

A INFLUÊNCIA DA MULHER COMO LÍDER NO MERCADO DE TRABALHO

Giuliana Elisa Santos - Universidade Anhanguera - UNIDERP - Matriz

Nayara Fagundes Nestor - Universidade Anhanguera - UNIDERP - Matriz

RESUMO: Este artigo enfatiza o papel da mulher no mercado de trabalho brasileiro. Relata breve histórico do setor industrial no país com inserção da mulher, a estruturação do setor de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas. Discute sobre a mulher no mercado de trabalho juntamente com a sociedade. Cita a Constituição de 1988, suas leis de âmbito nacional, para uniformidade entre os direitos masculinos e femininos. Na condução da pesquisa foi discutida a definição do termo liderança, suas principais características, atitudes e conhecimento da cultura organizacional da empresa. Finalmente o artigo descreve pesquisas realizadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Todos estes fatores acima destacados são elucidados e revisados segundo a ótica atual do desenvolvimento da mulher e suas conquistas no mercado de trabalho.

ABSTRACT: This article emphasizes the role of women in the Brazilian labor market. Reported brief history of the industrial sector in the country with inclusion of women, the structuring of the sector or Human Resources/Personnel Management. Discusses about women in the labor market along with society. He cites the Constitution of 1988, laws, nationwide, for uniformity between the male and female rights. In conducting the research was discussed the definition of leadership its main characteristics, attitudes and knowledge of organizational culture. Finally the article describes research carried out by the Ministry of Labor and Employment. All these factors highlighted above are elucidated and reviewed from the viewpoint of the current development of women and their achievements in the labor market.

PALAVRAS-CHAVE:

Mulher; Mercado de trabalho; Liderança; Constituição de 1988; Gestão de Pessoas;

KEYWORDS:

Women; Workplace; Leadership; The 1988 Constitution; Personnel Management;

Informe Técnico

Recebido em: 11/10/2012

Avaliado em: 12/12/2012

Publicado em: 27/05/2014

Publicação

Anhanguera Educacional Ltda.

Coordenação

Instituto de Pesquisas Aplicadas e Desenvolvimento Educacional - IPADE

Correspondência

Sistema Anhanguera de Revistas Eletrônicas - SARE
rc.ipade@anhanguera.com

1. INTRODUÇÃO

Pensar na mulher em um cargo de liderança no mercado de trabalho seja no século passado, seja atualmente, ainda é muito controverso. O estudo nessa área se justifica pelo fato do assunto ainda gerar certa polêmica em alguns ramos da sociedade e também pelo fato de que ainda são muito escassos os estudos científicos sobre o tema de liderança feminina.

A proposta desse trabalho é analisar a influência da mulher no mercado de trabalho, descrevendo o papel que ela desenvolve no setor trabalhista, realizando suas atividades laborais com competência e discernimento, conciliando carreira e vida pessoal.

Esse tema foi escolhido por ser pouco conhecido e difundido, pois, conforme pode ser observado no referencial teórico, não existe literatura absoluta sobre esse assunto, somente algumas breves citações e pouco material didático registrado.

Este artigo foi dividido em quatro etapas: na primeira, produziu-se o embasamento teórico sobre o setor de Recursos Humanos no Brasil. Resgata, por exemplo, a história do empregado desde a sua inserção no mercado de trabalho no período industrial aqui do país. A movimentação trabalhista em torno das grandes indústrias e fábricas, a criação de leis de amparo e proteção a esses funcionários – homens, mulheres e até crianças – que eram obrigadas a trabalhar no começo do século passado, e indiretamente ainda hoje. Discorre sobre todo esse processo trabalhista, a tecnologia chegando às máquinas e o aperfeiçoamento necessário aos funcionários para manusear as mesmas. Também cita o crescimento do setor de Recursos Humanos, que no início do processo somente era responsável pelo pagamento de salários e o controle da entrada e saída dos funcionários. Frisa o amadurecimento desse setor, adquirindo ares mais humanos e evoluindo para a Gestão de Pessoas.

Nesse processo, ocorre a introdução da mulher nesse mercado de trabalho, em desenvolvimento e mudanças. Cita seu processo educacional para ser dona-de-casa, das humilhações e dificuldades que enfrentou e também, as leis e direitos adquiridos, como a Constituição de 1988. No desenrolar dos acontecimentos, com a mulher já ambientada no mercado de trabalho, vem a discussão sobre o papel de um líder, suas principais características, traços e habilidades, introduzindo a mulher em cargos de gerência e liderança.

Por fim mostra dados atuais da mulher no mercado de trabalho, com referência em pesquisas expostas pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Há também o depoimento de duas líderes femininas, conforme entrevista cedida ao Jornal O Globo de 2008, o modo como lidam com sua carreira e família e como obtiveram sucesso nessas duas áreas. O artigo traz a conclusão, em que são observados pontos de destaque de todo o referencial teórico discutido, procurado apontar o diferencial feminino.

2. RESGATE HISTÓRIO SOBRE O SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

É característico de toda empresa, de médio a grande porte, estruturar um setor responsável pela parte burocrática do seu quadro de funcionários, ao qual se denomina Recursos Humanos, atualmente conhecido como Gestão de Pessoas. Para compreender o desenvolvimento desse processo no Brasil, é necessário explanar sobre a progressão do mercado de trabalho.

2.1. Período Industrial

É característico de toda empresa, de médio a grande porte, estruturar um setor responsável pela parte burocrática do seu quadro de funcionários, ao qual se denomina Recursos Humanos, atualmente conhecido como Gestão de Pessoas. Para compreender o desenvolvimento desse processo no Brasil, é necessário explanar sobre a progressão do mercado de trabalho.

Conforme alega Aquino (1979), o movimento trabalhista no Brasil era mais intenso no começo do século XX, com a influência maciça da migração europeia, pois estes vinham com mais experiência e grau de instrução elevado, adquirindo mais postos no mercado de trabalho da época. Ressalta-se também que havia “cerca de 80% da população brasileira habitando o campo.” (GIL, 2001, p. 52), conseqüentemente a disputa por vagas era considerada pequena, se comparado com os dias atuais.

A partir de 1930, se iniciou a era do Presidente Getúlio Vargas, que segundo Gil (2001), tomou o poder por meio de revolução. Foi ele o responsável pela criação de leis e decretos trabalhistas, democratizando a prestação de serviços, já que se notava certa revolta do proletariado com a falta de proteção em seu meio social.

A legislação emitida na época foi volumosa. Só para se ter idéia, relacionamos os seguintes decretos: organização do Departamento Nacional do Trabalho; concessão de férias, instituição da carteira profissional; regulamento do horário de trabalho no comércio e na indústria; instituição das comissões mistas de conciliação; estabelecimento das condições de trabalho de menores na indústria; e inúmeros outros atos legais a favor da mão-de-obra. (AQUINO, 1979, p. 64-65).

Juntamente com as novas leis, foram criados os sindicatos, que se vincularam ao recém criado Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, para debater sobre o interesse dos trabalhadores e também das empresas privadas.

A Constituição de 1934, por sua vez, criou a Justiça do Trabalho, que depois de muitas disputas acerca de sua organização foi finalmente constituída em 02 de maio de 1939, por meio de decreto-lei nº 1.237 [...] Mais adiante, já em 1943, por meio do decreto-lei nº 5.452 de 1º de maio, foi aprovada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que entrou em vigor no dia 10 de novembro de 1943 (DESSLER, 2003, p. 311).

A partir dessas ramificações, surgiu a necessidade de contratar uma pessoa responsável pelo departamento de Recursos Humanos, um chefe de pessoal, que tinha por responsabilidade específica cuidar das faltas e horas trabalhadas, para efeito de

pagamento de salários. A pesquisa afirma que este chefe tinha por finalidade “cuidar das rotinas trabalhistas, das obrigações, dos direitos e dos deveres do trabalhador e, acima de tudo, da parte disciplinar.” (AQUINO, 1979, p. 65). Era atividade puramente operacional, visando apenas as questões burocráticas, tomadas através de atitudes austeras e inflexíveis, atribuindo destaque à empresa, conforme argumentado por Chiavenato (2008).

Com a chegada da Revolução Industrial, muitas empresas tiveram que rever seus conceitos em relação à forma de agir com seus funcionários. Não bastava apenas tomar uma decisão baseado em tradições, focada somente nos valores éticos dos antepassados, como era de costume, tratando os seus subordinados com regras e rigidez. Era necessária uma reestruturação das empresas para tornar o vínculo entre empregado e patrão confiável e, seguir, mediante obediência das leis. Daí, surgiu a necessidade de criar um setor que unisse ambos indivíduos em seus direitos e deveres – em passos lentos, é verdade – intitulado de Recursos Humanos.

2.2. Desenvolvimento Trabalhista e o Setor de Recursos Humanos

Acontece que a partir da década de 50, com a crescente expansão das indústrias e o fim da Segunda Guerra Mundial, as informações e tecnologias começaram a ocorrer de maneira intensa e acelerada, com concorrência acirrada, obrigando as empresas e a se adaptarem e evoluírem mecânica e pessoalmente, através da busca de mão-de-obra qualificada e a necessidade de gerir pessoas.

Ocorria que, não haviam profissionais formados, específicos na área de Administração de Recursos Humanos, então foi necessário migrar funcionários de um determinado setor da empresa para desempenhar esta função, modificando, na maioria das vezes, somente a denominação do cargo, como cita Aquino (1979).

Com o passar dos anos, foi extremamente necessário que as empresas fossem evoluindo tecnologicamente e tinham que contar com profissionais que fossem capazes de gerir lucros – objetivo principal de qualquer empresa – sempre tentando extrair o máximo de rendimento de cada funcionário, visando também, uma melhoria significativa em suas condições de trabalho.

No início da década de 60 é possível notar-se a progressiva aceleração da politização da classe operária. Os sindicatos começaram a agrupar-se em federações correspondentes a cada ramo industrial. E, passando por cima da legislação, chegaram até mesmo a constituir, em 1962, uma central sindical: o Comando Geral dos Trabalhadores (CGT). (GIL, 2001, p. 54).

Apesar da forma discreta do Brasil tratar seus Recursos Humanos, a maioria das normas e regulamentos técnicos foram originados nos Estados Unidos, com propostas pré-estabelecidas, e que foram, aos poucos, inseridas e modificadas aqui no país.

No processo de concepção do organograma de uma empresa, nota-se que no Brasil este sistema era bem sucinto, com algumas leis específicas e tratamentos diferenciados, até por termos uma cultura adversa da norte-americana, onde buscávamos a maioria das fontes, mas sempre de um modo peculiarmente brasileiro.

O que se acrescentou à responsabilidade de contabilizar salários, horas trabalhadas, controlar faltas e atrasos e remunerar os trabalhadores foi o acompanhamento das questões legais e sindicais que surgiram nessa época. Ou seja, o avanço comparativamente ao status das outras áreas organizacionais (produção, vendas, etc.) foi imperceptível. (MARRAS, 2009, p. 24).

Na verdade, foi a partir dos anos 60, através de um modismo americano, que se percebeu a necessidade de distinguir um gerente de relações administrativas ou industriais com um de relações humanas, através de tarefas reordenadas.

Tabela 01. Áreas de Responsabilidade da Função de Pessoal (MARRAS, 2009, p. 25)

Áreas de responsabilidade da função de pessoal		
Chefe de pessoal	Gerente de RI	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 a 1970	De 1970 até 1999
Controles de Frequência	Controles de Frequência	Controles de Frequência
Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho	Faltas ao Trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Higiene	Medicina e Higiene
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso Trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Cargos e Salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Recrutamento e Seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de Vida
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações Trabalhistas
		Desenvolvimento Organizacional
		Estrutura Organizacional

É importante frisar, que até os anos 60, como cita Priore (1997) a população rural ainda era maior que a urbana, e estes viviam em condições precárias de regime trabalhista. Não tinham salário fixo e formalidade social. A previdência não os considerava em suas estatísticas, portanto não haviam soluções para que os mesmos fossem evoluindo mercadologicamente. “Buscando legitimidade junto à população, os governos militares ensaiam algumas políticas voltadas às condições de vida das camadas populares: programas de alfabetização, de assistência médico-hospitalar e de habitação.” (PRIORE, 1997, p. 642).

Essa época foi marcada pela reivindicação de melhores salários, baseados em condições degradantes, com extenuantes horas de trabalho. Os sindicatos passaram a agir fortemente na solicitação de melhorias para os proletariados. Também, as classes sociais ficaram mais delimitadas e nas periferias surgiam os presidentes de bairros e associações, para garantir os direitos dos menos favorecidos.

O frutífero diálogo entre organizações sindicais e movimentos populares, leva a importantes inovações nas formas de mobilização dos trabalhadores: difunde-se o uso de abaixo-assinados, passeatas, manifestações nas comunidades, audiências e diálogos diretos com os poderes públicos, prefeituras, secretarias de administração municipal, estadual e até federal. (PRIORE, 1997, p. 643).

Com a recessão econômica ocorrida na década de 80, o desemprego teve acentuado crescimento, onde ocorreu a introdução de máquinas que substituíram o trabalho braçal dos funcionários, ocasionando além do corte no corpo de assalariados, também o corte no setor de Recursos Humanos. “(...) as atividades de recursos humanos de muitas empresas foram seriamente afetadas, inclusive com a desativação de setores inteiros, sobretudo de treinamento e desenvolvimento” (GIL, 2001, p. 56).

A partir dos anos 80, com a evolução das máquinas e das tecnologias, as pessoas também foram evoluindo. Com relação ao mercado de trabalho, quanto mais modernas e tecnologicamente desenvolvidas as máquinas da linha de produção ficavam, maior a necessidade de aprimoramento dos funcionários. As informações circulavam com mais rapidez e todos tinham que estar atentos para não ficarem fora dessa nova tendência.

2.3. Iniciando a Gestão de Pessoas

Em meados de 1990, notou-se o crescimento na valorização do gestor de pessoas. Nessa época, as pessoas se depararam com a necessidade de desenvolvimento pessoal e a busca pelo conhecimento, e isso, alertou as empresas para o aprimoramento da mão-de-obra oferecida. Com a evolução dos funcionários responsáveis pelo setor de Recursos Humanos, as empresas reinventam seus programas com o comprometimento da Gestão de Pessoas.

Atualmente, todas as vertentes do mercado de trabalho mudam conforme giram as informações, que em instantes, passam de regionais a mundiais com um simples acesso a internet, por exemplo.

Os processos organizacionais tornaram-se mais importantes do que os órgãos que constituem a organização. Os órgãos (sejam departamentos ou divisões) tornaram-se provisórios e não definitivos, os cargos e funções passaram a ser constantemente definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passaram a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades do cliente, agora dotado de hábitos mutáveis e exigentes. (CHIAVENATO, 2008, p. 25).

O fato é que as empresas estão se preparando para tornar tudo cada vez mais dinâmico e ágil, onde futuramente, nada será empecilho para se realizar qualquer atividade relacionada ao serviço prestado. Teremos total liberdade para desenvolver nosso papel, sem termos restrições de tempo, lugar ou distância, ou seja, não importa como realizará o trabalho, contanto que cumpra suas metas e supra as necessidades do cliente. “O dinheiro continua a ser importante, mas ainda mais importante é o conhecimento sobre como usá-lo e aplicá-lo rentavelmente.” (CHIAVENATO, 2008, p. 25)

Na verdade, os funcionários passaram a ser tratados por seres pensantes, que agem através de sentimentos, e não, conforme denominados no começo do século XX, como mão-de-obra, somente usando do trabalho braçal. O desenvolvimento ocorreu de maneira rápida e gradativa, mostrando que a empresa necessita do funcionário, tanto quanto funcionário necessita da empresa. A tendência para as próximas décadas será a valorização contínua e progressiva do mesmo como um agente ativo e imprescindível para o desenvolvimento da organização, valorizando principalmente a sua capacidade intelectual.

Nesse contexto histórico do setor de Recursos Humanos, a introdução da mulher no mercado de trabalho ocorreu de maneira branda e até certo ponto dolorosa, e ainda está em fase de crescimento, citando seu desenvolvimento através dos tempos.

3. A INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Desde os primórdios da humanidade, quando o homem tinha seu sustento proveniente da natureza, a mulher adquiriu papel de destaque para a manutenção da família. Segundo afirma João (1997), de acordo com fatos históricos, em 1872, a maioria das mulheres era empregada em fábricas têxteis, na produção de fiações e tecelagens, juntamente com crianças e adolescentes, por ser uma mão-de-obra barata, onde trabalhavam até 17 horas por dia, sem receber encargos extras por isso. Elas também podiam exercer função adicional, trabalhando em casa, contratadas de pequenas indústrias de vestuário ou alfaiatarias, conforme explica Calil (2000), como forma de complementação de seu orçamento e para ajudar no custeio de despesas da família.

Apesar do elevado número de trabalhadoras presentes nos primeiros estabelecimentos fabris brasileiros, não se deve supor que elas foram progressivamente substituindo os homens e conquistando o mercado de trabalho fabril. Ao contrário, as mulheres vão sendo progressivamente expulsas das fábricas, na medida em que avançam a industrialização e a incorporação da força de trabalho masculina. [...] Da variação salarial à intimidação física, da desqualificação intelectual ao assédio sexual, elas tiveram de lutar contra inúmeros obstáculos para ingressar em um campo definido – pelos homens – como “naturalmente masculino”. (PRIORE, 1997, p. 581 e 582).

Naquela época, a mulher era educada para ser dona-de-casa, cuidar dos filhos, do marido e da organização do lar. “Os pais desejavam que as filhas encontrassem um bom

partido para casar e assegurar o futuro, e isso batia de frente com as aspirações de trabalhar fora e obter êxito em suas profissões.” (PRIORE, 1997, p. 582).

Chegando à metade do século XX, as mulheres perderam espaço nas indústrias, que foram tomadas novamente pelo poderio masculino. Destacavam-se também, as mulheres negras, que apesar da abolição da escravatura, continuavam com baixos salários e tratamento deplorável. Eram, em sua maioria, empregadas domésticas, cozinheiras, lavadeiras, doceiras, vendedoras de rua e até, prostitutas.

Essa opressão aos direitos femininos ganhou destaque em diversas publicações jornalísticas. Eram citados exemplos de grupos de mulheres que não tinham horário fixo de entrada e saída do serviço, condições básicas de saúde e higiene, tempo destinado para almoçar, beber água e até para suprir suas necessidades fisiológicas. Trabalhavam em fábricas instaladas em galpões mal ventilados, sem iluminação, muito sujos e, não esquecendo também, do constante assédio sexual cometido por patrões. A atuação da mulher no mercado de trabalho era vista de forma equivocada, pois consideravam que ela, para trabalhar para fora, largava o lar e os filhos para ser empregada e, até, escrava sexual em fábricas e indústrias.

A partir dos anos 20, com a abertura de teatros e casas de espetáculos em São Paulo e nas principais capitais do país, a vida noturna ficou mais agitada e, com isso, as mulheres aproveitaram para expor sua feminilidade. Oriundas das famílias mais abastadas já procuravam modistas e costureiras para confeccionarem peças iguais às provenientes de Paris, grande centro da moda. “Nos anúncios e propagandas que os jornais publicavam, encontrava-se uma grande quantidade de novos divertimentos, como piqueniques, bares, cinemas, teatros, restaurantes, bailes, festas e exposições circenses.” (PRIORE, 1997, p. 587).

O pensamento de que somente os mais pobres e humildes poderiam exercer atividades trabalhistas, consideradas braçais, era intenso e as mulheres que realizavam tais atividades eram consideradas imorais e até prostitutas.

O movimento operário protestou contra as inúmeras formas de exploração do trabalho feminino e infantil. A título de ilustração, lembramos que a primeira grande greve têxtil desencadeada pelos operários da fábrica Aliança e Cruzeiro, na Capital Federal, em 1903, tinha como motivo central a demissão de uma operária que tivera um filho do mestre que a despedira. (PRIORE, 1997, p. 594).

Em resumo, Priore (1997) afirma que a mulher tinha a opção de escolher entre ser mãe ou trabalhar, e também unir essas duas atividades, mas que ela seria a principal responsável por suas escolhas. Mesmo com a opção de ambas, não lhe tirava a destreza de cuidar de sua casa e também lidar com seus afazeres no emprego. Essa dupla jornada laboral poderia originar na criação de filhos com padrões sociais distintos dos da sociedade da época, que pensariam e agiriam de forma mais abrangente, sabendo dos seus direitos e deveres perante homens e mulheres e tentando igualá-los com o passar do tempo.

3.1. Período Pós Segunda Guerra Mundial

Terminado o período pós Segunda Guerra Mundial o distanciamento entre homens e mulheres diminuiu consideravelmente, criaram-se novas oportunidades de emprego, de estudo e lazer, e esse processo foi evoluindo gradativamente. A mulher ainda era vista como dona-de-casa e, muitos, ainda esperavam que elas tratassem somente dos afazeres domésticos. “Na prática, a moralidade favorecia as experiências sexuais masculinas enquanto procurava restringir a sexualidade feminina aos parâmetros do casamento convencional.” (PRIORE, 1997, p. 609).

A relação da sociedade com a vida íntima feminina era extremamente intransigente. A mulher tinha de seguir vários preceitos impostos pela tradição social, respeitando pai e, assim que se casasse também o marido, sendo sempre dependente do homem. Não era permitido que as mulheres solteiras usassem roupas curtas ou decotadas, saíssem de casa sozinhas, tivessem intimidades com homens, muito menos relações sexuais. Os homens, por sua vez, podiam se relacionar como bem entendessem, com quantas mulheres quisessem durante sua vida, mas a mulher deveria casar-se virgem e manter-se fiel e submissa a um homem só. A mulher deveria conquistar o respeito desde o primeiro encontro para que o homem acreditasse que ela era virtuosa e a pessoa certa para o enlace matrimonial.

Eram raros os homens que admitiam sem problemas a idéia (sic) de se casarem com uma moça *deflorada por outro*. No próprio Código Civil estava prevista a possibilidade de anulação do casamento caso o recém-casado percebesse que a noiva não era virgem e, se tivesse sido enganado, poderia contar com o Código Penal que garantia punições legais para o “induzimento a erro essencial”. (PRIORE, 1997, p. 613).

Definitivamente, percebe-se que nesse período pós-guerra, a mulher ainda sofria com os abusos por parte da sociedade conservadora, pois não podia se relacionar com um rapaz com o qual não fosse se casar, e também não lhe era permitido trabalhar fora de casa e, se isso ocorresse, era julgada e, muitas vezes, condenada aos olhares maldosos e às línguas maledicentes. Era uma época de repressão, onde pensar já lhe custaria muito, quanto mais tomar decisões sobre o rumo de sua própria vida.

Com a chegada da década de 50, as mulheres já estavam se apropriando de um pequeno espaço no mercado de trabalho, como afirma Priore (1997) conquistando vagas na área de saúde, educação, comércio e, conseqüentemente a partir daí, surgiu a necessidade de aprimoramento do seu grau de instrução. Ainda assim, a visão de que a mulher tinha que se dedicar exclusivamente ao lar, marido e filhos permanecia firme. As mulheres de classe baixa, que ajudavam a complementar a renda da família eram motivo de vergonha para os maridos.

Para a sociedade, a mulher deveria ter uma noção simples de estudo, sabendo ler e escrever o básico, conversando e se portando adequadamente diante da sociedade, e que não fosse inteligente demais, para não se sobrepor ao marido. “[...] o marido era o chefe, detentor

de poder sobre a esposa e os filhos, *a quem cabiam as decisões supremas, a última palavra. Logo abaixo vinha a autoridade da esposa.*" (PRIORE, 1997, p. 626).

Conforme Calil (2000), sucintamente, o papel do homem era ordenar, tomar decisões e mandar no lar, enquanto a mulher deveria ser a alegria da casa, fazer todo o possível para conservá-la serena e feliz, manter tudo na mais perfeita ordem e harmonia, dedicando-se exclusivamente a criação e educação dos filhos e o bem-estar do marido. A uma esposa exemplar cabia apresentar dotes caseiros peculiares. Cultivar uma casa em ordem e limpa, saber cozinhar, lavar e passar roupas, por exemplo, eram requisitos primordiais. Também não era de bom tom que as mulheres criticassem as atitudes do cônjuge e nem lhe chamassem atenção na frente de outras pessoas. "Em função da harmonia conjugal, as esposas deveriam evitar comentários desfavoráveis a seu respeito, especialmente em relação à sua conduta moral." (PRIORE, 1997, p. 628).

Na verdade, essa sujeição da mulher perante a sociedade, pretendia tirar o foco para o abuso que as mesmas sofriam no mercado de trabalho.

A projeção em primeiro plano do *homem trabalhador* acaba deixando na sombra, quase invisíveis, as péssimas condições de trabalho impostas às mulheres. Muitas vezes, as trabalhadoras nem são reconhecidas como parte da população economicamente ativa; sua contribuição social reduz-se ao papel de mantenedoras do equilíbrio doméstico familiar. (PRIORE, 1997, p. 641).

No meio rural, também ocorria a discriminação feminina. Apesar de ter que trabalhar em casa e no campo, a mulher não podia participar das decisões que se referissem ao trabalho rural. "as mulheres e crianças que auxiliavam em colheitas e plantios eram consideradas *meia enxada* - recebendo metade do valor pago proporcionalmente [...] em comparação ao homem." (CALIL, 2000, p. 24). Para tentar mudar esse aspecto e ter o poder de dividir suas opiniões e procurar soluções para os desmandos da sociedade urbana para com o meio rural, as mulheres formaram grupos ligados à igreja. Com o enfoque na formação de grupos e, em sua organização, as mulheres criaram, a partir dos anos 80, os Clubes de Mães e os Grupos de Mulheres Trabalhadoras.

Os Clubes de Mães e os Grupos de Mulheres Trabalhadoras nascem como uma espécie de instrumento de denúncia da ausência ou da precariedade dos serviços coletivos municipais. Das longas e animadas reuniões - ensino e saúde estão no centro dos debates - saem abaixo-assinados, manifestações, organização de encontros municipais, estaduais e nacionais. O apoio de profissionais das principais áreas em que se situam as reivindicações - educadoras, enfermeiras, médicas, assistentes sociais - e os aportes da reflexão feminista contribuem para que o debate temático consiga a articulação de dimensões da vida social e individual antes impensável: mulheres-saúde-cidadania. (PRIORE, 1997, p. 647).

A luta, em geral, se destacava pela melhoria das condições de trabalho e de vida das mulheres, que buscavam atendimento de saúde, creche para as crianças, e, no meio rural, auxílio para os produtores de baixa renda. Foi aí, a partir da década de 80, com o plano de Reforma Agrária para os agricultores rurais, que as mulheres começaram a ganhar destaque. Com a invasão das terras desapropriadas, elas auxiliavam no trabalho de plantação da

lavou, organização dos barracos, mesmo estes, em péssimas condições estruturais, e, também, auxiliavam o restante do grupo na luta armada contra os policiais e os proprietários das terras.

De forma discreta e lenta, porém consistente, a mulher foi conquistando seu espaço, através das lutas sindicais e dos grupos formados na igreja, e foram ocupando seu espaço dentro da sociedade trabalhista, como mães, secretárias, enfermeiras e donas do lar. No território rural, tiveram que lutar corpo-a-corpo para conquistar um pedaço de chão para a sua família. Isso levou a sociedade machista a ter confiabilidade para que as mulheres pudessem mostrar seu talento, não só como donas-de-casa, mas também no mercado de trabalho.

Em 1988, foi criada a Constituição de 1988 – encontra-se com maiores detalhes abaixo – que estabeleceu várias leis para os trabalhadores.

(...) fixa em 44 horas a semana de trabalho, proíbe o trabalho; (sic) para menores de 14 anos. Também introduz novos direitos: 13º salário para os aposentados; a isonomia salarial entre os estados da federação; remunerações não inferiores ao salário mínimo nacional, a inclusão dos itens educação, tempo livre e vestuário também para o emprego (sic) na agricultura; a proibição de demissões arbitrárias; a definição de “penosidade” nas condições insalubres de trabalho; a proteção dos trabalhadores nos processos de automação dos estabelecimentos; a criação de incentivos específicos para a proteção do mercado de trabalho da mulher. (...) é ampliado o tempo de licença maternidade; é introduzida a licença paternidade; são fixados limites diferentes de idade para aposentadoria dos homens e das mulheres; é reconhecido o direito de chefe de família também à mulher; é instituída a reciprocidade no casamento e a igualdade entre mulher e homem; é dado às mulheres do campo o direito de registrar no seu nome os títulos de propriedade da terra. (PRIORE, 1997, p. 658).

Com a massificação das pesquisas populares em todos os campos da sociedade, a mulher era capaz de mostrar claramente o que buscava. A desigualdade que ocorria por salários existia – na verdade, até hoje existe consideravelmente – até pelas mulheres serem menos estudadas que os homens. Mas, por outro lado, ganhou-se o direito delas chefiarem sua própria família. Trabalhadoras rurais eram incitadas a se intitular assim, e não somente como donas-de-casa. Também exigiam igualdade no número de vagas para os cursos de qualificação profissional.

O fato é que, com a chegada da Segunda Guerra Mundial, as mulheres tiveram que tomar o controle da casa para sustentar seus filhos, pois seus maridos estavam em combate nos campos de concentração e, com isso, tiveram que tomar decisões, sentindo a necessidade de buscar seu espaço fora do seio familiar, através de emprego e formação profissional, não deixando de lado, porém, a dedicação ao lar, aos filhos e ao marido, estes sendo soldados ou não.

O talento e a distinção com que as mulheres lidavam com máquinas de costura e teares, por exemplo, assim como lidavam com as prendas domésticas, também chamou atenção e isso criou novas perspectivas no cenário feminino.

3.2. Constituição de 1988

Após a Constituição Federal de 05 de outubro do ano de 1988 foram criadas a Legislação Federal, Estadual e Municipal sobre o Direito das Mulheres visando assegurar direitos, até então, inexistentes e divergentes com relação à desigualdade do gênero. Isso ocorreu devido à revisão das políticas públicas e percebeu-se a necessidade do foco voltado para o âmbito feminino.

Com isso, realizou-se um estudo pelo CFEMEA – Centro Feminista de Estudos e Assessoria – que teve por objeto o mapeamento e análise da legislação relativa aos direitos das mulheres, no período de 1988 a 2005. É notória que grande parte da população feminina é formada por donas-de-casa que não possuem nenhum direito trabalhista reconhecido, por não ter carteira de trabalho assinada, visto que não é considerada uma profissão. Esse caso ainda é motivo de discussão no Congresso Nacional. Conforme CFEMEA (2006, p. 27) “Uma reivindicação singular colocada pelos movimentos feministas é a de equivalência em termos de reprodução biológica e reprodução social.” Entende-se que a mulher luta desde os primeiros vestígios da existência humana para a subsistência de sua família, portanto requer a formalização de que ser mãe e/ou dona-de-casa também pode ser considerada uma profissão e, para isso, teria de receber salário e ter seus direitos assegurados, assim como dos demais trabalhadores registrados.

A mulher esteve adormecida durante várias décadas, aceitando pacificamente esta situação de dependência. [...] hoje, a mulher tem plena consciência do seu potencial, dos seus direitos e tem mostrado o seu grande valor como cidadã, como mãe, como trabalhadora; tem quebrado barreiras, conceitos e preconceitos e a sociedade como um todo precisa se engajar nessa luta que é de todos. (JOÃO, 1997, p. 98).

Fato é que a mulher sempre realizou e continua realizando dupla e até tripla jornada de trabalho, tentando satisfazer todas as necessidades, seja do seu patrão, do marido e dos filhos, realizando com desenvoltura e talento afazeres domésticos e questões relacionadas ao seu trabalho e, também, estudo. É uma luta diária e contínua para conciliar as atividades familiares, cumprir com o papel de mãe zelosa e esposa companheira, conseguindo atingir o sucesso profissional, buscando sempre aprimorar seus conhecimentos e receber o destaque positivo da sociedade, ainda tão conservadora em alguns aspectos.

4. CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

A atuação de um líder, termo atualmente designado de liderança, teve sua origem por volta do ano de 1300, segundo Bergamini (1994). Atualmente a visão sobre o que é liderança tem sido discutida e tratada de forma bem diversificada por alguns autores, pois é um tema que não tem uma definição única. O que se percebe em uma das denominações já existentes é a propensão nata ao cargo, ou seja, o talento de liderar que já nasce com o indivíduo. Já outras

definições afirmam que o papel de liderança, pode ser moldado e preparado de acordo com a necessidade da empresa e de seus funcionários, conforme exemplifica Diniz (2010).

No início das relações trabalhistas, esperava-se que os funcionários que tivessem cargos de chefia e gerência estivessem aptos imediatamente a se tornarem líderes, mas na prática não funcionou assim e, até hoje, não funciona.

Para que o indivíduo se transforme em um líder, detentor de poderes e deveres para comandar uma equipe de funcionários, deve ter total conhecimento sobre a filosofia de gestão da empresa, sobre os seus subordinados e o setor de Recursos Humanos, “A visão de conjunto é fundamental para esse novo profissional.” (AQUINO, 1979, p. 223). Quanto maior a quantidade de informações captadas, melhor desempenho o líder terá.

Ademais, um profissional desse nível deve estar habilitado a assessorar a alta administração na elaboração de diretrizes e políticas de pessoal, a participar da formulação estratégica da empresa e de outros encargos relevantes. É um profissional treinado para perceber, com clareza, todo o ecossistema da empresa, que evita ficar preso às rotinas do cotidiano e possui a qualidade imprescindível de saber trabalhar com generalidades, sem perder o controle operacional da situação. (AQUINO, 1979, p. 223)

É importante que este profissional esteja interado na cultura organizacional da empresa, o serviço que é oferecido, o perfil da sua equipe de trabalho e os objetivos que são requerentes alcançar. “(...) liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.” (GIL, 2001, p. 220). A flexibilidade é a palavra-chave para que este líder consiga contornar situações adversas e entrar em um acordo mútuo, para que tanto a empresa quanto o funcionário não saiam prejudicados.

Mas para se tornar um líder, destaca-se a necessidade de formação superior, para que o indivíduo seja responsável pelo setor de Recursos Humanos da empresa, tanto na área acadêmica de Administração, Ciências Contábeis, Psicologia e também nos cursos específicos de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Não basta apenas a prática neste setor, e sim, estudos atuais e evidenciados de adaptação das rotinas da empresa, a forma de agir e pensar do seu funcionário, sabendo como ele deve receber as informações e aplicá-las em sua atividade laboral. Esse líder deve ter espírito de direção, saber ouvir e respeitar a opinião do seu funcionário, se fazer aceito e ter fácil mobilidade entre os setores, firmando-se de forma motivacional.

Cada líder tem características específicas, cada ser humano detém um leque de qualidades únicas. Mas existem casos em que a pessoa nasce para ser líder, é próprio do indivíduo. Percebem-se determinados pontos que podem destacá-los do restante de um grupo, como ousadia, capacidade de discernimento, compreensão, atuação rápida, motivação, confiabilidade, adaptabilidade, domínio de si e dos outros, entre outros, conforme Gil (2001).

O líder precisa ser pró-ativo e sua equipe tem que cooperar voluntariamente, ou seja, participar das ações empresariais por vontade própria, sem ser forçado a isso. Cabe ao líder

conhecer cada membro do seu grupo e conseguir tirar dele sempre o melhor proveito. Não pode exercer o estilo mandatário, forçando seus subordinados a lhe obedecerem a todo custo, e, se necessário, usar de técnicas de disciplina, para que todos cumpram com as normas e regulamentos.

[...] devemos concluir que o líder deve ter sempre em mente:

a empresa é um grupo, onde existem os objetivos individuais, que sendo satisfeitos, resultarão sempre em maior rendimento dos liderados;

na empresa, os objetivos individuais diferem dos objetivos do grupo, mas Contribuem para com o mesmo, desde que satisfeitos;

a melhor realização é obtida através de um grupo, que possibilite a satisfação dos objetivos individuais, qualquer que seja o tipo de liderança;

a melhor forma de liderar (liberal, autocrática ou democrática) é aquela que melhor se adapta ao grupo a ser comandado. (SOCALSCHI, 2004, p. 83)

Compete também ao líder ser justo e democrático em suas decisões e, para isso, é necessário que ele seja flexível, como já citado. É ele o responsável por estimular a sua equipe, e lhe cabe igualmente escolher com quem vai trabalhar e, também, tomar a decisão de demitir algum funcionário que não se enquadre no perfil do grupo que ele deseja, mas nem sempre o problema está no funcionário. Pode ocorrer do indivíduo não se enquadrar no método de trabalho, e isso não o torna menos capacitado, somente não há integração entre idéias e o melhor é substituí-lo, encaixá-lo em outros projetos ou até encaminhar seu currículo para outra empresa, se assim o líder julgar necessário. É possível, também, que determinado gerente não exerça o que é exigido pela empresa na qual trabalha. “Contudo, é evidente que a incompetência administrativa existe. A empresa que vai à falência deve ter, por definição gerentes incompetentes” (FREEMANTLE, 1992, p. 3)

Ao contrário também ocorre aos bons chefes, que não acreditando na incapacidade de um membro da sua equipe, credita os fracassos à sua própria administração.

O ideal seria que os resultados individuais pudessem ser quantificados ou, melhor ainda, qualificados. Entretanto, tais resultados são deturpados em situações de equipe, onde os indivíduos são dependentes uns dos outros. O mesmo aplica-se quando as “maquinações” das grandes organizações restringem a liberdade dos gerentes. Fatores externos também influem no resultado final. (FREEMANTLE, 1992, p. 5)

Para analisarmos melhor o perfil de um líder, inserimos um quadro de traços e habilidades mais frequentes, para entendermos o porquê de alguns indivíduos já estarem prontos e outros terem necessidade de treinamento.

Tabela 02. Traços e habilidades mais frequentes nos líderes (BERGAMINI, 2009, p. 101)

TRAÇOS	HABILIDADES
Adaptável às situações	Esperto (inteligente)
Alerta ao meio social	Conceitualmente habilidoso
Ambicioso e orientado para a realização	Criativo
Assertivo	Diplomático e cuidadoso
Cooperador	Verbalmente fluente
Decisivo	Conhecedor das tarefas do grupo
Confiante	Organizado (administrativamente hábil)
Tem autoridade	Desejoso de influenciar os demais
Vigoroso (muito ativo)	
Persistente	
Autoconfiante	
Tolerante ao stress	
Desejoso de ter responsabilidade	

Uma visão abrangente em um mundo globalizado e dinâmico como o que estamos vivendo é primordial para o progresso do trabalho exigido. Além de ouvir sua equipe, um bom líder tem que tomar as decisões adequadas e as soluções rápidas e diretas, cuidando, entretanto, para não pregar uma linha de raciocínio e desempenhar outra. A confiança em sua equipe deve ser essencial, conhecer cada indivíduo, suas necessidades e suas ambições, destacando também os seus próprios defeitos para tentar corrigi-los.

Cabe também ao líder, passar aos funcionários a real situação da empresa, mostrando que não existem mocinhos ou vilões e, que, cada um, desempenhando sua função com tenacidade e dedicação, pode evoluir como funcionário, e, também, como ser humano.

Segundo Freemantle (1992), para um gerente se tornar um líder de sucesso ele deve seguir 10 passos que são importantíssimos: tomar iniciativa primeiramente sobre si mesmo, sabendo dos seus limites e o que pode ou não realizar; ser sincero em suas opiniões e em contato com sua equipe; manter posição firme diante dos valores que acredita; crer que o sucesso é questão apenas de tempo; ser honesto; saber gerenciar conflitos; deixar fluir a confiança dos funcionários para que os mesmos ajam com naturalidade; estar ciente de que age da mesma maneira que prega aos seus subordinados; ter coerência e, por último, refletir sobre o progresso que está realizando, passando um tempo sozinho para pensar nos objetivos que está cumprindo e outro período juntamente com a equipe, unindo suas idéias e expectativas no que estão realizando.

Resumidamente, a característica principal de um líder é saber motivar sua equipe, saber lidar com seus anseios e suas pretensões, para conquistar o máximo de desempenho de cada um. “O ponto de partida para motivar o pessoal é conhecê-lo e identificar suas necessidades, prioridades e desejos. O que motiva uns não é válido para outros.” (LACOMBE, 2005, p. 142)

Cada indivíduo tem uma forma de pensar e agir, e um bom líder, tem que saber tomar partido disso, dar autonomia para que determinada atividade seja realizada, dentro do estipulado, estabelecendo metas e deixando seus encarregados livres para decidir como e

quando fazer. Um líder deve saber conduzir um grupo, criando acima de tudo, um espírito de equipe, onde todos estejam engajados no mesmo resultado final.

A liderança atual está sendo realizada tanto por homens quanto por mulheres. Uma das principais características do gênero feminino é prestar atenção em detalhes. Qualquer pequeno fato é registrado e, atuando no mercado de trabalho, procura resolver o mais rápido possível de maneira dinâmica e correta, por isso esse destaque na liderança feminina. Não é novidade dizer que a mulher consegue fazer várias coisas ao mesmo tempo. Conciliar família com trabalho, cuidados de beleza com organização do lar, estudo e vida social.

5. DADOS E MODELOS DE LIDERANÇA FEMININA

De acordo com a revisão realizada neste artigo, vimos que a mulher lutou durante muitos anos e ainda batalha para conquistar seu espaço no mercado de trabalho, mas precisamente nessa última década, ela vem se readaptando e conquistando vários cargos de confiança e importância dentro da empresa em que trabalha.

Para melhor entendermos como está a situação do Brasil em relação ao mercado de trabalho, foram feitas análises de pesquisas realizadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego. Nela, se encontram vários pontos que valem a pena ser destacados.

A primeira pesquisa levantada segundo o Ministério do Trabalho (2009) que merece destaque é sobre a distribuição das mulheres por setor de atividade econômica. Observa-se que a área de maior incidência de trabalho é no setor de serviços domésticos (17%) em oposição ao percentual baixíssimo de homens neste setor (0,9%), seguidos de comércio e reparação (16,8%) em contraste com os homens (18,5%), posteriormente os setores de educação, saúde e serviços sociais (16,7%), sendo que os homens participam somente (3,9%) deste setor; e finalmente, apontando como uma incidência razoável e interessante de destacar, o crescimento da mulher no setor da indústria de transformação que configura 12,4% das mulheres, sendo que os homens neste setor perfazem uma percentagem neste segmento de (14,9%).

Nesta pesquisa pode se observar que a mulher ainda assume os serviços domésticos, em primeiro lugar, como relatado desde sempre em sua história, mas observa-se também uma nova posição de conquista do gênero feminino em outros segmentos. Embora muitas mulheres já ocupem cargos de liderança, a resistência no mercado de trabalho ainda existe segundo Madeleine Blankenstein, sócia e diretora do IBC – International Business Center da Grant Thornton Brasil. O estudo realizado pela especialista aponta que mais de **55% das brasileiras possuem qualificação, mas ainda enfrentam resistência para conquistar boas vagas** por conta do desejo em formar uma família. E, para algumas empresas, o auxílio-maternidade ainda é um empecilho para a contratação das mesmas.

De acordo com a mesma pesquisa realizada pelo Ministério do Trabalho (2009), levantou-se a distribuição dos empregos com carteira assinada e das mulheres empregadas por grandes grupos ocupacionais, segundo sua escolaridade, e observou-se que, na função de cargos de gerência e liderança, o maior percentual concentra-se, claramente, entre mulheres que tem curso superior completo ou estão em fase de desenvolvimento de alguma atividade relacionado aos estudos, cerca de 8,0%. Com isso, comprova-se que atualmente, aprimorar-se nas questões estudantis é primordial para alcançar um bom cargo e que supra expectativas e necessidades. Não basta somente ter propensão nata à liderança, a mulher, quando gerente ou diretora tem que estar atenta às mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e, para obter sucesso, precisam sempre atualizar seus conhecimentos e estudar para conseguir melhores cargos e salários.

Outro dado importante desta mesma pesquisa relata sobre a distribuição dos cargos de chefia nas empresas entre homens e mulheres. Observa-se que homens perfazem (78,6%) em relação às mulheres (21,4%) destes cargos. Embora o número ainda retrate uma porcentagem pequena de mulheres no cargo de chefia, ela vem conquistando seu espaço, haja visto os dados anteriormente citados da ocupação das mesmas nos setores da economia do país em diversas pesquisas do Ministério do Trabalho (2009).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se com esta pesquisa bibliográfica que a mulher contribuiu diretamente para a formação da sociedade desde os primeiros indícios de civilização e, conseqüentemente, do senso crítico da população atual. O que remete, logicamente, a formação da chamada cidadania, pois os indivíduos, só podem ser considerados agentes participativos quando tem plena consciência e exercício de seus direitos e deveres.

Já existem muitos exemplos de liderança feminina atualmente no Brasil, mas elas ainda, em sua maioria, ficam na sombra dos homens, ou seja, as mulheres já ocupam lugares de chefia e governança, mas ainda seguem a mesma linha de aplicabilidade e raciocínio masculino, seja por medo de inovar ou de chamar atenção.

O que ainda se pode perceber é a falta de preparo das mulheres. Não basta somente saber o que é necessário realizar em seu cargo de liderança, mas sim ter a capacidade de se auto motivar quando seu currículo não for aceito ou mesmo quando as coisas não estão andando conforme o planejado, ter também bom humor, saber ser persuasiva, ser criativa e capacidade aprimoramento no que se refere ao conhecimento de liderança. Para confirmar isto, basta ver nas universidades e em cursos de treinamentos, a quantidade de mulheres é visivelmente maior. Outro ponto a ser destacado é a pró-atividade feminina em busca de sua ascensão profissional. As oportunidades ocorrem quando menos se espera, mas para isso é

necessário buscá-las, persegui-las de maneira persistente e disciplinada e essas qualidades são claramente percebidas atualmente no comportamento feminino.

O primordial é a mulher estar atenta e perceber que não precisa ter atitudes masculinas para conquistar determinado cargo e/ou o respeito de seus subordinados. Pelo lado feminino ter seus aspectos biológicos desnivelados, como tensão pré-menstrual, gravidez, excesso de hormônios, entre outros, também é mais humana e consegue ser mais atenciosa, maleável e valorizar o esforço e a atitude alheia.

Destaca-se pela importância na relação entre a líder feminina e o funcionário, a comunicação. Essa é a palavra-chave para que a condutora progrida com sua equipe e tenha eficiência em sua empreitada. Saber dialogar, analisar opiniões, destacar pontos positivos e negativos através de conversas, sejam elas formais ou informais, é de extrema importância e merece destaque pelo aumento de produtividade no processo de desenvolvimento da equipe e, posteriormente, da empresa, e é sabido que o gênero feminino tem facilidade na comunicação.

Destaca-se a figura feminina como fonte inesgotável de competência e diversidade, uma vez que consegue com elegância, tratar de assuntos de suma importância para a empresa em que é líder, chegar em casa depois de um estafante dia de reuniões e decisões, dar atenção e carinho que seus filhos, seu marido e seu lar merecem.

Por este estudo ficou claro então, por meio das explicações e consultas feitas, que a liderança feminina ainda está em processo inicial, julgando-se pelo fato de que ainda existem alguns setores da economia que não vêem com bons olhos seus funcionários serem comandados por mulheres, mas esse aspecto já está mudando e como pudemos notar, existem sim, muitas mulheres em cargos de liderança no país, que ainda tem muito à acrescentar ao mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

AQUINO, C. P. Administração de Recursos Humanos: Uma Introdução. São Paulo: Atlas, 1979.

BERGAMINI, C. W. Liderança: Administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. O líder eficaz. São Paulo: Atlas, 2009.

BOMFIM, A., S. V. A mulher no mercado informal: o caso das ambulantes localizadas nas ruas centrais de Salvador. 2005. 59f. Monografia (Bacharel) – Curso de Graduação em Serviço Social, Escola de Serviço Social da Universidade Católica de Salvador, Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.fundacentro.gov.br/dominios/ctn/anexos/AcervoDigital/MonografiaSoraya.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2011, 11:57.

CALIL, L. E. S., História do direito do trabalho da mulher: aspectos históricos-sociológicos do início da República ao final deste século. São Paulo: LTr, 2000.

CFEMEA. Os Direitos das Mulheres na Legislação Brasileira Pós-Constituinte: Legislação (Federal, Estadual e Municipal) sobre direitos das mulheres a partir da Constituição de 1988. Brasília: Letras Livres, 2006. Disponível em:

- <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/br000016.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2011, 18:25.
- CHIAVENATO, I., Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DESSLER, G., Administração de Recursos Humanos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DINIZ, A., O líder do futuro: a transformação em líder coach. São Paulo: PAE Editora, 2010.
- FREEMANTLE, D., Chefes Incríveis: Como conseguir e manter credibilidade perante seus subordinados e obter resultados incríveis. São Paulo: Makron Books, 1992.
- FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, São Paulo. Banco de dados sobre o trabalho das mulheres. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/bdmulheres/>> Acesso em: 25 out. 2011, 02:02.
- HSM. O desafio da mulher no mercado de trabalho. Editoriais. RH. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/rh/o-desafio-da-mulher-no-mercado-de-trabalho>> Acesso em: 02 jan. 2012, 00:17.
- IBGE. Mapa do Mercado de Trabalho no Brasil. Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/mapa_mercado_trabalho/mapa_mercado_trabalho.pdf>. Acesso em: 17 out. 2011, 23:00.
- GIL, A. C., Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- JOÃO, S. M. O trabalho e o direito da mulher. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1997.
- LACOMBE, F. J. M., Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEIRAS, D., O Globo Online. Rio de Janeiro, mar. 2008. Sessão Segredo de Sucesso. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/vivermelhor/mulher/mat/2008/03/24/cinco_mulheres_executivas_contam_como_se_tornaram_lideres_de_grandes_empresas-426514928.asp>. Acesso em: 18 out. 2011, 11:30.
- MARRAS, J. P., Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- Ministério do Trabalho e Emprego. Anuário das Mulheres Brasileiras 2011. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/data/files/8A7C816A31B027B80131B40586FA0B89/anuarioMulheresBrasileiras2011.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2011, 17:25.
- PRIORE, M. D., História das mulheres no Brasil. 2. ed. São Paulo: Contexto, 1997.
- SOCALSCHI, B. et al. Iniciação à Administração: Preceitos Básicos. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/download/ebooks/Iniciando_a_Administracao-Preceitos_Basicos.pdf>. Acesso em: 20 out. 2011, 09:40.
- TOLEDO, F. de, Recursos Humanos no Brasil: Mudanças, crises e perspectivas. São Paulo: Atlas, 1981.