



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CARLA KAROLINE RODRIGUES DOS SANTOS

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES NA GERÊNCIA DE EMPRESAS
DO RIO GRANDE DO NORTE**

NATAL

2017

CARLA KAROLINE RODRIGUES DOS SANTOS

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES NA GERÊNCIA DE EMPRESAS
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Pamela de Medeiros Brandão,
Dra.

NATAL

2017 Catalogação da Publicação na Fonte.

UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Santos, Carla Karoline Rodrigues dos.

Os desafios enfrentados por mulheres na gerência de empresas do Rio Grande do Norte / Carla Karoline Rodrigues dos Santos. - 2017.

44f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Natal, RN, 2017.

Orientadora: Profa. Dra. Pamela de Medeiros Brandão.

1. Administração - Monografia. 2. Gerência de empresas - Mulheres – Monografia. 3. Gênero – Monografia. 4. Mercado de trabalho - Desafios - Monografia. I. Brandão, Pamela de Medeiros. II. Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658-055.2

CARLA KAROLINE RODRIGUES DOS SANTOS

**OS DESAFIOS ENFRENTADOS POR MULHERES NA GERÊNCIA DE EMPRESAS
DO RIO GRANDE DO NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Pamela de Medeiros Brandão, Dra.

Aprovado em 12 de dezembro de 2017.

Pamela de Medeiros Brandão, Dra. – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Orientadora

Bruno Luan Dantas Cardoso, Me. – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Membro

Raoni Fernandes Azeredo, Me. – Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais e minha irmã que sempre estiveram presentes no decorrer de minha trajetória acadêmica, me incentivando e apoiando em todas as horas que precisei. Essa conquista é para vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado saúde e vontade de lutar, não só nestes anos como universitária, mas em todos os momentos da minha vida.

Aos meus pais e irmã que acompanharam toda a trajetória desde o início, que mesmo convivendo com meu cansaço e estresses durante esses 5 anos, conciliando trabalho e faculdade, sempre me trouxeram tranquilidade, carinho e todo suporte que eles podiam me conceder, mesmo as vezes eu sendo injusta e ingrata.

A melhor orientadora, professora Pamela Brandão, que mesmo antes de ser minha orientadora já estava disponibilizando um pouco do seu precioso e concorrido tempo para me ajudar e quando virei orientanda oficial sempre foi atenciosa e disponível. Com seu jeito amiga de orientar, dando os puxões na orelha sempre que necessário, me fez criar uma admiração sem tamanho, não só como professora, sua dedicação foi fundamental para conseguir concluir este ciclo. Meu muito obrigada.

E de modo geral a todas empresas que trabalhei, que me deram oportunidades antes mesmo da conclusão do curso superior, que acreditaram na minha capacidade, assim contribuindo para meu desenvolvimento profissional e pessoal, que ajudaram a ter uma visão sob a teoria e a realidade na pratica dentro das organizações.

RESUMO

Essa monografia objetivou compreender os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de gerência nas organizações com atuação na Região Metropolitana de Natal no estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, traçou o perfil das mulheres que ocupam os cargos gerência, caracterizando seu trabalho; apresentou a trajetória profissional e de vida dessas mulheres; identificou as dificuldades por elas enfrentadas para o exercício de suas funções. Trata-se de um estudo exploratório-descritivo com abordagem qualitativa que utilizou o estudo de caso como estratégia de pesquisa; e realizou entrevistas como técnica de coleta de dados. Após a realização da pesquisa, pode-se compreender que as mulheres entrevistadas têm enfrentado mesmo em níveis diferentes, desafios em sua trajetória profissional e atuação na gerência resultante de preconceitos e estereótipos de gênero. As principais dificuldades enfrentadas: aceitação pelos demais colegas de trabalho, incredibilidade sobre suas competências e habilidades profissionais para ocupar o cargo de gerência, constantes assédio moral, bem como tempo insuficiente para atender as demandas profissionais e as demandas de afazeres domésticos e atividades de lazer e entretenimento.

Palavras-Chaves: Gênero; Mulher; Gerência; Desafios.

LISTA DE QUADROS, GRAFICOS E FIGURAS

Quadro 1 – Relação entre maternidade e carreira profissional das gerentes	26
Quadro 2 – Escolaridade das gerentes.....	27
Quadro 3 – Segmento de atuação das gerentes e porte da empresa	27
Quadro 4 – Relações de Responsabilidade e Poder por quantidade de funcionários.....	28
Quadro 5 – Participação nas despesas domésticas	29
Quadro 6 – Depoimentos da trajetória de vida	31
Quadro 7 – Depoimentos da trajetória profissional.....	31
Quadro 8 – Depoimentos sobre as principais dificuldades sentidas.....	35
Quadro 9 – Depoimentos sobre as principais dificuldades sentidas.....	35
.	
Gráfico 1 – Qual a sua prioridade.....	33
Gráfico 2 – O que você costuma fazer nas horas livres.....	34
Gráfico 3 – Que outras tarefas diárias você exerce além do cargo profissional.....	36
Figura 1 – Media Salarial da função de Gerente no Brasil.....	30

SUMÁRIO

1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	09
1.1	Contextualização do problema.....	09
1.2	Objetivos.....	12
1.2.1	<i>Objetivo geral.....</i>	<i>12</i>
1.2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>12</i>
1.3	Justificativa.....	12
1.4	Procedimentos Metodológicos.....	14
1.5	Estrutura do trabalho.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Mulher: da submissão ao poder.....	17
2.2	Atuação no mercado de trabalho atual.....	21
2.3	Poder, função gerencial e a inserção das mulheres nesses cargos dentro das organizações.....	23
3	ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
3.1	Perfil das gerentes e caracterização do trabalho.....	26
3.2	A trajetória de vida e profissional	30
3.3	Dificuldades enfrentadas	34
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
	REFERÊNCIAS.....	40
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	42

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

1.1 Contextualização do problema

Historicamente, homens e mulheres desempenhavam papéis diferentes na sociedade, cabendo a mulher as funções de cuidar da casa, filhos e marido enquanto o homem saía para trabalhar fora. A autora Bassanezi (2012) reforça que por diversos séculos, a mulher viveu excluída do meio social, econômico e político, sem direito a votar e frequentar a escola. A única educação que a tinham direito 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).

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. (MORGADO, 2016). 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).

No Brasil, as mulheres têm conquistado um espaço significativo na sociedade, especialmente, expresso em sua participação nas universidades e no mercado de trabalho, quer seja em organizações públicas ou privadas. O número de mulheres que possuem um diploma superior é maior do que a dos homens, representando cerca de 61% dos alunos concluintes até 2015, de acordo com dados do Instituto nacional de estudos e pesquisas (2016). E as mulheres compõem mais da metade (51,6%) da mão de obra do país, ocupando 55% dos cargos e funções públicas e 50% dos cargos em empresas privadas, segundo o instituto brasileiro de geografia e estatística (2016).

Porém, mesmo com essa inserção no mercado de trabalho, as mulheres ainda são minoria em cargos elevados tanto no serviço público, quanto nas empresas privadas. Dados colhidos de um estudo da Escola Nacional de Administração Pública (2016), mostram que o

gênero feminino ainda é minoria na elite do serviço público, no poder executivo, judiciário e legislativo, elas representam 46%, 9% e 2% respectivamente.

De acordo com a pesquisa da Bain & Company Brasil (2014), apenas 4% dos principais executivos entre as 250 maiores empresas brasileiras são do sexo feminino. As mulheres estão particularmente sub-representadas em posições de gerência executiva, pré-requisito para promoções a níveis hierárquicos mais altos. Com a percentagem inferior a 15%, não surpreende que, entre as empresas pesquisadas, encontra-se somente nove CEOs do sexo feminino.

De acordo com os dados da pesquisa “Women in Business 2016” da Grant Thornton, o Brasil é o 3º país com menos mulheres em cargos de liderança no mundo, segundo a pesquisa 53% das empresas não possuem mulheres ocupando esses cargos. O setor de serviços é onde elas estão mais presentes. Para a sócia do Grant Thornton, Madeleine Blankenstein (2015), um dos fatores para essa realidade é a falta de apoio para conciliar a família e a carreira.

Para Luciana Batista¹, sócia da Bain & Company (2013)², isto ocorre também porque há muitos “detalhes” que impedem as mulheres de chegarem a níveis mais altos. Ainda que não sejam explícitas, existem barreiras reais que se assentam ao gênero feminino, o que inevitavelmente as coloca em uma posição de desigualdade de oportunidades.

Além disso, em alguns departamentos, as mulheres são rotuladas como figura frágil que não se adaptam em um 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. (MORGADO, 2016).

Mesmo inseridas no mercado de trabalho, as condições permanecem diferenciadas do homem, quer sejam relativas à carga de trabalho, aos valores de seus salários, aos cargos e funções desempenhadas, as relações de poder, as formas de tratamento e valorização. (BRUSCHINI; PIPPI, 2004). De modo que muitos são os desafios enfrentados por mulheres para alcançarem altos cargos nas organizações, segundo Morgado (2016) o preconceito, a discriminação, a falta de oportunidades iguais, a dupla jornada, e o conflito para equilibrar as diferentes esferas são um dos grandes dessabores para essa conquista.

¹ POR QUE Existem Poucas Mulheres em Cargos de Liderança no Brasil? 24 de março de 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=crafq8-dhNQ>. Acesso em 08 de nov de 2017.

²MULHERES OCUPAM 14% dos cargos executivos, mostra pesquisa. **Bain & Company Brasil**. 26 de julho de 2013. Disponível em: <http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/press/media-mentions/mulheres-ocupam-14-dos-cargos-executivos-mostra-pesquisa.aspx>. Acesso em: 08 nov. 2017

Apesar desses desafios, as mulheres estão buscando se inserir cada dia mais nesses cargos. Além da necessidade de arcar e assumir a chefia da família, com a responsabilidade do sustento da casa e educação dos filhos, elas estão buscando, nessas oportunidades, o sabor da independência, satisfação do bem-estar pessoal e psicológico. (COAN, 2008). Com o tempo elas reconheceram seus potenciais e passaram a buscar novas metas, conquistar espaços até então dominados por homens (PROBST, 2003).

No Rio Grande do Norte, essa realidade não é diferente, as mulheres apresentam maior grau de instrução quando comparadas aos homens, representam 60,6% com ensino superior completo (Observatórios do trabalho no RN/ Dieese 2015), no entanto, elas são menos absorvidas pelo mercado de trabalho. No estado, o número de trabalhadoras é de 658 mil, o que reflete 43,9%, de acordo com os dados do levantamento feito em outubro de 2016 pela Pesquisa nacional de amostra de domicílios. Elas são maioria no serviço público do RN, representam 58% dos funcionários públicos.

Faz-se importante destacar que essas mulheres são responsáveis pelo sustento das suas famílias e tem acumulado horas de trabalho. Segundo Observatórios do trabalho no RN/ Dieese (2015), um terço das famílias potiguaras são chefiadas por mulheres, elas chegam a contabilizar, de acordo com dados do índice de desenvolvimento regional (2016), 58,9 horas semanais em suas funções profissionais e atividades domésticas, o que significa quase 7 horas a mais que os homens. O mesmo estudo, afirma que a diferença salarial entre os gêneros é de 7% a menos para as mulheres.

A Região Metropolitana de Natal, composta por 14 municípios potiguaras³, segue caracterização similar, pois se trata de uma “área historicamente concentradora de investimentos, estrutura produtiva, pessoas, ocupações e rendas geradas/apropriadas no estado do Rio Grande do Norte” (SILVA, 2008, p. 7). De acordo com dados da DIEESE (2015), 43,2% da população potiguar se concentra nessa região, contribuindo com mais da metade do PIB estadual por meio de atividades econômicas, especialmente, no setor de serviços, construção civil, administração pública e comércio.

Nesse cenário, as mulheres potiguaras têm conquistado espaços. Porém, ainda marcado pelas desigualdades de gênero evidenciadas, segundo dados do Observatório do Trabalho do RN (2015), na falta de oportunidades de trabalho; aumento de responsabilidade em casa; rendimentos inferiores quando comparado ao dos homens; na seleção das empresas,

³ A Região Metropolitana de Natal é composta pelos municípios de Natal, Parnamirim, Macaíba, São Gonçalo do amarante, Extremoz, Ceara-Mirim, Ielmo Marinho, Monte Alegre, Maxaranguape, Nísia Floresta, São Jose de Mipibu, Vera Cruz, Goianinha e Arez.

quando optam pelo homem; e em situações que os candidatos possuem capacitação equivalente, pois, teoricamente representam um custo menor.

Além disso, a mulher vem ocupando cargos de gestão de forma ainda tímida, se concentrando em cargos de gerência intermediária ou em funções operacionais, lutando para alcançar cargos mais altos e prestigiados. Diante desse contexto, o presente estudo tem por objetivo compreender: Quais os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de gerência nas organizações com atuação na Região Metropolitana de Natal no estado do Rio Grande do Norte?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de gerência nas organizações com atuação na Região Metropolitana de Natal no estado do Rio Grande do Norte.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer o perfil das mulheres que ocupam os cargos gerência e a caracterização do trabalho;
- b) Apresentar a trajetória profissional e de vida dessas mulheres; e
- c) Identificar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para o exercício de suas funções.

1.3 Justificativa

Apesar dos progressos e conquistas femininas em relação a sua inserção no mercado de trabalho, poucas são as que ocupam cargos de elevado nível hierárquico, é notório que existem barreiras que as limitam. As mulheres vivenciam em diferentes graus, os desafios para conseguirem exercer funções de poder. (MELO; LOPES, 2012). Na área das pesquisas organizacionais, a temática mulher executiva tem sido pesquisada por autores brasileiros que abordam sobre a divisão de gênero-trabalho. Dentre esses autores, destacam-se: Ramos, (2000). Bruschini; Puppi, (2004), Hirata (1991), Abreu (1993), Machado (1999), Meyer e Silva (2000), Souza (2009), entre outros.

Nesses estudos, é comum encontrar grupos de pesquisa e trabalhos que analisam a relação mulher-trabalho, contudo, a inserção feminina em cargos executivos-gerenciais carece de novos estudos, uma vez que o número atual de trabalhos relativos a esse aspecto é pequeno. (CORREIA, 2001; ELISIANA PROBST, 2003; NETO; TANURE; ANDRADE 2010).

A relevância desta pesquisa se dá na sua contribuição teórica para o avanço das discussões sobre a temática, uma área que está cada vez mais em ascensão devido à mudanças no cenário no mercado de trabalho. “Tornar visíveis às mulheres como líderes/chefes/diretoras nas organizações é assunto delicado, pois envolve trazer para frente do palco uma nova ótica, uma nova cultura e lógica.” (CARREIRA, 2001. p.53).

Visando compreender a necessidade de transformar as relações, tornando as mulheres conscientes do seu próprio valor, para que superem a invisibilidade histórica e mudem a configuração das organizações e das sociedades em busca de relações de equilíbrio entre os seres humanos.

É por essa desigualdade ainda latente, fruto de um passado que deixou marcas na atualidade – em que a mulher era vista apenas para a reprodução e como um complemento do homem -, que surge a necessidade de questionar as relações de poder desiguais, lutar pelos direitos de equilíbrio nas relações entre os gêneros, dar visibilidade social e adotar políticas para sanar os problemas existentes.

Os desafios são enormes, porém quanto menor for a resistência das pessoas no sentido de combater, expor e questionar as pautas femininas, melhor e mais ampla será a concretização de uma sociedade mais igualitária. Trata-se de uma missão a ser realizada em conjunto, entre as empresas e a sociedade, isso significa que tanto as mulheres quanto os homens precisam superar algumas barreiras.

Aos 17 anos iniciei minha admissão no mercado de trabalho formal, dois anos depois fui contratada para assumir a supervisão administrativa de uma empresa, no qual, no seu quadro de funcionários só possuíam homens, sendo eu a única colaboradora mulher. No primeiro ano, senti na pele, os obstáculos para conseguir reconhecimento da minha equipe sobre a minha competência profissional, onde tive que vencer diversas barreiras como o machismo e o assédio moral, várias vezes fui subestimada pelo simples fato de ser jovem e mulher.

Hoje vejo que o espaço conquistado por nós mulheres é um caminho sem volta, não só pela conquista em si, mas porque não nos imaginávamos mais fora deste contexto, a partir do momento que sentimos o gosto da liderança, o sabor do poder de decisão. Acho que o caminho é longo, mas inevitável, precisamos da garantia de oportunidades iguais, sendo necessário uma reorganização cultural e social, para isso devemos reforçar a nova realidade,

trazendo a consciência de que as diferenças biológicas não representam hierarquias de poder entre gêneros. Para tal é necessário compromisso dos governos, das empresas, além do envolvimento da sociedade para manter a discussão em andamento.

1.4 Procedimentos Metodológicos

Diante dos objetivos empreendidos esse estudo se classifica como sendo exploratório-descritivo, e adota uma abordagem qualitativa. Utiliza como estratégia de pesquisa o estudo de caso, não intencionando generalizar os resultados da pesquisa, mas sim compreender em profundidade os desafios enfrentados por mulheres que ocupam posições de gerência nas organizações.

O universo estudado refere-se mulheres de organizações com atuação na Região Metropolitana de Natal (RMN) no estado do Rio Grande do Norte. Dada à abordagem qualitativa, escolheu-se uma amostra populacional de 11 gerentes de diferentes idades e que atuam em organizações de segmentos distintos. A escolha dessas gerentes ocorreu, após a realização de uma pesquisa exploratória, que resultou em um levantamento das empresas localizadas na RMN. Após esse levantamento, e considerando os critérios de acessibilidade e disponibilidade das gerentes iniciou-se a coleta de dados, por meio da técnica de entrevistas.

Para a realização das entrevistas, utilizou-se como instrumento de pesquisa um questionário (Apêndice A), estruturado, compostos por 37 questões fechadas e abertas. As questões desse instrumento foram elaboradas de forma a alcançar os objetivos desse estudo. O questionário foi feito através formulário no *google drive* e enviado por aplicativo online de mensagens instantâneas (*WhatsApp Messenger*).

Antes de enviar cada questionário, foi explicado para as entrevistadas a finalidade, objetivo da pesquisa e a importância da colaboração pessoal delas para a conclusão deste trabalho, bem como explanado que as informações prestadas permanecerão no anonimato. Cabe ressaltar que a escolha pelo envio de questionários, ao invés de entrevistas pessoais, ocorreu considerando aspectos relacionados a recursos disponíveis, disponibilidade de tempo das entrevistadas, bem como o curto prazo de coleta de dados.

Foi realizado um total de 11 entrevistas, no período de 19 a 29 de outubro de 2017. Para efeitos de análise da pesquisa foi mantido sigilo sobre a identidade das gerentes, atribuindo códigos aleatórios, como por exemplo, Gerente 1 (G1), Gerente 1 (G2), Gerente 3 (G3)... Gerente 11 (G11), sempre que mencionado algum trecho das entrevistas.

Ressalta-se que para o desenvolvimento dessa monografia foi realizada também uma pesquisa bibliográfica para fundamentar teoricamente o trabalho. A pesquisa bibliográfica foi realizada baseada na consulta de livros, artigos, jornais, revistas, dissertações, teses e sites da internet, utilizando autores como Carreira (2001), Silva (2000), Soihet (2001), Ost (2009), dentre outros. Como também se realizou uma pesquisa documental em bases de dados coletando dados estatísticos para a contextualização do problema de pesquisa e descrição sobre a atuação da mulher no mercado de trabalho na contemporaneidade. Para tanto, foram coletados dados e informações em IBGE, PNAD, SEADE, DIEESEs de diversas datas, sempre utilizando a questão dos desafios de gênero no mercado de trabalho como perspectiva para análise do material.

Posteriormente a realização das entrevistas, os dados foram sistematizados com suporte do *google drive*, em planilhas e gráficos permitindo a elaboração de quadros apresentados na apresentação e análise dos resultados. Nessa etapa final, a interpretação dos dados dos questionários, sucedeu levando em consideração o número de vezes que as entrevistadas passaram a mesma ideia sobre determinada pergunta, a relevância das respostas e as diferentes experiências passadas por cada uma, a fim de sanar as questões apresentadas nos objetivos específicos e contribuir numa melhor compreensão sobre o tema.

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho está dividido em 4 capítulos, sendo o primeiro composto por essas considerações iniciais. Neste primeiro capítulo foi abordado a problemática, no qual é apresentado o tema e sua importância, os objetivos, gerais e específicos, a justificativa e a metodologia utilizada na elaboração do trabalho.

No segundo capítulo apresenta-se um breve referencial teórico, abordando acerca das transformações ocorridas nas últimas décadas, com um breve histórico da mulher e sua submissão, levando em consideração sua inserção no mercado de trabalho e em cargos executivos, apontando as conquistas e os desafios enfrentados até os dias de hoje.

Em seguida, no terceiro capítulo apresentam-se os resultados desse estudo, especificamente o perfil das mulheres que ocupam os cargos gerência; bem como suas trajetórias profissionais e de vida. Além disso, apresenta-se também os principais benefícios e dificuldades conquistados pelas mulheres para o exercício de suas funções identificados por essa pesquisa.

Finalmente, no quarto capítulo, expõem-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mulher: da submissão ao poder

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 de a mulher ganhar dinheiro, elas 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, traçado sempre com a ideia de submissão aos homens (PERDOMO, 2005).

Elas eram habilitadas para o casamento, conduzidas pelo contexto social, deveriam saber cuidar das atividades domesticas e dos filhos, precisavam ser mais educadas do que instruídas. “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”. (RAGO, 1985, p. 12).

Segundo Soihet (2003, p. 12), “a filosofia afirmava as mulheres a inferioridade da razão como um fato incontestável, cabendo-lhes apenas, cultivá-la na medida necessária ao cumprimento de seus deveres naturais: obedecer ao marido, ser-lhe fiel e cuidar dos filhos”. Essa submissão feminina muitas vezes foi explanada de forma biológica, onde por natureza a mulher seria fisicamente mais fraca do que o homem, associando a ele o poder de decisão e direção. Scott (1994, p. 15) afirma que “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”.

Mas essa submissão não advém apenas da questão biológica, incide também devido as variações sociais e culturais, sobre os distintos papeis 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”.

Enquanto o índio guerreava, caçava ou pescava, a índia plantava a mandioca e preparava a bebida ritual; enquanto nego trabalhava na mineração, a negra vendia comestíveis e aguardente nos seus tabuleiros; enquanto o médico ou o cirurgião cuidava dos enfermos, as parteiras ajudavam as mulheres a terem seus filhos. Havia

plebeias pobres que trabalhavam na roça plantando seu milho e feijão, que fiavam e teciam o algodão, que costuravam. (SILVA, 2000, p. 37)).

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)

Por muitos séculos a estrutura de ensino era diferente de acordo com o gênero, os homens eram preparados para assumir a posição de senhor, e as mulheres para desenvolver as tarefas domésticas. “Devem ser os homens educados de modo que se tornem plenamente aptos para a responsabilidade de chefes de família. Às mulheres será dada uma educação que as torne afeiçoadas ao casamento, desejosas a maternidade” aponta Schwartzman (1981, p. 17).

Segundo Neres e Rabelo, (2013), essa realidade só começou a sofrer alterações a partir do século XIX, quando a ideia de escolaridade formal para meninas foi sendo aos poucos inseridas e foram acrescentadas novas disciplinas dentro das escolas, intensificado o equilíbrio entre homens e mulheres, colaborando assim para o desenvolvimento social. A partir deste período, a mulher passa a se tornar um ser em construção, começa a ser vista sob novos aspectos.

A transformação da grande maioria das escolas públicas e privadas brasileiras em mistas foi um dos mais importantes resultados do processo de modernização. Meninas e meninos, desde a tenra idade, passaram a dividir os bancos escolares, possibilitando, assim, que ambos os sexos tivessem trajetórias similares nos estudos (BASSENEZI, 2012, p. 07).

Neste mesmo século, com o desenvolvimento tecnológico e a concretização do sistema capitalista, ocorreram algumas modificações na organização do trabalho feminino. Houve uma intensificação da inserção das mulheres no mundo do trabalho, elas foram integradas dentro das fabricas, onde boa parte ficava responsável na operação dos maquinários, como comenta NERES (2013).

Como não exigia força muscular, elas faziam as mesmas funções dos homens, porém com o salário bem inferior, e se sujeitavam a jornadas de trabalho de 14 a 16 horas por dia, o que para os empresários era mais vantajoso, como aponta Ost (2009, p. 15). “A justificativa desse ato estava centrada no fato de o homem trabalhar e sustentar a mulher. Desse modo, não havia a necessidade de a mulher ganhar um salário equivalente ou ao do homem”

(PROBST, 2003, p.15). Além disso, elas continuavam com as obrigações domésticas. Na fase pré-capitalista, Scott salienta que:

É evidente que a mulher trabalhadora já existia muito antes do advento do capitalismo industrial, ganhando o seu sustento como fiandeira, costureira, ourives, cervejeira, polidora de metais, fabricante de botões ou de rendas, ama criada de lavoura ou criada doméstica nas cidades e no campo da Europa e da América. (SCOTT, 1994, p. 443).

Mas foi partir da revolução industrial, que a presença das mulheres no mercado de trabalho se deu de forma mais intensa, aponta Girão (2001), quando a necessidade de complementação da renda familiar fez com que elas fossem introduzidas de maneira forçada, no trabalho remunerado, sendo obrigadas a aceitarem desempenhar tarefas mal remuneradas dentro das fabricas. Com as grandes Guerras Mundiais (1914 – 1918 e 1939 – 1945), os homens foram para as frentes de batalha e as mulheres passaram a assumir os negócios da família e a posição dos homens no mercado de trabalho. (OST, 2009).

Quando a guerra acabou os poucos dos que sobreviveram ao conflito foram mutilados e impossibilitados de voltar ao trabalho, Schlickmann (2013, p. 34) afirma que nesse momento, “ os países 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. Segundo Probst, (2003), elas sentiram-se 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 19, 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, 1996), 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).

De acordo com Pochman (2002) com esse processo de industrialização, teve um aumento das siderúrgicas, petrolíferas, química, farmacêutica e automobilística.

Conseqüentemente, teve um aumento do trabalho formal e elas começam a assumir diferentes cargos e entrar em profissões que exigem formação intelectualizada, atingindo diversas esferas da sociedade.

Na década de 70, esses movimentos emancipatórios dão partida para intensificação da entrada feminina no mercado de trabalho, Como Espíndola (2011, p. 12) reforça, “as mulheres buscavam mostrar que tinham competência não apenas para administrar o lar, mas para conquistar novos valores sociais, morais e culturais”. O avanço da escolaridade entre as meninas se intensificou nas décadas seguintes e gerou impacto no mercado de trabalho, tornando-as economicamente mais competitivas e capazes de enfrentar resistências e preconceitos, (MATOS, BORELLI, 2012). Com isto a mulher conseguiu abrir uma enorme porta para o futuro e aumentar sua presença em setores, que na época, parecia inalcançável.

A conclusão do ensino secundário e a posterior entrada na universidade tornou-se o objetivo de uma grande quantidade de meninas. O casamento permanecia no horizonte. Porém a carreira profissional, que implicava autonomia financeira com relação ao pai e ao cônjuge, assumia cada vez maior importância entre as expectativas das meninas (BASSENEZI, 2012, p 25).

No Art 3º da Constituição Federal do Brasil diz que para atingir o desenvolvimento nacional é objetivo fundamental da República Federativa “promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação”. (BRASIL, 1988).

Segundo Hoffmann (2004, p. 23), foi a partir desta década que “intensificou-se a participação das mulheres na atividade econômica em um contexto de expansão da economia, com acelerado processo de industrialização e urbanização”. Os anos 80 deram continuidade a este processo de expansão da força de trabalho feminina e na década de 90, mesmo com baixos investimentos no comércio e terceirização da economia, foi marcada pelo aumento da responsabilidade na administração das famílias e conseqüentemente fortalecimento de sua atuação no mercado de trabalho. Em seu trabalho, Bessa (1996) completa que nessa época a mulher viu aumentar seu nível de escolaridade e seu poder aquisitivo, conseguindo dessa maneira diminuir a defasagem salarial que ainda dura em relação aos homens. Elas começaram a trabalhar em diversos ramos, nos serviços públicos, nos comércios e em profissões reconhecidas como femininas, como professoras, enfermeiras, assistentes sociais, telegráficas e secretariados. Reforça Carreira,

Essa abertura iniciou-se e ocorre com mais facilidade naqueles ambientes que, de certa forma, reduzem atividades consideradas como extensão do lar (educação, saúde e serviços, por exemplo). E se dá de forma mais tímida nos redutos tradicionais masculinos, como o das finanças, o da hierarquia religiosa, o dos altos postos políticos e o da tecnologia de ponta. (CARREIRA, 2001, p. 13).

No Brasil, as primeiras profissões praticadas pelas mulheres foram secretaria, professora e enfermeira, profissões ligadas com a função materna. E até hoje são os ofícios que se mantem com grande participação feminina. (MATIELLO; LAIMER, 2006). Isso ocorre por que as mulheres possuem habilidades como atenção a detalhes, destreza manual e paciência para realizar trabalhos repetitivos (POSTHUMA; LOMBARDI, 1998).

2.2 Atuação no mercado de trabalho atual

Como vimos e reforça Nogueira (2014) existe uma distinção nas ofertas de postos de trabalho oferecidas para os gêneros, com a acentuada divisão sexual do trabalho, ficou reservado para as mulheres, na maioria das vezes, espaços específicos que, se distingui por atividades adaptadas as suas características, ditas, naturais, caracterizado pela inferioridade hierárquica e as vezes pelos salários menores.

Porem 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).

Ao analisarmos o comportamento da força de trabalho da mulher, depois de anos lutando pela igualdade de condições, vimos que elas conquistaram muitos espaços e direitos, estão assumindo uma nova postura na sociedade, e conseqüentemente, no mercado de trabalho. Segundo dados obtidos pelo IBGE 2011, a mulher conquistou a liderança no mercado de trabalho e vem diminuindo cada vez mais, a diferença média salarial em relação aos homens. Estão responsáveis por grande parte do sustento de suas famílias, a fonte ainda revela que 28% dos domicílios já são chefiados pelas mulheres.

A participação feminina no mercado econômico tem apresentado uma admirável progressão desde a década de 70. (BASSANEZI, 2012). Enquanto 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).

O trabalho da mulher, fora de casa, vem sendo estimulado pela demanda do mercado e pelo crescimento de sua competência profissional, que decorre em grande parte da

melhoria das conquistas educacionais, maior possibilidade de estudo e diversidade de cursos em diferentes áreas de conhecimento que abrem suas portas ao público feminino (PROBST, 2003). Hoje o desempenho escolar das mulheres tem se revelado mais alto que dos homens, segundo a pesquisa feita pelo IBGE (2011),

O crescimento da escolaridade feminina tem se consolidado nos últimos anos e se manifestado nos diversos setores das atividades econômicas. Em 2011, os percentuais de participação alcançado por elas foram superiores ao dos homens em praticamente todos os grupamentos de atividade. A superioridade da presença feminina com nível superior também foi verificada nos grupamentos de atividade (IBGE, 2003-2011).

Com isso, hoje elas atingem cargos elevados e consolidam carreiras. Expandiram sua presença no mundo do trabalho (informal e formal) e ocuparam diversos campos profissionais. O tempo em que algumas profissões eram definidas para serem exercidas de acordo com o gênero de cada indivíduo, está passando, a passos lentos, mas está. Hoje, elas ocupam praticamente todas as áreas, incluindo os chamados serviços pesados, que antes eram dominadas por homens, agora, são serviço de mulher também (HIRATA, 2002). Categorias como “Filha”, “esposa”, “mãe” há muito tempo deixaram de ser as únicas identificações valorizadas da mulher na sociedade. Já algumas décadas reconhece-se que elas ultrapassam os espaços tradicionalmente reservados ao dito “sexo frágil” e desempenham hoje funções e papéis jamais sonhados por suas bisavós e avós (PROBST, 2003).

Como comentado no capítulo anterior, por muitos anos as diferenças biológicas entre os gêneros foram utilizadas culturalmente para explicar a ideia do sexo forte, homem, e sexo frágil, mulher, formando um certo padrão de relação entre os gêneros, estimulando-se nos homens valores de competição, autoafirmação, expansão, e dominação, por outro lado, nas mulheres, encorajam-se a cooperação, conservação e a associação. Dessa maneira, restringindo diversas oportunidades entre eles. Como Gomes, (2008, p. 12) aponta “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, Carreira afirma que

Segunda a análise da Fedepe, 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 confundem 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 a 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).

2.3 Poder, função gerencial e a inserção das mulheres nesses cargos dentro das organizações

As relações de poder existem entre homens e mulheres, mulheres e mulheres, homens e homens, de mesmas classes sociais, raças, idades, localidade e etnias. “Entendemos que 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 macrossociais.” (CARREIRA, 2001, p. 56). .

Dentro das organizações é possível identificar diversas formas e atividades de exerce-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 Fayoul (1981), 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 às 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, 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, 2012, 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. Estão buscando unir 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, 2011).

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. Logo nessa mesma linha de pensamento, os autores afirmam que:

As mulheres devem ocupar espaços de poderes e tomada de decisões, eletivos ou não, primeiramente por seus atributos de competência, e adequação as funções propostas e não por serem mulheres. Mas devem ser igualmente evidentes, que as mulheres não podem ser excluídas destes mesmo espaços só por serem mulheres. (PITANGUY; BARSTED, 2011, p. 23).

Nas últimas décadas, as mulheres dobraram sua participação em cargos de gerencia nas empresas, por natureza, possuem características que as fazem sair na frente do gerenciamento da equipe, elas são polivalentes, mais colaborativas e conseguem engajar as pessoas, já o homem é mais competitivo e menos agregador. Além do que, grupos e estilos mais diversificados dentro das organizações, percebem mais facilmente mudanças no mercado (MARTINS, 2003).

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Perfil das gerentes e caracterização do trabalho

Com o objetivo de compreender os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de gerência nas organizações com atuação na Região Metropolitana de Natal no estado do Rio Grande do Norte, foram entrevistadas 11 gerentes de empresas privadas, coincidentemente, todas do setor de serviços.

Essas mulheres possuem faixa etária que as caracterizam na fase adulta, compreende-se entre 18 a 35 anos, sendo que 7 entrevistadas possuem de 26 a 35 anos de idade, e 4 possuem de 18 a 25 anos. Em sua maioria (6), são casadas ou estão em uma união estável, aparecendo logo e seguida as solteiras (4). Outra característica das gerentes entrevistadas é que das 6 gerentes que possuem filhos, 5 não têm interesse em ter mais, pois, no geral, acreditam que os filhos atrapalham a carreira profissional, 5 mulheres não possuem filhos, mas pretendem ter, mesmo supondo que ser mãe talvez atrapalhe o crescimento no trabalho, conforme pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 – Relação entre maternidade e carreira profissional das gerentes.

Gerente Entrevistada	Quantidade de filhos possui	Quanto pretende ter a mais	Você acha que ser mãe atrapalha na carreira profissional
G1	0	2	Sim
G2	0	2	Não
G3	2	0	Talvez
G4	0	2	Sim
G5	0	3	Sim
G6	2	0	Talvez
G7	0	1	Talvez
G8	1	0	Talvez
G9	2	0	Talvez
G10	1	0	Sim
G11	1	2	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Esse comportamento pode ser explicado pela preocupação com o conhecimento e o receio de 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 de se dedicar aos estudos e assim encorpar qualificações no seu currículo acadêmico e estarem profissionalmente preparadas para buscar os cargos almejados.

Isso pode ser observado nos depoimentos de algumas entrevistadas, que corroboram para justificar esse receio: “Tive filho aos 23 anos, o que foi necessário trancar o

último semestre da pós-graduação, no qual até hoje não consegui retornar” (G9); “Tenho uma filha de 6 anos que mora temporariamente com meus pais para que eu consiga terminar o curso de recursos humanos (G10)”. Percebe-se que o perfil das gerentes, entrevistadas na Região Metropolitana de Natal, segue o padrão da atualidade nacional, no qual, são gestoras mulheres adultas, com filhos e casadas, como menciona Lourereiro, Costa e Freitas (2012).

Quanto à escolaridade, apresentada no Quadro 2, verifica-se que a maioria possui ensino superior completo e que as graduações em administração de empresas e gestão financeira foram as escolhas predominante entre os cursos, e algumas possuem especialização em áreas relativas às funções gerenciais ocupadas, como gestão financeira e auditoria. Nenhuma das gerentes possui mestrado ou doutorado; levando a supor que o cargo de gerência requer conhecimentos mais específicos que são suportados pelos cursos de especialização.

Quadro 2 – Escolaridade das gerentes.

Gerente Entrevistada	Escolaridade	Curso
G1	Ensino Superior Completo	Administração
G2	Ensino Médio	-
G3	Ensino Médio	-
G4	Ensino Superior Completo	Gestão Financeira
G5	Ensino Superior Completo	Marketing
G6	Pós graduação	Administração – Pós em Gestão financeira
G7	Pós graduação	Administração
G8	Pós graduação	Administração – Auditoria
G9	Ensino Superior Completo	Ciências contábeis
G10	Ensino Superior Completo	Gestão financeira
G11	Ensino Superior Completo	Gestão de RH

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Essas mulheres trabalham em empresas de diversos segmentos, como automobilístico, alimentação, logística, indústria, entretenimento e locação de equipamentos, descritos no Quadro 3. Trata-se de empresas de micro e médio porte, segundo os critérios de classificação de empresas do Sebrae, com a quantidade entre 5 e 383 funcionários efetivos.

Quadro 3 – Segmento de atuação das gerentes e porte da empresa

Gerente Entrevistada	Segmento	Quantidade de funcionários diretos na empresa
G1	Locação de geradores	65
G2	Vestuário	6
G3	Alimentação	7
G4	Logístico	383
G5	Automobilístico	33
G6	Locação de geradores	65
G7	Industria	70
G8	Automobilístico	69

G9	Gráfica	95
G10	Supermercado	300
G11	Automobilístico	113

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Elas ocupam cargos de gerencia administrativa (55%), gerência financeira (27%) e em menor quantidade nas gerências de produção e vendas, ambas representando 9% cada.

No cumprimento de sua gestão, as gerentes entrevistadas são responsáveis por equipes de 5 a 99 colaboradores, a depender da quantidade de funcionários da Empresa, como se observa no Quadro 4.

Quadro 4 – Relações de Responsabilidade e Poder por quantidade de funcionários.

Gerente Entrevistada	Quantidade de funcionários diretos na empresa	Quantidade de pessoas responsável	Nº pessoas responsável X nº de funcionários diretos na empresa (%)	Percepção das gerentes de nível de poder (1 a 5)
G1	65	32	49,2%	5
G2	6	6	100 %	5
G3	7	5	71,4%	5
G4	383	72	18,8%	5
G5	33	11	33,3 %	5
G6	65	7	10,8%	4
G7	70	5	7,1%	3
G8	69	27	39,1%	4
G9	95	44	46,3%	4
G10	300	24	8 %	4
G11	113	99	87,6 %	4

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Nota-se que em empresas de menor porte as gerentes (G2 e G3) são responsável por uma quantidade significativa dos funcionários e possuem um nível alto de poder, A menina que a empresa vai aumentando o porte e conseqüentemente a quantidade de funcionários, vai diminuindo, em alguns casos, a quantidade de pessoas que são responsáveis, como por exemplo as gerentes G5, G9, G10.

Além disso, tem-se na percepção das gerentes, que essas possuem um satisfatório nível de poder de decisão dentro das 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.

As gerentes afirmam que a equipe que gerenciam aceitam suas decisões e escutam suas orientações, por fatores diversos, como medo, carisma, obrigação, porém revelam que o respeito e reconhecimento de sua competência são os fatores primordiais nesse processo. O que

Barnard (1938) cita como essencial para que a autoridade seja eficaz e os processos produtivos ocorram como esperados.

Outro fator a ser ressaltado é que, em sua maior parte (6), estão trabalhando na empresa de 1 a 5 anos, e 5 possuem mais de 6 anos de serviços prestados na empresa, o que demonstra que já possuem certa estabilidade, por mais que se esteja tratando de empresas privadas. Supõem-se que o tempo de atuação nas empresas seja um fator que influencie no desenvolvimento do respeito e do reconhecimento de competência das gerentes.

As gerentes têm dedicado boa parte do seu dia para o exercício de suas atividades profissionais, no que se refere em horas de permanência dentro da organização e/ou no desenvolvimento de suas atividades laborais fora do ambiente formal. Tem-se que 10 das gerentes potiguares passam de 8 a 12 horas por dia se dedicando ao trabalho; e apenas 1 de 4 a 7 horas. A quantidade de horas destinadas ao trabalho, segundo mais da metade das gerentes, influencia na pressão sentida pelos familiares e amigos por passarem muito tempo fora de casa devido as diversas jornadas; bem como por não destinarem tempo satisfatório para lazer e entretenimento.

No que se refere 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) quase a metade das entrevistadas (5) afirmam que são responsáveis por 100% das despesas familiares e 4 entrevistadas são responsáveis por 50%, como mostra o Quadro 5.

Quadro 5 – Participação nas despesas domésticas

Gerente Entrevistada	Com quem mora atualmente	Participação nas despesas domésticas
G1	Com os pais e/ou irmãos	25%
G2	Com companheiro/esposo/namorado	100%
G3	Filhos	100%
G4	Sozinha	50%
G5	Sozinha	100%
G6	Filhos	75%
G7	Sozinha	100%
G8	Filhos	100%
G9	Com companheiro/esposo/namorado + Filhos	50%
G10	Com companheiro/esposo/namorado	50%
G11	Com companheiro/esposo/namorado	50%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Faz-se importante notar que a maioria, 6 das gerentes entrevistadas, recebem de 4 a 6 salários mínimos⁴, e 4 gerentes recebem 1 a 3 salários demonstrando que seu salário tem

⁴ Salário mínimo de 2017: R\$ 937,00.

correspondido a média salarial brasileira para cargos de gerencia em nível pleno conforme porte da empresa, como pode ser observado na Figura 1 que apresenta as medias salariais do cargo independente do sexo. Percebe-se assim que no caso das gerentes entrevistadas, aparentemente, não há uma diferenciação salarial por sexo, mas sim por tempo de serviço na empresa e pelo seu porte.

Figura 1: Media Salarial da função de Gerente no Brasil.

Porte da Empresa	Nível Profissional				
	Trainee	Júnior	Pleno	Sênior	Master
Pequena	R\$ 2881.73	R\$ 3746.25	R\$ 4870.12	R\$ 6331.16	R\$ 8230.51
Média	R\$ 4322.59	R\$ 5619.37	R\$ 7305.18	R\$ 9496.73	R\$ 12345.75
Grande	R\$ 6483.88	R\$ 8429.05	R\$ 10957.77	R\$ 14245.1	R\$ 18518.63
População: 31654 salários Amostragem: 26150 salário(s) 43 contribuições. Metodologia utilizada: salários pretendidos e contribuições salariais					

Fonte: Currículos cadastrados no Banco Nacional de Empregos e contribuições salariais do Salário BR nos últimos doze meses. (SINE, 2017)

Mesmo considerando que os salários correspondem a média salarial nacional é importante notar que diante do custo de vida, bem como o pelo fato de que essas gerentes são responsáveis, em algum grau, pelas despesas domésticas e sustento de entes familiares esses salários por si só não se constituem como um sabor conquistado pela ocupação do cargo.

Isso porque seus salários são, no geral, destinado ao cumprimento dessas despesas, levando supor que o desejo em se exercer essa carreira tenha forte influência da necessidade de contribuir com a manutenção da família, como posto por Melo e Lopes (2011). O que não quer com isso dizer que também não sejam motivadas por outros desejos pessoais e profissionais como de estabelecer identidade e independência; e quiçá alcançar maiores patamares nas organizações, seja o aumento do nível profissional se tornando um gerente *master* ou ainda ocupação cargos de alta direção.

3.2 A trajetória de vida e profissional

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, vêm de famílias de classe média baixa, algumas vindas do interior para Região Metropolitana de Natal em busca de melhores

oportunidades de educação e, conseqüentemente, melhores oportunidades de inserção no mercado de trabalho.

Quadro 6 – Depoimentos da trajetória de vida.

Assunto	Depoimento das gerentes entrevistadas
Fale um pouco da sua trajetória de vida	"Sou de família do interior, então vim para Natal aos 15 para estudar." (G5)
	"Origem de família do interior, vindo para Natal em Busca de conhecimentos acadêmicos e inserção no mercado de trabalho."(G8)

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Ao descreverem um breve resumo sobre suas trajetórias de vida, é possível notar que, de certo modo, as profissões dos pais não possuem influência nas decisões profissionais das gerentes. Tem-se que 4 das entrevistadas, apontam que os pais são funcionários públicos e outras 4 que são autônomos. Porém, algumas tiveram suas primeiras experiências profissionais auxiliando os pais no comércio da família, para depois iniciar sua inserção formal no mercado, como fortalece o depoimento das gerentes (G9): *"Iniciei as atividades profissionais no negócio dos meus pais, ficava responsável por negociar com fornecedores e cobrança de pendências de cliente, aos 20 anos comecei a estagiar no escritório de contabilidade..."*(G7) *"Inicialmente aos 14 anos auxiliando meus pais no seu comercio.";* (G4) *"Comecei a trabalhar logo cedo no negócio dos meus pais."*

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 influencia nas decisões da organização. O estágio realizado durante o período de formação de ensino superior foi uma das primeiras experiências profissionais, de 4 gerentes entrevistadas.

De tal forma, que fica evidenciada a importância do estágio supervisionado para a formação de novos profissionais que atuam na gerência de organizações. A relação do estágio, permitiu com que se obtivesse conhecimentos que levaram as gerentes a ocuparem seus cargos, sejam se efetivando nas empresas que realizaram o estágio, ou em outras empresas após a conclusão do período de estágio.

Quadro 7 – Depoimentos da trajetória profissional.

Assunto	Depoimento das gerentes entrevistadas
Fale um pouco da sua trajetória profissional	"Aos 17 anos comecei a estagiar no setor de RH, depois virei efetiva, passei alguns anos e virei supervisora administrativa." (G3)
	"Ao iniciar o curso de gestão de rh, durante a faculdade comecei a estagiar na área e fui efetivada poucos meses depois." (G10)
	"Comecei a estagiar no escritório de contabilidade, onde logo fui contratada e durante permaneci durante 6 anos"(G9)

Assunto	Depoimento das gerentes entrevistadas
Fale um pouco da sua trajetória profissional	".... Quando fui chamada para a empresa que estou hoje, comecei como auxiliar de vendas, mas nunca gostei da área comercial. Tive a oportunidade de ser assistente administrativo, e devido a licença maternidade da supervisora, tive que assumir diversas atividades, e a partir daí fui conquistando a confiança e assumindo outros cargos." (G8)
	"Trabalho desde 16 anos no Nordeste, iniciei como menor aprendiz e após quase dois anos fui contratada para expositora de seção. Quando iniciei o curso de gestão, abriu uma vaga interna para auxiliar administrativo, fiz o processo de seleção e fui aprovada, e poucos meses depois, fui promovida para gerente." (G10)
	"Trabalhei em 6 empresas... Durante a faculdade comecei a estagiar na área e fui efetivada poucos meses depois, a partir daí, fui sempre buscando oportunidades que tivessem uma remuneração maior, até chegar na Auri, onde comecei como auxiliar administrativo durante 3 anos e depois fui promovida para gerente administrativo/rh"(G11)
	"Iniciei na gráfica como Aux. Administrativo e ao longo dos anos fui conquistando cargos e responsabilidades maiores." (G9)

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

As demais já iniciaram sua inserção no mercado de trabalho como forma de emprego exercendo funções de telemarketing, vendas, caixa de supermercado, guia turística. Percebe-se que mesmo não desenvolvendo funções relacionadas diretamente aos cargos atualmente ocupados esses foram importantes nas suas trajetórias profissionais e desenvolvimento de competências e habilidades que são utilizadas nos exercícios das atividades da gerência, conforme ilustra a fala da G2: “Minha primeira experiência de trabalho foi como guia de turismo. Ensinou-me bastante, pois eu era tímida. Fui recepcionista, vendedora de caixa até ir crescendo e recebendo cargos de confiança como líder de recepção, assistente administrativo até chegar à gerência.”

Observa-se que antes de se tornarem gerentes, essas mulheres não tiveram muitos empregos, tendo passado por uma progressão de carreira na empresa que iniciaram suas atividades profissionais. Para tanto aproveitaram as oportunidades, se especializando, mostrando competência e ganhando confiança, para assumir novos cargos, conforme ilustra o quadro 8.

Como também permanecessem buscando continuar progredindo na organização com a expectativa de ascender na carreira, atingindo cargos mais elevados dentro da organização, como afirma 4 das entrevistadas: “Virar gerente geral de vendas da filial” (G6); “Ser promovida para gerente administrativa do NE” (G8).

O desejo de progredir na carreira também é motivado pela expectativa de aumento do salário (G1, G9) quanto pela possibilidade de conquistar honra e prestígio no seguimento de atuação; bem como contribuir para o desenvolvimento da organização. Nesse último aspecto,

três das gerentes demonstram pensamento colaborativo, almejando o crescimento não só pessoal, mas de toda a organização: “Fazer a empresa crescer cada vez mais.” (G4); “Estamos atualmente com 6 filiais, abrimos a primeira fora do estado. Acredito que possuímos uma base bem estruturada para se espalhar pelo Nordeste cada vez mais.” (G10)

Além das expectativas profissionais, as gerentes sonham com estabilidade financeira e horários flexíveis (8); aspiram realizações pessoais e familiares, como adquirir bens materiais, casa própria, casar novamente. Dentro das realizações pessoais destacam-se os sonhos relacionados aos filhos: “Fornecer uma boa base para meu filho” (G11), “Formar meu filho” (G6), “criar meu filho e realizar os sonhos dele” (G8).

E na mesma linha de raciocínio, 6 gerentes mencionam novamente a família, no que se refere ao seu maior medo, afirmam que a possibilidade de falhar na criação dos filhos e não conseguirem aproveitar a família, é seu maior receio. Corroborando a essas afirmações, o Gráfico 1, mostra que a família é a principal prioridade das gerentes entrevistadas, onde das 11 entrevistadas, 10 a citam, seguida pela qualidade de vida e estabilidade financeira, e em último lugar, possuindo peso bem menor, citam a carreira como prioridade.

Gráfico 1: Qual a sua prioridade.



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

A maioria das entrevistadas, 10 gerentes, afirmam gastar poucas horas semanais para o lazer e entretenimento, atingindo no máximo 3 horas. Nessas horas livres costumam no geral descansar ou ficar com a família. Em menor proporção destinam também seu tempo livre para fazer exercícios físicos, viajar, ir ao cinema/teatro e frequentar bares e restaurantes, onde pode ser observado no Gráfico 2.

Gráfico 2 – O que você costuma fazer nas horas livres



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

De fato, a família está no topo das prioridades das mulheres entrevistadas, pressupões que estar com a família representa de certo modo uma tranquilidade para fugir da correria do trabalho.

3.3 Dificuldades enfrentadas

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. Das entrevistadas, 7 relatam que as vezes enfrentam dificuldades no exercício de suas funções pelo simples fato de serem mulheres e 10 já sofreram algum tipo de assédio no trabalho, apenas 1 dizem que nunca sofreram com algo do tipo.

As mulheres são testadas constantemente para serem aceitas pelos colegas de trabalho, quando o assunto é qualificação, elas precisam sempre está mostrando suas competências e habilidade profissionais, a maioria das gerentes afirmam que para conseguirem

assumir lugar de destaque e igualdade com os homens, elas precisaram e precisam investir em mais conhecimento para mostrar competência para assumir o cargo atual.

Quadro 8 – Depoimentos sobre as principais dificuldades sentidas.

Assunto	Depoimento das gerentes entrevistadas
Quais são as principais dificuldades sentidas	"Para estar no meu cargo, tive que me formar, porem tem gerentes em outras áreas que não são formados".(G3)
	" No começo alguns funcionários falavam que eu não sabia o que estava fazendo, tive que me aprofundar no assunto para ter mais segurança no que estava cobrando e falando. Mesmo acreditando que esse estudo deve ser feito por todos, fiz mais para conquistar a confiança da equipe."(G4)

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

No universo do trabalho, existe também uma rivalidade (força de competição capitalista aumentando ainda mais a complexidade na relação mulher/homem), elas passaram a ocupar um posto onde eles dominavam, causando certo medo e dúvida quanto a configuração da posição de liderança frente aos postos de trabalho. Reflexo disso é que 45% das gerentes afirmam que a falta de aceitação inicial por partes dos colaboradores é um dos principais desafios, que no começo piadas como “ela está de TPM” (G9), “Não sabe o que está fazendo” (G5) ou “Não sabe pegar no pesado” (G2) eram mais frequentes.

Porém, com o tempo essa barreira é dissolvida, 64% (7) citam que devido o tempo de serviços prestados, a reação dos companheiros de trabalho que são geridos por uma mulher é mais natural. As gerentes validam essa afirmação: “Já tem alguns anos que trabalho na empresa, então é natural. Mas no começo a medida que ia conquistando cargos melhores, eu sentia um bloqueio dos homens mais antigos em aceitar” (G8), “Hoje em dia é bastante tranquilo, mas no início senti muita dificuldade de os operadores aceitarem minhas decisões” (G9).

Das entrevistadas, 8 mulheres relatam que já sofreram algum tipo de preconceito ou tratamento diferenciado no trabalho por serem mulheres e uma minoria, representada por apenas 1 dizem que nunca sofreram com algo do tipo. As mulheres enfrentam ao longo de sua jornada para cargos de liderança um conjunto de obstáculos encontrados não apenas dentro das organizações.

Quadro 9: Depoimentos sobre as principais dificuldades sentidas.

Assunto	Depoimento das gerentes entrevistadas
	"Quando preciso chamar atenção de algo errado, escuto que estou com TPM." (G8)

Quais são as principais dificuldades sentidas	"Quando as máquinas quebram, sendo necessário a visita de um técnico externo, eles sempre perguntam onde está "o" gerente da produção e quando me apresento, acham diferente." (G9)
--	---

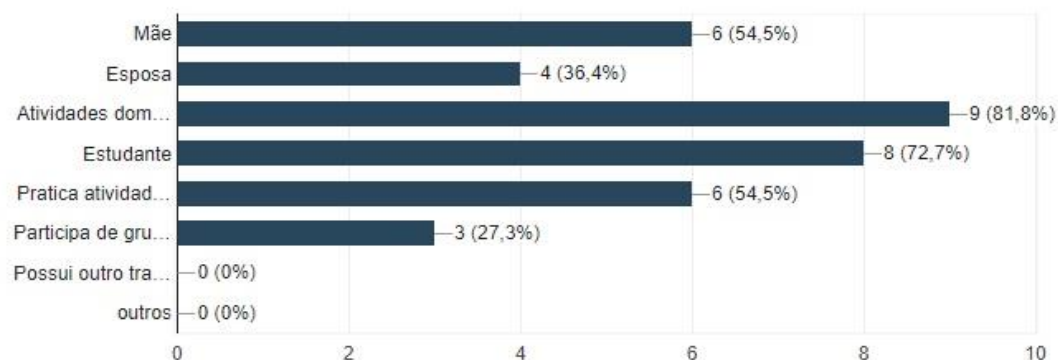
Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Apesar das conquistas e avanços em relação a sua inserção no mercado de trabalho e ocupação em cargos de níveis mais elevados, é notório que existem barreiras limitantes, como a sobrecarga de funções. A mulher tem diversos compromissos na vida pessoal e precisa conciliar as tarefas domésticas, familiar e profissionais, respondendo a várias demandas culturais e sociais. (MELO; LOPES, 2011).

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 9 das gerentes afirmam exercer, logo em seguida, notamos que os estudos ainda estão presente na vida delas, no qual constantemente estão buscando encorpar suas qualificações.

Gráfico 3: Que outras tarefas diárias você exerce além do cargo profissional

Que outras tarefas diárias você exerce além do cargo profissional



Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

Os caminhos que levam ao poder são repletos de armadilhas e exigem abdicação e empenho de quem ousa percorrê-los. A capacidade que as mulheres possuem de lidar e transformar os desafios em oportunidades é uma das portas para a conquista e manutenção dos cargos de gerência.

No entanto, parte das gerentes entrevistadas acredita que com o tempo os colaboradores reconhecerão suas competências, não precisando fazer nenhuma ação específica para tal, conforme ilustra a fala de G9: “Realizo minhas obrigações normalmente, sei que com o tempo eles reconhecem meu potencial.” Essa posição também é assumida por G8: “Na maioria das vezes, apenas sigo fazendo meu trabalho, mostrando que sou a capacitada para o cargo e o que eu não sei busco aprender.”

A busca pelo aprendizado e por novos conhecimentos é uma alternativa encontrada pelas gerentes para superar as dificuldades enfrentadas no exercício de suas atividades profissionais, especialmente para ganhar respeito e reconhecimento da equipe de trabalho, conforme ressalta a fala da G8 anteriormente citada, como também a fala da G5 "Busco conhecimento e entender a opinião construtiva da equipe." Nesse ponto, apresenta-se alternativa que é buscar compreender as razões que levaram as dificuldades e opiniões negativas porventura obtidas da equipe.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa monografia objetivou compreender os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de gerência nas organizações com atuação na Região Metropolitana de Natal no estado do Rio Grande do Norte. Após a realização da pesquisa, adotando-se uma abordagem metodológica qualitativa, pode-se compreender que as mulheres entrevistadas têm enfrentado, mesmo em níveis diferentes, desafios em sua trajetória profissional e atuação na gerência resultantes de preconceitos e estereótipos de gênero.

As principais dificuldades enfrentadas foram relacionadas as que acontecem dentro no ambiente de trabalho e durante o exercício de suas atividades, como à dificuldade de aceitação pelos demais colegas de trabalho, especialmente os que se encontram sobre a sua responsabilidade; a incredibilidade sobre suas competências e habilidades profissionais para ocupar o cargo de gerência; e constantes assédio moral. Destes destaca-se o assédio moral que foi relato por quase a totalidade das gerentes entrevistadas.

Além dessas dificuldades apresentam-se também as dificuldades originadas no ambiente familiar e pessoal. As principais dificuldades relatadas dizem respeito ao tempo insuficiente para atender as demandas profissionais e as demandas de afazeres domésticos, considerando que no geral essas mulheres acumulam essas funções, notadamente as mulheres casadas e com filhos. Além disso, destacam o pequeno tempo livre a ser destinado tanto a programações com familiares e amigos, como também para atividades de lazer e entretenimento.

Apesar dessas dificuldades, as gerentes entrevistadas afirmam que tem conseguido superar essas dificuldades. Quanto às dificuldades enfrentadas 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 tem se dedicado ao trabalho, bem como buscado adquirir novos conhecimentos para adquirir respeito. O trabalho de qualidade e capacitação continua revelam-se como sendo as principais alternativas de enfrentamento ao preconceito e discriminação no trabalho. Mesmo assim, chama-se atenção para o elevado número de relatos sobre assédio moral. O assédio moral é crime, e como tal precisa ser tratado com rigor pelas organizações, de modo que não sejam naturalizados.

Quanto às dificuldades de conciliação do tempo, uma alternativa seguida por parte representativa das mulheres, é aditar a maternidade, ou ainda optar por não terem 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 adolescência ajudando nos negócios dos pais, ou como estagiárias. Destaca-se que, no geral, são de famílias de classe média baixa, sendo responsáveis pela manutenção das despesas familiares. Possuem ensino superior completo realizando complementarmente cursos de capacitação na área.

Nota-se ainda que a trajetória até a função de gerência foi relativamente curta, tendo progredido nas carreiras dentro das empresas que iniciaram a trabalhar. Talvez por isso, hoje, elas sintam ainda mesmo em menor grau de quando ingressaram, as dificuldades relatadas.

Por fim, conclui-se que apesar das limitações desse estudo, foi possível melhor compreender os desafios enfrentados por mulheres 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.

REFERENCIAS

- BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 12 de outubro de 2017.
- 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.
- CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu, MOREIRA, Teresa. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez; Rede mulher de Educação, 2001.
- DIEESE. **Rio Grande do Norte**. 2015. Disponível em: <http://www.observatoriosocial.org.br/desenvolvimentoregional/estados/rio-grande-do-norte/>. Acesso em: 08 nov, 2017.
- _____. **Observatório do Trabalho no RN**. 2011. Disponível em: http://geo.dieese.org.br/rn/estudos/pesquisa_2011_03_espacomulher.pdf. Acesso em: 08 nov. 2017.
- 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, 2009.
- ESPINDOLA, Gabriela. **A trajetória do poder da mulher: do lar ao mercado de trabalho**. 2011. Disponível em; <https://pt.slideshare.net/eudelucy/a-trajetria-do-poder-da-mulher-do-lar-ao-mercado-de-trabalho>. Acesso em 08 nov. 2017.
- 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, 2011, Rio de Janeiro, **Anais do XXXV Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1903.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2017.
- MULHERES OCUPAM 14% dos cargos executivos, mostra pesquisa. **Bain & Company Brasil**. 26 de julho de 2013. Disponível em: <http://www.bain.com/offices/saopaulo/pt/press/media-mentions/mulheres-ocupam-14-dos-cargos-executivos-mostra-pesquisa.aspx>. Acesso em: 08 nov. 2017
- NERES, Evna de Oliveira; RABELO, Karla Monalisa Silva. Desigualdade de gênero no âmbito trabalhista: a busca pelo equilíbrio de direitos. **Revista Fórum Trabalhista – RFT**, Belo Horizonte, ano 2, n. 9, nov./dez. 2013. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/71148/desigualdade_genero_ambito_neres.pdf. Acesso em: 8 mar. 2017.
- OST, Stelamaris. Mulher e mercado de trabalho. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 12, n. 64, maio. 2009. Disponível em: <<http://www.ambito->

juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6088>. Acesso em: 12 de abril de 2017.

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

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

POR QUE Existem Poucas Mulheres em Cargos de Liderança no Brasil? 24 de março de 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=crafq8-dhNQ>. Acesso em 08 de nov de 2017.

RAGO, Margareth. **Do cabaré ao lar: utopia da cidade disciplinar Brasil 1890-1930**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

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 nov. 2017.

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

SILVA, Maria Beatriz Nizza da. As mulheres na colonização do Brasil. **Ípsilon**, 08 de março de 2000. Disponível em: <https://www.publico.pt/2000/03/08/jornal/as-mulheres-na-colonizacao-do-brasil-140999>. Acesso em: 08 de novembro de 2017.

SILVA, Marconi Gomes da. **Mercado de trabalho, ocupações e rendimentos: a região metropolitana de Natal na década de 1990**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais), Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2008. 297f.

SOIHET, Rachel. Sutileza, ironia e zombaria: instrumentos no descrédito das lutas das mulheres pela emancipação. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA, 21., 2001, Niterói. **Livro de resumos – XXI Simpósio Nacional de História**. A História no Novo Milênio: entre o individual e o coletivo. Niterói: ANPUH/UFF, 2001, p. 312. Resumo.

SCHWARTZMAN, Simon. A Igreja e o Estado Novo: Estatuto da Família, **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, maio. 1981.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Sabores e dissabores do poder: os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargo de gestão nas organizações

Este questionário refere-se ao estudo para um trabalho de conclusão do curso de Administração. Trata-se de uma pesquisa sobre os desafios enfrentados por mulheres que ocupam cargos de poder dentro das organizações na grande Natal. Peço a sua colaboração para responder as questões abaixo de forma sincera e de acordo com os seus conhecimentos sobre o assunto abordado.

Agradeço desde já a sua contribuição!

1) Faixa etária

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Mais de 56 anos

2) Estado civil

- Solteira
- Casada/ União estável
- Separada/Divorciada
- Viúva

3) Filhos

Quantos filhos você tem?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

Quantos pretende ter a mais?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 ou mais

4) Você acha que ser mãe atrapalha na carreira profissional?

- Sim
- Não
- Talvez

5) Qual sua renda (Salário mínimo atual R\$ 937,00)

- 1 a 3 Salários mínimos
- a 6 Salários mínimos
- 7 a 9 Salários mínimos
- 10 a 12 Salários mínimos
- Mais de 12 Salários mínimos

6) Com quem você mora atualmente

- Sozinha
- Com pais e/ou irmãos
- Com companheiro/esposo/namorado (a)
- Com amigos (a)
- Filhos
- Outros

7) Qual a sua participação nas despesas de casa

- 25%
- 50%
- 75%
- 100%
- Não ajudo nas despesas de casa

8) Nível de formação

- Ensino médio
- Ensino superior

- Pós graduação / mestrado / Doutorado

9) Qual Curso

Caso tenha nível superior _____

10) Tempo disponível para lazer e entretenimento por dia?

Excluindo o tempo que passa no deslocamento ate o trabalho, o período trabalhando, e caso estude, o período na faculdade/curso.

- 0 a 3 horas
- a 6 horas
- 7 a 9 horas
- Mais de 10 horas
- Só tenho tempo livre nos finais de semana

11) O que você costuma fazer nas suas horas livres

Marque quantas alternativas quiser

- Cinema/Teatro
- Ficar com a família
- Esportes/Academia
- Programas ao ar livre
- Bares e restaurantes
- Acessar a internet/ Ver TV
- Viajar
- Descansar
- Outros

12) Sua prioridade

Família

- Em primeiro lugar
- Em Segundo Lugar
- Em terceiro lugar
- Em quarto lugar

Carreira

- Em primeiro lugar
- Em Segundo Lugar
- Em terceiro lugar
- Em quarto lugar

Qualidade de vida

- Em primeiro lugar

- Em Segundo Lugar
- Em terceiro lugar
- Em quarto lugar

Estabilidade financeira

- Em primeiro lugar
- Em Segundo Lugar
- Em terceiro lugar
- Em quarto lugar