteiras, já possuíam atividades fora de casa, “trabalhavam vendendo produtos nos mercados, ganhavam dinheiro como vendedoras ambulantes ou com um pequeno comercio; ou empregavam-se em atividades temporárias como

amas e lavadeiras”.

Dessa maneira, é possível afirmar que a mulher sempre esteve presente, ainda que de modo diversificado, no mundo do trabalho. Porém as atividades realizadas pelas mulheres não eram consideradas pela sociedade como algo produtivo, de importância, mesmo que elas exercessem funções relativamente de igual valor ao dos homens, completando um a atividade do outro (PROBST, 2003).

De acordo com os escritos é possível mencionar que após as grandes guerras, os poucos dos que sobreviveram aos conflitos foram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho quando os países, Schlickmann (2013, p. 34), “se deparam com dois grandes problemas: a força de trabalho não mais existia e as indústrias precisavam continuar funcionando”. Dessa maneira, surgiu a necessidade de adaptar a mulher ao mercado de trabalho. Probst, (2003) orienta que elas se sentiram na obrigação de levar adiante o trabalho e os projetos que eram realizados pelos seus esposos, sendo necessário, deixar os filhos e a casa.

No final do século XIX, iniciou-se os movimentos feministas, desenvolvendo um novo processo de conscientização da luta pela emancipação da mulher, motivados pelas reivindicações por direitos democráticos como aumento da participação feminina no mercado de trabalho e seu reconhecimento profissional, direito a maior acesso à educação formal e voto. Segundo Bassanezi (2012, p. 35), o século XX é chamado de “O século das mulheres” devido aos avanços acelerados que propiciou a experiência do gênero feminino. Foi um período de ampliação das oportunidades, dos direitos e das mudanças de qualidade de vida delas. Com as lutas femininas e as revoluções nas décadas de 60 – 70, originaram mudanças de valores culturais e sociais em relação as mulheres (BRUSCHINI, 2004), pois essa fase da história de lutas e conquistas femininas levou a humanidade a acreditar numa força de trabalho contra o machismo e as discriminações, assegurando o direito à cidadania e a igualdade entre sexos (PRIORE, 2000).

Com o aumento da atuação feminina na composição da força de trabalho, essa divisão sexual tem ganhado ênfase e, conseqüentemente, vem exercendo peso na distribuição de oportunidades mais igualitárias (HIRATA, 2012). A participação feminina no mercado econômico tem apresentado uma admirável progressão desde a década de 70 (BASSANEZI, 2012). Enquanto que em 1973 as mulheres compunham cerca de 30% da PEA (População economicamente ativa), em 2009, sua participação estava praticamente equiparada a dos homens, com 49,7%, e no ano de 2016 elas compõem mais da metade (51,6%) da mão de obra do país (IBGE, 2016).

Contrariamente Gomes (2008, p. 12) aponta que “o papel do homem é o lugar do poder, da decisão, do dinheiro e da iniciativa e a mulher o papel associado a casa e ao cuidado da família. Dessa maneira, limitando a autonomia e o acesso da mulher as decisões de poder”.

As organizações sempre foram consideradas neutras em termos das relações de gênero. Porém, historicamente, sua cultura dominante tem sido a cultura do homem branco, que reflete os atributos tradicionais masculinos. Nesse ambiente, criado pelos homens e para homens, os valores predominantes sempre foram assertividade, agressividade, competitividade, atividade, independência, forte hierarquia e orientação de conquista. Tais características conduzem a cultura de “controle ‘dentro das próprias organizações. As mulheres originam-se de uma cultura diferente, da cultura do ‘cuidado’, decorrente de suas tradicionais atribuições na família (CARREIRA, 2001, p 12).

As mulheres, na maioria dos casos, estão centralizadas em atividades “feminizadas”, como os serviços comunitários, magistério e enfermagem, onde as oportunidades de crescimento na carreira são limitadas e conseqüentemente baixa remuneração (MELO; LOPES, 2012). O próprio termo trabalho feminino, às vezes, se confunde com as funções domésticas, os cuidados com a família e a casa. Segundo a classificação adotada pelo IBGE (2005), o setor de serviço é ocupado em sua maior parte pelas mulheres, onde estão distribuídas com maior

relevância nos subsetores: “educação, serviço social e saúde”, “serviços domésticos” e “outros serviços coletivos, pessoais e sociais” (CARVALHO; FERREIRA; FAGUNDES, 2013). A pesquisa do IBR (2012), relata que boa parte das mulheres que ocupam cargo de liderança no Brasil, se concentram na área de recursos humanos. Apesar dessa perspectiva, é possível enxergar que trabalho feminino vem se diversificando e ocupando, cada vez mais, espaços com maior importância no mercado de trabalho (MELO; LOPES, 2012).

As relações de poder existem entre homens e mulheres, mulheres e mulheres, homens e homens, de mesmas classes sociais, raças, idades, localidades e etnias. Para Carreira (2001, p.56) “mulheres e homens sempre exerceram poderes de diferentes naturezas e graus, partindo de uma visão que o poder se constitui em uma rede dinâmica e interdependente, onde diferentes fios e forças se cruzam, e que se manifesta nas diferentes relações, do cotidiano as estruturas macrosociais”. Imerso nas organizações é possível identificar diversas formas e atividades de exercê-lo. Uma delas é a função gerencial, que se inclui no nível intermediário das organizações, sua posição está entre os empregados e a direção, são “profissionais que estão dois níveis abaixo do principal gestor da empresa (CEO) e um nível acima de empregados de linha e profissionais” (HUY, 2001, p. 73).

De acordo com Fayol (2003), os gerentes são agentes ou protagonistas do processo administrativo e as suas atividades. Consistem em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização de modo que essas funções estejam subdivididas em uma sequência lógica de: preparar o futuro para atingir os objetivos; organizar os recursos financeiros, humanos e materiais necessários as atividades; comandar e coordenar esses recursos, objetivando facilitar o funcionamento e o alcance do êxito; e por fim, verificar se tudo está acontecendo conforme o programa adotado, os comandos dados e os princípios admitidos.

Eles são funcionários responsáveis pelo trabalho de outros funcionários dentro das organizações, devem servir como canais de comunicação informal e/ou formal, embasada pela aceitação ou não dos dirigidos e conseqüentemente no prestígio pessoal (SAMPAIO; FAGUNDES; SOUSA; FONSECA; LARA, 2013). A partir do início desse século, surgiram novas práticas e tendências do novo capitalismo, dentro das organizações, públicas e/ou privadas e estão tentando implantar um novo modelo de gestão, buscando maior envolvimento e comprometimento das equipes de trabalho.

Ressalta-se que, em meio a essas mudanças impõem uma alteração nos quadros gerenciais, já que o gerente se destaca e assume papel primordial na gestão das organizações. Dessa maneira, diante das novas práticas, o seu perfil passa a ser questionado e reestruturado (MELO, 2012). As qualificações essenciais aos gerentes ganham uma nova dimensão, estão priorizando estilos gerenciais baseado na intuição e percepções, defendendo o “desenvolvimento da sensibilidade, flexibilidade e emotividade, características tidas como eminentemente femininas” (SAMPAIO; FAGUNDES; SOUSA; FONSECA; LARA, 2013, p. 13).

Com a necessidade de reações rápidas e profissionais polivalentes, as formas tradicionais de trabalho foram sendo desarticuladas, dando espaço para estilos mais flexíveis no processo produtivo. Buscando integrar as habilidades masculinas com as femininas, para aperfeiçoar sua produtividade, diante dessa reestruturação produtiva, a mão-de-obra feminina vem sendo, cada vez mais, solicitada e aceita pelas organizações (MELO; LOPES, 2012). Desta forma, e Segundo Bruschini e Puppini (2004), as mulheres vêm surgindo e demarcando seu espaço no mercado de trabalho, migrando de níveis operacionais ao mais estratégico, seja nas organizações ou em outros ambientes. Tem experimentado galgar posições nas estruturas sociais, mesmo que sofrendo discriminação e sobrecarga de trabalho, devido suas multitarefas. As mulheres devem ocupar espaços estratégicos e de tomada de decisões, primeiramente por seus atributos de competência e adequação as funções propostas e não pelas suas finas e frágeis

características (PITANGUY; BARSTED, 2011, p. 23).

Nas últimas décadas, as mulheres dobraram sua participação em cargos de gerência nas empresas. Por natureza, possuem características que as fazem sair na frente do gerenciamento da equipe, elas são polivalentes, por essência mais colaborativa e conseguem engajar as pessoas. Além do que, grupos e estilos mais diversificados dentro das organizações, percebem mais facilmente mudanças no mercado (MARTINS, 2006).

METODOLOGIA

O desenvolvimento desta investigação se deu por meio da pesquisa de campo quanto ao procedimento, qualitativa sob a perspectiva da abordagem, quanto ao levantamento é uma pesquisa bibliográfica, exploratória nos objetivos e quanto aos métodos de entrevista e análise de dados aplicou-se a análise de conteúdo.

Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

O tipo de pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa ex-post-facto, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002). Já as técnicas mais utilizadas para coleta de dados são através da observação dos fenômenos, entrevistas com população alvo do projeto de pesquisa, questionários com perguntas abertas, ou fechadas, ou ainda de múltipla escolha, medição de opinião, documentos, trabalhos científicos publicados e ainda história contata por outros (FERNANDES, 2003).

A pesquisa foi realizada durante o mês de junho de 2020 sendo aplicado o roteiro de entrevista. Inicialmente buscou-se identificar as características das entrevistadas (idade, quantidade de filhos e nível de escolaridade) e questões específicas sobre as trajetórias de vida e profissionais das gestoras. O roteiro de entrevista contou com 19 (dezenove) perguntas, sendo 05 (cinco) perguntas de múltipla escolha e 14 (catorze) perguntas livres respondidas.

A Siderúrgica conta atualmente com 68 (sessenta e oito) colaboradores que exercem papel de liderança sendo 13 (treze) do sexo feminino. O Instrumento de pesquisa foi elaborado pelos autores da pesquisa norteado pelos objetivos do presente estudo. Para (Marconi & Lakatos, 1999, p. 94). “Entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”. Neste cenário idealizou-se como

perspectivas de validação do roteiro as ideias iniciais de Fayol e suas publicações nos folhetins de 1900 quando enunciava as Teorias clássicas da Administração e orientava para as demandas de gestão e engajamento profissional pautado em vários princípios onde nesta pesquisa é delineada a premissa da formação de equipe que culmina nas estruturas organizacionais e seus resultados.

O procedimento de coleta dos dados foi realizado via plataforma *Google Forms* com o acompanhamento dos pesquisadores para o correto preenchimento das questões e acompanhamento das respondentes. Quanto a verificação dos dados é possível considerar que se utilizou da análise de conteúdo explorando as respostas das entrevistas com bastante atenção e captando a essência da pesquisa voltada as demandas aos desafios de liderar, enfrentados pelas gestoras. A análise de conteúdo, segundo OLABUENAGA e ISPIZÚA (1989), é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis.

Foi realizado um total de 07 (sete) entrevistas, no período de 10 a 18 de Junho de 2020. Para efeitos de análise da pesquisa foi mantido sigilo sobre a identidade das gerentes, atribuindo códigos aleatórios, como por exemplo, Gerente 1 (G1), Gerente 2 (G2), Gerente 3 (G3)... Gerente 7 (G7), sempre que mencionado algum trecho das entrevistas.

A seguir é apreentado, com bastante alegria, a análise dos resultados encontrados neste misterioso e saboroso processo de pesquisa.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de identificar os desafios enfrentados e quais as expectativas das mulheres que ocupam cargos de liderança na empresa Siderúrgica do Pecém em São Gonçalo do Amarante no Ceará, Braisl, foram entrevistadas 07 gerentes da empresa, coincidentemente, todas do setor de produção. De acordo com os achados, estas profissionais possuem faixa etária que as caracterizam na fase adulta, acima de 18 anos. Do total, duas entrevistadas possuem de 26 a 33 anos de idade; outras duas possuem de 34 a 40 anos e três possuem acima de 41 anos. Em sua maioria (4), são casadas ou estão em uma união estável, aparecendo logo e seguida as solteiras (2) e (1) divorciada. Percebe-se que o perfil das gerentes, entrevistadas, segue o padrão da atualidade nacional, no qual, são gestoras mulheres adultas, com filhos e casadas (FREITAS, 2007).

No que tange à participação nas despesas domésticas, ou seja, despesas individuais ou familiares referentes a manutenção do lar (por exemplo: alimentação, saúde, educação, higiene, vestuários dentre outros) mais da metade das entrevistadas (4) afirmam que são responsáveis por 100% das despesas familiares, 2 entrevistadas são responsáveis por 50% e 1 não tem participação nas despesas gerais do lar.

Outra característica das profissionais entrevistadas é que das 5 gerentes que possuem filhos, 3 não têm interesse em gerar mais filhos, pois acreditam ter dificuldades para equilibrar o tempo para exercer a profissão e acompanhar o crescimento do filho além de alegar sofrer interferência negativa em ambas partes. Duas querem ter mais um filho, uma acredita não ver empecilho em equilibrar maternidade e carreira pois sente apoio da família e do seu chefe. Uma relata que sente preconceito por parte dos colegas de trabalho, 2 não tem filhos, uma não pretende ter e a outra quer e acha que pode sofrer problemas em equilibrar a profissão e a criação da criança. Esses comportamentos e percepções pode ser explicado pela preocupação em enfrentar as dificuldades atribuídas para conciliar a vida pessoal com os afazeres profissionais.

A maioria opta pela redução da quantidade de filhos, para ter mais tempo para se dedicar aos estudos e assim encorpar qualificações no seu currículo acadêmico e estarem profissionalmente preparadas para buscar subir dentro da sua escala de cargo.

De acordo com o *Thomson Reuters Foundation*, (2015), no Brasil as principais barreiras que as mulheres precisam enfrentar são: balancear trabalho, vida pessoal, oportunidades de carreiras e conciliar carreira com a maternidade. Para Amazonas (2013), uma tarefa é a administração do tempo necessário que cada responsabilidade requer. Quando a mulher conquista seu espaço no mercado ela também possui vida familiar, que dá trabalho e necessita muito do seu tempo, porém faz a separação e o equilíbrio da vida pessoal e profissional.

Segundo Tonani (2011) a mulher tem a necessidade constante de provar não somente sua competência individual e, por vezes, é alvo de comentários jocosos, não sendo dado a elas o merecido valor, colocando em questão sua competência, duvidando de sua capacidade de ser enérgica, de comandar, de se impor, modificando seus atributos singulares como elementos desqualificadores para o desempenho de sua liderança.

Outro bloco investigativo está pautado na formação e pôde-se verificar que todas possuem ensino superior completo. As graduações variam em administração e engenharia, duas são pós graduadas e uma tem mestrado em áreas relativas às funções gerenciais ocupadas, como gestão financeira e auditoria. Nenhuma das gerentes possui doutorado; levando a supor que o cargo de gerência requer conhecimentos mais específicos que são suportados pelos cursos de especialização. Essas mulheres trabalham em setores de produção dentro da usina siderúrgica, algumas responsáveis por mais de 15 colaboradores, 3 não sente apoio da sua chefia para tomadas de decisões, 3 já percebem apoio dos seus líderes e acham relevantes a atenção destes para seu desenvolvimento e desempenho dentro de suas responsabilidades e 1 gerente tinha apoio com a chefia antiga, porém com a mudança de liderança não percebe mais autonomia nas tomadas de decisões.

A participação das mulheres em condições de igualdade na tomada de decisões em questões de estar inseridas em organizações constitui não só uma exigência básica de justiça ou democracia, mas pode ser também considerada uma condição necessária para que os interesses das mulheres sejam levados em conta desde que ela esteja inserida no contexto contratual” (ONU,1995). Além disso, tem-se na percepção das gerentes, que mais da metade delas já possuíram ou possuem apoio ao tomar decisões nas empresas que atuam. Baseando-se nos critérios de Moreira (2009), classifica-se que o poder de decisão das gerentes está em nível intermediário, ou seja, elas participam da tomada de decisões, estabelecem metas e diretrizes, além de delegar as funções, com o intuito de atingir os objetivos estabelecidos pelo nível estratégico, composto pela alta direção.

A trajetória profissional e de vidas das pessoas que ocupam cargo de gerência é indispensável para compreender os desafios por elas enfrentados. Tem-se que, no caso das gerentes entrevistadas, no geral, possuem trajetórias similares. Tiveram que sair de suas cidades natal em busca de oportunidade ou de melhores oportunidades em educação e, conseqüentemente, melhores oportunidades de inserção no mercado de trabalho. Todas vieram de família de classe média baixa. Pode-se destacar que as mesmas relatam terem sofrido muito por serem apegadas a família, contudo por condições financeira tiveram que dar esse passo para realizar sonhos próprios e de suas famílias como reformar casa, dar estabilidade a suas mães que eram solteiras e investir mais em si através de cursos e graduação.

Abaixo o quadro I que revela os depoimentos das entrevistadas:

QUADRO I - Depoimentos da trajetória de vida

Assunto	Depoimento das gerentes entrevistadas
Fale um pouco da sua trajetória de vida	"Sai da minha cidade de nascença desde meus 18 anos para aproveitar oportunidade de estágio em uma multinacional" (G7)
	"Nasci em uma cidade pequena em Minas Gerais, me mudei para Juiz de Fora onde tive o primeiro contato com a área siderúrgica como menor aprendiz" (G5)
	"Nascida em Santos/SP, atleta até os 17 anos, sempre buscando independência financeira e emocional busquei emprego para sair de casa, pois vivíamos com pouco dinheiro" (G6)

FONTE: Dados da Pesquisa (2020).

No geral, todas as gerentes entrevistadas iniciaram suas trajetórias profissionais de modo similar, começando sua inserção no mercado de trabalho em cargos, situados na base da hierarquia profissional, no qual não possuíam nenhum tipo de poder ou influência nas decisões da organização. O estágio realizado durante o período de formação de ensino técnico e ou superior foi uma das primeiras experiências profissionais, das 7 gerentes entrevistadas. De tal forma, que fica evidenciada a importância do estágio como porta de entrada nas empresas e assim impulsionar a formação de novos profissionais. A relação do estágio, permitiu com que se obtivesse conhecimentos que levaram as gerentes a serem contratadas e ao longo do tempo ocupassem seus cargos e fossem crescendo gradativamente com sua experiência, entrega e resultados.

Orienta Brinkhus (2008) que após a entrada no mundo de formação profissional e acadêmico, milhares de jovens buscam, por meio do estágio, iniciar as suas jornadas profissionais não apenas para ter as primeiras vivências da profissão mais também para adquirir experiência, descobrir-se profissionalmente e tornar-se preparadas para as demandas organizacionais. Observa-se que a maioria destas mulheres antes de se tornarem gerentes, tiveram um histórico de empregos em empresas de vários lugares, como relata a gerente 4 entrevistada: *"passei por vários desafios ao redor do Mundo. Fui uma das 1ª mulheres engenheiras como líder na siderurgia em 2006"*. Outras já iniciaram em empresas multinacional, ou seja, para tanto aproveitaram as oportunidades, se especializando, mostrando competência e ganhando confiança, para assumir novos cargos e progredindo na carreiras que escolheu para si como diz a gerente 7: *"Com 19 anos já era empregada efetiva na empresa Vale maior mineradora do mundo, sempre fui dedicada ao buscar conhecimento e habilidades para meu sonho de se tornar gerente"*.

De acordo com Castells (2002), a família sofreu consideráveis transformações no último século, pois a mulher mudou sua rotina inserindo-se no mercado de trabalho, passando assim, quase todo o dia fora do seu lar, com isso ao chegar em um sentimento de dever cumprido no fato de formações e cargo, se dão conta que sua prioridade sempre se voltara para o maior fenômeno da sociedade que é a família.

A maioria das gerentes gastam o tempo livre no geral em ficar com a família. Em menor proporção destinam também seu tempo livre para fazer exercícios físicos, viajar e ler um bom livro. De fato, a família está no topo das prioridades das mulheres entrevistadas, pressupõe que estar com a família representa de certo modo uma tranquilidade para fugir da correria do trabalho.

Com o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho, aumenta também a quantidade de desafios enfrentados para o rompimento dos estereótipos arraigados nas crenças, práticas e valores de uma sociedade tradicionalmente patriarcalista. Todas as mulheres que se iniciam no exercício do poder e da liderança, vivenciam em diferentes graus, os desafios que essa experiência acarreta. O crescimento na carreira é muitas vezes inibido por aspectos culturais, ligados ao gênero e não as competências e qualificações da mulher, como a crença de que o homem seria mais adequado para assumir determinados cargos, ou até mesmo a desconfiança de seu potencial. Pode-se perceber que das entrevistadas, três relatam que as vezes enfrentam dificuldades no exercício de suas funções pelo simples fato de serem mulheres e sofrem dificuldades quando a credibilidade com relação a sua qualificação; duas sentem muita dificuldade quanto ao apoio do seu superior; uma relata que sua maior dificuldade é superar muitos preconceitos que são vividos ao longo da caminhada e uma diz que a maior dificuldade é equiparar seu salário com os colegas homens que exercem o mesmo nível hierárquico e de responsabilidade. Ratifica Timóteo (2013) que o machismo e o preconceito são os motivos principais que dificultam o poder do sexo feminino nas empresas. Outro problema são homens que dizem ficarem constrangidos quando são liderados por mulheres. Se paralelamente, o mercado valoriza as características consideradas predominantes nas mulheres, seus pares tendem a questionar sua real competência e qualificação (TONANI, 2011, p. 8).

Tradicionalmente, as mulheres sempre ficaram responsáveis pela casa e pelo cuidado com os filhos. No questionário é possível observar que além de servir a organização, frequentemente elas possuem outras obrigações. Em sua maioria, todas precisam cumprir a jornada familiar, desenvolvendo simultaneamente diversos outros papéis. Como a realização de atividades domésticas, no qual cinco das gerentes afirmam exercer, logo em seguida, nota-se que os estudos ainda estão presente na vida delas, na qual constantemente estão buscando encorpar suas qualificações.

Os caminhos que levam ao poder são repletos de armadilhas e exigem abdicção e empenho de quem ousa percorrê-los. A capacidade que as mulheres possuem de lidar e transformar os desafios em oportunidades e expectativas para continuar suas jornadas alimentadas por esperanças de mudar algum cenário desfavorável. As maiores expectativas durante o exercício da função são visualizadas nos depoimentos a seguir, onde cinco mulheres expressam que sua maior expectativa é ser reconhecida profissionalmente; uma espera obter crescimento de cargo e uma visa influenciar pessoas a serem sempre os melhores profissionais. Segundo Gomes (2015), o reconhecimento é importante para manter e destacar o esforço e a dedicação do colaborador para a empresa. Isso impulsiona a autoconfiança do profissional, eleva a sua autoestima e ajuda a construir uma visão de futuro dentro da organização. Se o profissional não for reconhecido pelo que faz pela empresa, não se sentirá efetivamente motivado para melhorar ainda mais seu desempenho e investir em aprimoramentos. Além disso, não dará mais importância para fazer suas tarefas com qualidade e até poderão perder o interesse pela profissão. Afinal, não tem graça trabalhar e obter ótimos resultados se você não é reconhecido por essa conquista.

Os anseios pessoas para agregar no perfil profissional das gerentes foram relacionados ao crescimento e quatro gerentes pretendem ter domínio da língua inglesa para melhorar as

comunicações dentro da sua área de atuação; duas querem finalizar uma especialização na área de gestão e assim aumentar seu nível de conhecimento quando a gestão de pessoas e uma anseia por cursar uma nova graduação e sair da área da indústria. O valor e dedicação ao papel de gestora é valioso não só para o conhecimento próprio da líder mais principalmente para ajudar a formar profissionais com experiência e participação ativa no alcance dos objetivos da empresa e todas as gerentes evidenciaram isso ao participar da entrevista, pois o aprimoramento e a responsabilidade pelo engajamento dos liderados são de todos, porém a orientação é dada pelo gestor. Acredita-se que o gerente é um guia em busca de resultados eficientes e satisfatórios para todos que fazem o negócio acontecer.

CONTRIBUIÇÃO

Considerando a problemática que guiou esta pesquisa traduzida por quais os desafios enfrentados e as expectativas das mulheres que ocupam cargos de liderança na empresa Siderúrgica do Pecém em São Gonçalo do Amarante no Ceará, Brasil? É possível compreender e contribuir que as mulheres têm enfrentado desafios em sua trajetória profissional e atuação na empresa, portanto as dificuldades prevalentes enfrentadas foram relacionadas as que acontecem dentro do ambiente de trabalho e durante o exercício de suas atividades, relacionando a hipótese onde considera-se que a desconfiança quanto a qualificação e o preconceito são as dificuldades prevalentes enfrentadas pelas mulheres, é confirmada. Diante do relatado sobre a dificuldade com o preconceito e desconfiança sobre suas qualificações e habilidades ao exercer suas funções dentro do cargo de gerente.

Apesar dessas dificuldades, as gerentes entrevistadas afirmam que tem conseguido superar essas dificuldades. Possível constatar o enfrentamento de dificuldades no ambiente de trabalho. As entrevistadas relatam que, na maioria das vezes, com o tempo os colegas passam a aceitar e reconhecer suas competências. Para isso, elas têm se dedicado ao trabalho, bem como buscado adquirir novos conhecimentos para adquirir respeito. O trabalho de qualidade e capacitação continua revelando-se como sendo as principais alternativas de enfrentamento ao preconceito e discriminação no trabalho. Quanto às dificuldades de conciliação da carreira como a maternidade, uma alternativa seguida por parte representativa das mulheres é adiar, ou não ter mais filhos, especialmente aquelas que já são casadas e já possuem filhos.

A pesquisa realizada permitiu ainda traçar o perfil das gerentes e conhecer as trajetórias de vida e profissional. Tem-se que a maioria das entrevistadas possui uma trajetória similar, são mulheres adultas que iniciaram sua inserção no mercado de trabalho ainda durante a juventude pertenciam a famílias de classe média baixa e que tiveram que sair do seio familiar, indo para outras cidades para buscar oportunidade em educação e trabalho, todas conseguiram, hoje são formadas em Administração e ou Engenharia, algumas com pós-graduação e mestrado em áreas afins. A maioria já estão com mais de 41 anos. Diante destas informações, da hipótese em que se acredita que as mulheres possuem uma faixa etária de idade entre 25 a 40 anos, tem ou pretende ter filhos e é formada em nível superior é refutada. A referida hipótese onde se entende que todas vêm de famílias classe média baixa, onde tiveram que sair das suas cidades para regiões que oferecessem oportunidades de educação e inserção no mercado de trabalho é confirmada.

Nota-se ainda que a carreira profissional foi relativamente complexa, pois exigiu de algumas passarem por muitas empresas do mesmo ramo no Brasil ou até fora, porém, sempre inseridas em multinacionais progredindo na linha de suas carreiras. Com isso levam-se em consideração sobre a maturidade em continuar mesmo diante das dificuldades relatadas. Estas mulheres demonstraram que suas principais expectativas quanto a profissão é conseguir

adquirir reconhecimento profissional para assim continuar sonhando com maiores cargos e assim melhor contribuir para o alcance dos objetivos da empresa, refutando assim a hipótese onde se acredita que a equidade salarial para o mesmo cargo exercido por homens e mulheres sejam praticadas.

Por fim é possível contribuir com a reflexão de que apesar das limitações existentes nesta pesquisa em função do auge da pandemia COVID19 no Estado do Ceará, foi possível melhor compreender os desafios enfrentados e expectativas das profissionais que ocupam cargos de gerência nas organizações. Para avançar nessa compreensão sugere-se a realização de estudos futuros ampliando a amostra da pesquisa, como também verificando os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos do alto executivo, de modo que também se possam perceber as vantagens geradas pelo poder.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAZONAS, Ester. **Inteligência Emocional Feminina em Alta**. Semente de vida. 1. ed. Amazonas, 2013.

ARAÚJO, Rita de Cássia Barbosa de. **O voto de saias: a Constituinte de 1934 e a participação das mulheres na política**. Estudos Avançados 17 (49), 2003.

BARROS, A.M. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: LTr Editora, 1995.

BATISTA, Luciana. **Transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança**. 2019. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/07/12/inter nas_economia,1069103/apenas-3-mulheres-brasil-ocupam-cargos-de-lideranca-aponta-pesquisa.shtml. Acesso em: 12 jul. 2019.

BELLE, F. **Executivas: quais as diferenças na diferença?** In: CHANLAT, J.F. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994.

BERTOLINI, L.B.A. **Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar**. São Paulo. Vetor, 2002.

BASSANEZI, Carla Pinsky; PEDRO, Joana Maria. (Org). **Nova história das mulheres**. São Paulo: Contexto, 2012.

BRANDÃO, Pamela de Medeiros; CARDOSO, Bruno Luan Dantas; AZEREDO, Raoni Fernandes. **Os desafios enfrentados por mulheres na gerência de empresas**. 2017. 46 f. TCC (Graduação) - Curso de Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Rio Grande do Norte, Natal, 2017. Cap. 1.

BRINKHUS, Nicole. **Análise da influência da nova lei dos estágios, em relação á atual prática, na experiência profissional dos estagiários da Unisinos**. São Leopoldo: Unisinos, 2008. Trabalho de conclusão de curso

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, jan.abr, 2004. p. 105-138.

CALIL, L.E.S. **História do direito do trabalho da mulher: aspectos histórico-sociológicos**

do início da República ao final deste século. São Paulo, Ltr,2000, p22

CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu, MOREIRA, Teresa. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21.** São Paulo: Cortez; Rede mulher de Educação, 2001.

CAMPOS, T. M. **Ser mulher: o desafio.** São Paulo: Makron, 1992, p. 15

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade. Tradução:** Klauss Brandini Gerhardt. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002. 530p

CARVALHO, Maria do Carmo dos Santos; FERREIRA, Maria da Luz Alves; FAGUNDES, Caroline Marci. **Avanços e desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho.** 2013. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd180/desigualdades-no-mercado-de-trabalho.htm>. Acesso em: 02 abr. 2020.

CESÁRIO, Bianca. **O dia é da mulher, mas falta ainda muito a comemorar.** 2006. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/o-dia-e-da-mulher-mas-falta-ainda-muito-a-comemorar/>. Acesso em: 02 jun. 2020.

COSTA, S. G. (2001). **Saúde, gênero e representações sociais.** In R. M. Muraro e A. B. Puppim (Orgs.)

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004, p.448.

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

CARAVANTES, G. R; CARAVANTES, C. B; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010, p. 513.

DEL PRIORE, Mary. **Histórias e Conversas de Mulher.** 1ª, ed, São Paulo: Planeta, 2000.

DESLAURIERS J. P. *Recherche Qualitative.* Montreal: McGraw Hill, 1991.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral.** São Paulo. Atlas,2003.

FRAGOSO, Carolina. **A evolução da mulher no mercado de trabalho.** 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 02 set. 2015. Acesso em: 02 set. 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

FERNANDES L. A.; Gomes, J. M. M. **Relatório de pesquisa nas Ciências Sociais: Características e modalidades de investigação.** ConTexto, Porto Alegre, v. 3, n. 4, 2003.

FREITAS, T. V. **O cenário atual da divisão sexual do trabalho.** São Paulo: SOF, 2007.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, A. F. O perfil empreendedor de mulheres que conduzem seu próprio negócio: um estudo na cidade de Vitória da Conquista. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 11, n. 2, p. 207-226,

maio/Ago. 2004.

GOMES, Leidiane Leandro. **A mulher e a conquista de um espaço: trajetória da formação da mulher e o mercado de trabalho**. Monografia (Especialização em Pedagogia Empresarial), Instituto a Vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes, 2008.

GOMES, Elias. **O reconhecimento profissional como fator motivacional no trabalho**. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-reconhecimento-profissional-como-fator-motivacional-no-trabalho/>. Acesso em: 02 abr. 2020.

HIRATA, Helena; GUIMARÃES, Nadya Araujo. **Cuidado e Cuidadoras – As Várias Faces do Trabalho do Care**. 2012. Editora Atlas S.A., São Paulo

HUY, Q. N. **Em louvor aos gerentes de nível médio**. *Harvard Business Review*, v. 79, n. 8, p. 72-79, 2001.

IBGE. **Estatísticas de Gênero com dados do Censo de 2016**. Disponível em: Acesso em: 02 mai.2020.

KAROLINE, Carla. **os desafios enfrentados por mulheres na gerência de empresas do Rio Grande do Norte**. 2017. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/6349/1/CarlaKRS_Monografia.pdf. Acesso em: 02 jun. 2019.

MARTINS, Leandro. *Marketing*. São Paulo: Universo dos livros, 2006.

MAXWELL, J.C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes, LOPES Ana Lúcia Magri. Empowerment de Mulheres Gerentes: Construção de um Modelo Teórico para Análise. In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 35, 2012, Rio de Janeiro, **Anais do XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1903.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2019.

MOREIRA, D. A.. **Administração da produção e operações**. 2. Ed. Ver. E ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NOGUEIRA, S. M.. **Andragogia: que contributos para a prática educativa?**. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação/Universidade de Coimbra – Portugal. Junho, 2004. Disponibilizado em: [file:///D:/Meus%20Documentos/Downloads/1226-2031-1-PB%20\(2\).pdf](file:///D:/Meus%20Documentos/Downloads/1226-2031-1-PB%20(2).pdf). Acesso em: 12 nov. 2019.

ONU, **Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher**. 18 de dezembro de 1995.

PITANGUY, Jacqueline; BARSTED, Leila Linheres. (Org.). **O progresso das mulheres no Brasil: 2003 – 2010**. Rio de Janeiro: CEPA; Brasília: ONU Mulheres, 2011.

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2003.

Disponível em: https://www.mobilizadores.org.br/wp-content/uploads/2014/05/artigo_jan_gen_a_evolucao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho.pdf. Acesso em: 13 fev. 2020.

RAGO, Margareth. **Adeus ao feminismo?** 1985. Disponível em:

<file:///C:/Users/adrie/Downloads/2612-Texto%20do%20artigo-6866-1-10-20161122.pdf>.

Acesso em: 12 nov. 2019.

REPORT, International Business. **27% dos cargos de liderança são ocupados por**

mulheres, diz pesquisa. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/05/27-de-cargos-dos-lideranca-sao-ocupados-por-mulheres-diz-pesquisa.html>. Acesso em: 02 maio 2020

REPORT, International Business. **Women in Business 2018: saindo da teoria, para a**

prática. 2018. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2016/>. Acesso em: 02 jun. 2020.

SAMPAIO, Danilo de Oliveira; FAGUNDES, André Francisco Alcântara; SOUSA, Caissa Veloso e; FONSECA, Jerferson Aderbal; LARA, José Edson. **Mulheres executivas no Brasil: cotidiano e desafios**. Qualitas Revista Eletrônica, Paraíba, v. 14, n. 1, p. 11-15, 2013.

Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1504/913v>.

Acesso em: 08 maio 2020.

SCOTT, J. W. A mulher trabalhadora. In: DUBY, G.; PERROT, M. **Histórias das mulheres no ocidente**. Porto: Edições Afrontamento, 1994.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. 2013. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/103549/317404.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 abr. 2020.

TIMÓTEO, Carolina Q. **As transformações do movimento feminista no Brasil e sua relação com a América Latina**. Disponível em: <

http://www.uel.br/grupopesquisa/gepal/v7_carolina_GVII.pdf >. Acesso em: 10 mar. 2020.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina** - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.

THOMSON REUTERS. *The top five issues facing woman at work*. 2015. Disponível em:

<https://www.thomsonreuters.com/en/articles/2015/top-five-issues-faced-by-women-at-work.html>> Acesso em 1 mai. 2020

VAZ, Caroline de Fátima Matiello; LAIMER Rosane Terezinha. **a inserção da mulher no mercado de trabalho e o surgimento da profissão secretária**. Secretariado Executivo em Revista, Rio Grande do Sul, v.6, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 11^a Ed., 2009.