



O FUTURO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

THE FUTURE OF WOMEN IN THE LABOR MARKET

SAMANDA SILVA DA ROSA

Doutora em Economia do Desenvolvimento pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2021), tendo obtido o título com voto de louvor. Bacharela em Engenharia Agrícola pela Universidade Federal de Pelotas (2011), em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande (2016) e mestra em Economia Aplicada pela Universidade Federal do Rio Grande (2018). Tem interesse nas áreas de Economia, com ênfase em economia do trabalho, economia regional, empreendedorismo, pobreza multidimensional e métodos quantitativos.

RESUMO: As mudanças nas interrelações de gênero estabelecem disposições no mercado trabalhista que se modificam substancialmente. Nesse contexto, é possível caracterizar o seguinte problema de pesquisa: quais são os principais desafios para que a sociedade e o mercado atinjam paridade econômica de gênero, à luz dos impactos produzidos pela revolução industrial 4.0? O objetivo geral desta pesquisa é analisar os principais obstáculos para as mulheres no mercado de trabalho referente à paridade econômica de gênero, e, a partir disso, tem-se os objetivos específicos: verificar aspectos históricos referentes à inserção de mulheres no mercado de trabalho; investigar questões conceituais sobre a desigualdade entre homens e mulheres no ambiente laboral; e analisar os principais desafios da mulher no ambiente econômico e trabalhista.

Palavras-chave: igualdade de gênero; mercado de trabalho; paridade econômica de gênero; políticas públicas; revolução industrial.

ABSTRACT: *Changes in gender interrelations establish, in the labor market, that change. In this context, it is possible to characterize the following research problem: what are the main challenges for society and the market to achieve economic gender parity, in light of the impacts of industrial revolution 4.0? The general objective of this research is the analysis of the main objectives for women in the labor market regarding the economic gender parity, and, from this, the specific objectives are: to verify the aspects related to the insertion of women in the labor market; questioning concepts about inequality between men and women in the work environment; and analysis of the main challenges facing women in the economic and labor environment.*





Keywords: Gender equality; labor market; Economic gender parity; Public policies; Industrial revolution.

RESUMEN: Los cambios en las interrelaciones de género establecen, en el mercado laboral, ese cambio. En este contexto, es posible caracterizar el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son los principales desafíos de la sociedad y el mercado para lograr la paridad económica de género, a la luz de los impactos de la revolución industrial 4.0? El objetivo general de esta investigación es el análisis de los principales objetivos de las mujeres en el mercado laboral en cuanto a la paridad económica de género, y, a partir de ello, los objetivos específicos son: verificar los aspectos relacionados con la inserción de las mujeres en el mercado laboral; cuestionar conceptos sobre la desigualdad entre hombres y mujeres en el entorno laboral; y análisis de los principales retos a los que se enfrentan las mujeres en el entorno económico y laboral.

Palabras clave: igualdad de género; mercado de trabajo; paridad económica de género; políticas públicas; revolución industrial.

1 INTRODUÇÃO

É sabido que o sexo feminino teve que trilhar um longo e árduo caminho diante de uma conjuntura social e cultural em que as mulheres tinham de ser donas de casa, com a obrigação de cuidarem de seus maridos, crianças e parentes adoentados, ao mesmo tempo em que seus companheiros iam em busca de sua vida profissional e da manutenção financeira da família. Tal perfil familiar foi preservado por prazo demasiado no corpo social e cultural em que apenas o patriarcado era relevante. Todavia, deu-se a imposição de a renda familiar ser insuficiente ao longo da primeira revolução industrial (1760-1820), uma vez que um montante considerável de homens foram destinados aos campos de batalha durante o período da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), ocasionando postos de trabalho que não contavam mão de obra para exercer as atividades laborais. Em busca de uma renda adicional, o gênero feminino passou a se inserir no mercado profissional, e isso se deu de forma impositiva, em que as atividades desempenhadas eram penosas e mal remuneradas, com jornadas de trabalho que variavam entre 14 e 16 horas por dia, sobrepondo-se a todas as responsabilidades com os afazeres domésticos, os cuidados com os filhos e o marido (Isabel Cristina Carpi GIRÃO, 2001, p. 32-33).





Desde então, os perfis familiares experimentam, ao longo de todas essas décadas, mudanças que colocam a mulher não como instruída meramente para ser a dona de casa ou a esposa, havendo, desta forma, uma espécie de fragilização do perfil da família vista até então como convencional, e o homem passou a dividir a responsabilidade de sustentar sua família (Luana Passos de SOUSA e Dyeggo Rocha GUEDES, 2016, p. 123). Determinadas circunstâncias, como fatores demográficos, culturas distintas e valores sociais femininos esperados, passaram a exercer mudanças sobre o arquétipo da mulher, progressivamente orientado ao pagamento de salários mais justos pelos trabalhos desenvolvidos, mas ainda não igualitários aos dos homens, quando uma mesma atividade laboral com o mesmo grau de instrução é desempenhada por pessoas de gêneros diferentes; ainda se percebe, nesse contexto, uma maior procura por escolaridade e busca por cursos de graduação, ou seja, aprimoramento do capital humano, com a finalidade de encontrar melhores oportunidades além de condições de trabalho e remuneração mais atrativa. No entanto, a mulher não abandonou a rotina das tarefas consideradas marginalizadas, como a elevada quantidade de horas dedicadas ao trabalho doméstico e cuidados com os filhos e o marido (Maria Cristina Aranha BRUSCHINI, 2007, p. 547-548).

Porém, até a contemporaneidade há um segregamento de gênero nas empresas, e os homens desempenham a maioria das atividades de chefia, direção e gestão nas grandes organizações, o que confere a eles melhores remunerações (Alessandra Morgado Horta CORRÊA, 2004, p. 14-15). Considerando que tal temática é moderna e importante, cabe a sua reflexão, com vistas a corroborar com a aquisição de uma equidade verdadeira, tanto de oportunidades, em relação às vagas de emprego, quanto de remuneração recebida pelas atividades desempenhadas, uma vez que, embora haja um evidente acréscimo das mulheres participando dos mercados de trabalho dentro e fora do país, a ampliação da atuação feminina em atividades laborais não extinguiu a disparidade no interior das corporações.

Averiguando-se essa conjuntura, ressalta-se o seguinte problema de pesquisa: quais são os principais desafios para que a sociedade e o mercado atinjam paridade econômica de gênero, à luz dos impactos produzidos pela revolução industrial 4.0? Como hipótese, defende-se que a falta de implementação de políticas públicas com ênfase no incentivo feminino, ou, no caso de as políticas instituídas





terem sido findadas, o amanhã para as mulheres se desenvolverá com uma grande desigualdade de gênero.

O objetivo geral deste artigo é analisar os principais obstáculos para as mulheres no mercado de trabalho no que tange a disparidade econômica de gênero, considerando-se os impactos gerados por meio da quarta revolução industrial. Sobre a definição dos objetivos específicos, estabeleceu-se o seguinte: verificar aspectos históricos referente à inserção de mulheres no mercado de trabalho; investigar questões conceituais sobre a desigualdade entre homens e mulheres no ambiente laboral; e analisar os principais desafios da mulher no ambiente econômico e trabalhista à luz dos aspectos evolutivos gerados pela quarta revolução industrial.

2 AS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO: ASPECTOS HISTÓRICOS E CONCEITUAIS

Ao longo da primeira Revolução Industrial (1820-1840), apresentou-se uma obrigatoriedade de complementar o rendimento das famílias, pois os ganhos masculinos já não eram suficientes (GIRÃO, 2001, p. 35). Tal necessidade fez com que as mulheres ingressassem no mercado de trabalho de maneira significativa. Uma vez inseridas no mercado, forçosamente, as mulheres viram-se obrigadas a aceitar atividades árduas e pouco recompensadas monetariamente. O uso da mão de obra da mulher era majoritário ao princípio do século XIX, principalmente na área da indústria de tecidos, permitindo que fossem reduzidas as despesas com remunerações, visto que, em comparação aos homens, elas recebiam salários menores, havendo, assim, um movimento de substituição de mão de obra masculina em detrimento de trabalhadoras do gênero feminino (Maria Célia Pinheiro Machado PAOLI, 1985, p. 29-31).

Com o decorrer do tempo, e de acordo com um novo padrão de sociedade emergindo, o modelo com a figura central masculina foi sendo revisto e o homem deixou de ser considerado como o único provedor do sustento da família, embora a mulher ainda seja vista como a principal responsável pelos cuidados domésticos e familiares. No princípio do século passado, a figura feminina era entendida





socialmente como a dona de casa que respondia pelo cuidado e educação dos filhos, enquanto o marido deveria sair e buscar o sustento de sua família (SOUSA; GUEDES, 2016, p. 124-126).

A contar da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a mulher figurava nos segmentos econômicos primários, secundários e terciários, deixando o espaço rural para ocupar os ambientes da indústria e da prestação de serviços. Assim, ao longo do século XX, o gênero feminino inseriu-se como uma força de trabalho com alcance global, podendo esta ser equiparada ao homem no que tange à sua presença no mercado laboral (CORRÊA, 2004, p. 30-31). A inserção das mulheres no mercado profissional se deu no século XX, sendo assinalada por tarefas desempenhadas por atividades marginalizadas, como o chão de fábrica, sendo remuneradas inferiormente ao mesmo serviço desempenhado por um homem. Com o tempo, as mulheres passaram a ofertar serviços médicos e advocatícios, além de distintos segmentos industriais (Eni de Mesquita SAMARA, 2002, p. 32-36).

Sem embargo, somente depois dos anos de 1970 deu-se a devida importância à participação da mulher no mercado profissional no Brasil (Maria Cristina Aranha BRUSCHINI, 2000, p. 8-10). A especialista ainda cita três razões para tal incremento: *i)* a efetivação da indústria e da atualização das cidades, o que possibilitou a inserção de mais funcionários e funcionárias; *ii)* a elevação das disparidades na sociedade e quanto aos salários percebidos, o que trouxe às famílias a precisão por complementar a renda da família, cabendo à mulher tal papel; e *iii)* o maior poder de consumo e maior oferta de produtos e serviços junto de mudanças sociais e políticas.

Devido ao processo de desenvolvimento e industrialização nacional, evidenciou-se uma maior busca pela mão de obra feminina em segmentos como a indústria de confecções e eletrônica, com o propósito de preencher lacunas de tarefas que necessitavam de maior agilidade, delicadeza e aptidão (Magda de Almeida NEVES, 1995, p. 48). No que concerne tais mudanças de ideologia, certas transformações comportamentais, como a valorização e a função da mulher na sociedade, que derivaram dos movimentos feministas, aumentaram a procura pela mão de obra feminina (BRUSCHINI, 2000, p. 29).

Na década de 1970, a mulher compunha uma mão de obra que estava concentrada em 69,3% do segmento terciário e 38,8% nos demais setores, incluindo





16,1% envolvidas em tarefas sociais, 9,9% no ramo das transformações, 6% no comércio, 2,6% na gestão pública, 0,4% em tarefas industriais variadas e 4,9% em outras funções (IBGE, 2020). A disposição profissional feminina nos anos entre 1980 e 1990 era caracterizada por duas searas, a administrativa e a de serviços de saúde e bem-estar, o que representava 50% dos postos de trabalho ocupados por mulheres. Conquanto, de acordo com as estudiosas, apesar de suas tarefas um tanto difíceis, aquelas mulheres que conquistaram cursos de formação superior puderam adentrar em ambientes privilegiados, como o do direito, o médico e o da engenharia, antes tipicamente pertencentes aos homens, e tal feito poderia ser entendido como uma das consequências da evolução alcançada pelo gênero feminino quanto à sua presença no mercado profissional (Maria Cristina Aranha BRUSCHINI; Maria Rosa LOMBARDI, 2003, p. 248-252).

Ao longo das décadas, pode-se perceber uma propensão à mulher ser incorporada nos postos de trabalho, porém com salários inferiores aos dos homens. No Brasil, no ano de 1973, somente 30,9% da População Economicamente Ativa (PEA) era composta por mulheres, enquanto no ano de 1999, tal índice alcançou 41,4 pontos percentuais (IBGE, 2020), havendo um acréscimo na ordem de mais de uma dezena de milhões de mulheres no mercado de trabalho, entre as décadas de 1970 e 2010 (IBGE, 2020). O sexo feminino exerceu uma função mais relevante quanto ao acréscimo da faixa ativa entre os anos de 1980 e 1990 quando comparado ao sexo masculino. Dentre as questões que reforçam este aumento destacam-se a elevação da função da mulher em confronto à inércia do homem e a redução do número de filhos, o que levava a um menor tempo de esforço doméstico à prole e a um conseqüente maior período de dedicação à vida profissional, além de uma maior ampliação da procura por capacitação e escolaridade superior, além da contínua transformação da sociedade (BRUSCHINI, 2000, p. 32).

A elevação da presença da mulher em atividades laborais ocorreu em virtude da ampliação dos postos de trabalho em setores da gestão pública e das vendas. Em tal panorama, uma maior influência feminina no mercado, no decorrer da década de 1980, foi assinalada por uma ampliação vultuosa da quantidade de mulheres trabalhando e em função da variedade de cargos preenchidos (BRUSCHINI; LOMBARDI, 2003, p. 265). Embora a década de 1990 tenha sido alvo de intensas





mudanças econômicas, que refletiram no mercado profissional, também assinalou um quadro de contínuo e progressivos cortes e reduções nos coeficientes e nos postos de trabalho. Isto posto, na visão dos autores, o trabalho da mulher alocava-se em postos menos formais e domiciliares ou ainda em colocações de pouca qualificação. Outro ponto de destaque seria a crescente ocupação de postos de trabalho sem registro em carteira de trabalho, ou seja, o trabalho informal, sem vínculos registrados na carteira de trabalho ou documentação equivalente, de modo que o sujeito é desprovido de benefícios, como remuneração fixa, férias e 13º salário (Lena LAVINAS; Leila Linhares BARSTED, 2016, p. 552-554).

Os dados obtidos no Programa de Estatísticas de Gênero¹, que intenciona comparar os dados de Censos Demográficos entre os anos de 2000 e 2010, permite observar um aumento na força profissional da mulher em tal período. No ano de 2000, a amostra da população que estava ativa profissionalmente, seja na formalidade, seja na informalidade, alcançava valores de 63.838.412 habitantes, e destes, 24.176.917 eram do sexo feminino. Por sua vez, no ano de 2010, a amostra populacional ativa profissionalmente era de 84.755.271, e desta, 35.895.465 eram mulheres (IBGE, 2014). Além disso, destaca-se também uma comparação referente ao montante salarial recebido por homens e mulheres no ambiente laboral em território nacional, de acordo com pesquisa desenvolvida pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) do (IBGE) do ano de 2016:

[...] o rendimento médio mensal real de todos os trabalhos dos homens de 15 anos ou mais de idade, com rendimento de trabalho, foi de R\$ 2.058,00 e o das mulheres, R\$ 1.567,00. Em termos proporcionais, as mulheres receberam, em média, 76,1% do rendimento de trabalho dos homens em 2015, o que representou um aumento de 1,6 ponto percentual em relação a 2014, quando essa proporção foi de 74,5%. [...] O rendimento médio mensal real de trabalho dos homens foi, em 2015, R\$ 1.965,00, com crescimento no período de 2004 a 2014 (42,9%, passando de R\$ 1.449 para R\$ 2.071,00) e perda na comparação com o último ano (5,1%, quando declinou para R\$ 1.965). Para as mulheres, foi observado o mesmo comportamento no período, com ganhos entre 2004 e 2014 (60,5%, passando de R\$ 912 para R\$ 1.464) e redução em relação a 2015 (2,2%, ao decair para R\$ 1.432) (IBGE, 2016, p. 69).

¹ O Sistema Nacional de Informações de Gênero (SNIG) integra o projeto de estruturação de um amplo Programa de Estatísticas de Gênero no IBGE. Essa estruturação é fruto de um trabalho contínuo desenvolvido pela Coordenação de População e Indicadores Sociais (COPIS) nos últimos anos, em parceria com outras áreas do IBGE e demais órgãos públicos diretamente interessados na produção e na disseminação de indicadores e análises de gênero.





A mão de obra feminina permanece subvalorizada em virtude de certas propriedades entendidas como próprias da mulher, como a facilidade no trato, a habilidade de se adaptar às distintas condições de operação e disciplina e a resignação em trabalhar com atividades de repetição. Essa ideia leva o gênero feminino a situações desfavoráveis do ponto de vista profissional, conforme destaca-se (PAOLI, 1985, p. 48-50). Nesse ínterim, uma das características da introdução feminina no mercado profissional foi a questão das alterações capitalistas que cederam uma maior presença do mercado de trabalho, o que permitiu a saída da mulher de atividades exclusivas do meio doméstico (Sonia Regina Vasconcellos BITTENCOURT, 1980, p. 43).

Por sua vez, a elevação da participação feminina no mercado profissional afetou as organizações, no sentido de procurarem uma distinção competitiva por meio da valorização de qualidades caracteristicamente femininas, tais como a percepção e a maleabilidade, além de conquistar espaço nos mais variados segmentos e não somente em volume de postos ocupados, junto de um aumento na escolaridade e uma maior participação da mulher em postos de comando. Porém, o aumento da presença no mercado não levou a um aumento proporcional na equidade corporativa, permanecendo as discrepâncias de pagamento, a superioridade hierárquica e os entraves de cultura que bloqueiam o acesso da mulher (CORRÊA, 2004, p. 20-26).

Embora tenha sido percebida uma elevação de aproximadamente 15% da presença da mulher no mercado profissional a cada década, uma equiparação de rendimentos entre os gêneros feminino e masculino ainda está longe de ser atingida (Hermano Roberto THIRY-CHERQUES; Roberto da Costa PIMENTA, 2003, p. 1). Segundo os autores, em função da hostilidade com a performance feminina, como a associada às características biológicas, bem como a discriminação relacionada à subordinação tradicional, a mulher restringe-se a um ser frágil e limitado, do ponto de vista intelectual.

Na seara corporativa, a condescendência de valores convencionais não equivale ao dinamismo interno das empresas, às demandas e anseios que motivam as funções estabelecidas para os gêneros. As interrelações profissionais recebem novos sentidos e multiplicidades a contar da introdução da mulher no ambiente corporativo. Apesar de as sociedades do Ocidente estarem paulatinamente





aumentando e instrumentalizando a linguagem igualitária entre os sexos masculino e feminino em âmbitos como a cultura e o ensino, mudanças ínfimas são percebidas ao analisar os níveis hierárquicos profissionais. A inserção do gênero feminino no mercado profissional possibilitou discutir o acontecimento definido como “teto de vidro”, e tal fato permanece pouco refletido e discutido quando se analisam as empresas nacionais. A concepção surgida na década de 1980, nos Estados Unidos da América, foi cunhada com o propósito de delinear um entrave, rarefeito e velado, embora capaz de impossibilitar a promoção do gênero feminino para postos de trabalho mais elevados na hierarquia da organização. Tal fenômeno afeta as mulheres, de forma insubordinada, ao progresso individual, em função do gênero (Liliana Carneiro de MIRANDA, 2006, p. 49-53).

Podem ser distinguidas duas correntes que intentam aclarar a teoria do “teto de vidro”. Em primeiro lugar, o preconceito de precedência, sob o qual é preferível um homem ocupar o cargo, inclusive se apresentar a mesma capacidade produtiva que sua colega do gênero feminino, bem como por preconceito estatístico, considerando a mácula cultural de a mulher produzir menos que um homem. O preconceito é influenciado por questões psicológicas e sociais do meio em que a organização se insere. Em segundo lugar, destaca-se a distinção de conduta entre os gêneros, e essa corrente de pensamento traz a pressuposição de que a mulher teria maiores serventias em atividades marginais quando comparadas aos homens, considerando tarefas alheias à vida profissional, incluindo o cuidado com a família, filhos, casa, entre outros, o que levaria a um vínculo menos estável para com a corporação. O fenômeno existe no caso de o indivíduo cobiçar postos de trabalho com poder de chefia. A mulher precisa ultrapassar tais obstáculos para que, após, suas habilidades e capacidades possam ser manifestadas (Danilo COELHO, 2006, p. 144).

É mister destacar que a disparidade entre os gêneros no mercado profissional e corporativo é baseada em correntes de pensamento oriundas de três vertentes: *i)* a primeira é composta pelas teorias neoclássicas, as quais assinalam a função do recurso humano, incluindo a educação e a vivência; *ii)* a segunda trata das teorias que avaliam a divisão em segmentos profissionais, supondo que o mercado seja afetado por questões corporativas, decompondo-o nos âmbitos primário e secundário; e *iii)* a terceira é o conjunto de teorias de gênero ou feminista. Este último salienta as funções





femininas alheias ao espaço corporativo, ou seja, na questão doméstica, figurando como um *handicap* que segrega o sexo por ocupação (Debora S. DEGRAFF; Richard ANKER, 2015, p. 178-179).

Cabe ainda o destaque de que, afóra os desafios internos nas empresas enfrentados pelas mulheres, que também necessitam cumprir as tarefas da casa e do cuidado com seus filhos ao saírem do trabalho. Em estudo realizado para o Brasil, sobre as mulheres no mercado de trabalho, foi constatada uma quantidade média de horas semanais dedicadas pelas mulheres aos afazeres domésticos, e apenas as horas dedicadas ao cuidado com a residência, as mulheres, em média, dedicam 21 horas semanais aos afazeres domésticos (Samantha Silva da ROSA, 2018, p. 25). Não é raro que as funções domésticas, como a lavagem de roupas ou a cozinha, sejam destinadas a outra mulher, como uma ajudante doméstica. Assim, as tarefas diárias permanecem na responsabilidade de uma mulher. Contudo, a tarefa de ensinar e acompanhar a trabalhadora permaneça sendo da dona da casa (Helena HIRATA, 2010, p. 5).

3 AS MULHERES E OS CARGOS DE GERÊNCIAS NAS INSTITUIÇÕES: UMAS ABORDAGEM SOBRE SUAS DEMANDAS E ESPECIFICIDADES

Para compreender as particularidades da função de gerência realizadas pelas mulheres nas organizações, faz-se necessário entender a sua concepção teórica sobre o tema. Os cargos de gerência desempenhados em grandes empresas são o objeto de estudo na área de Administração, e o precursor dessa abordagem é Jules Henri Fayol (1841-1925), conhecido como um dos teóricos clássicos da teoria da Administração, sendo esta caracterizada pela concepção de que o primordial é a definição dos objetivos da empresa, de suas atividades e o estabelecimento dos princípios de eficácia e racionalidade para que se possa desempenhar um bom trabalho (Jules Henri FAYOL, 1916, p. 60).

Ademais, os fundamentos das funções desempenhadas nas grandes corporações pelos gestores e altos executivos, a partir das definições de Fayol (1916), sofreram poucas alterações com o passar do tempo, da globalização e, sem





embargo, de toda discussão sobre novas competências e habilidades (Eduardo Paes Barreto DAVEL; Marlene Catarina de Oliveira Lopes MELO, 2005 p. 54). As atividades gerenciais apresentam como principais características a presteza, a variedade e a solução rápida de dificuldades, de maneira que, ao apresentar uma única definição para as atividades gerenciais, aspectos importantes seriam deixados de lado, uma vez que esta é uma atividade ambígua, com grande grau de intensidade, descontínua, segmentada e de natureza variável, dado que o gestor desempenha atividades imprevistas e abruptas (Paulo Roberto MOTTA, 1993, p. 21).

As atividades gerenciais apresentam em seus fundamentos a dualidade de posição, a partir das novas abordagens teóricas com foco nas organizações, a partir do século XX, que apresentam como principal pauta o trabalho flexível, em que o foco das atividades está tanto na produtividade quanto na qualidade, e os processos como reengenharia e *downsizing* (tentativa de diminuir a burocracia gerencial), dispõem de demasiados desafios aos gestores. Atualmente, para se manterem atualizados e com conhecimentos necessários à fronteira de suas necessidades gerenciais, os gestores recorrem a treinamentos, cursos e palestras com a finalidade de aprimorarem sua qualificação e garantir a manutenção de seus cargos. A empregabilidade dos gestores depende do êxito na carreira, que depende de fatores como conhecimento, disponibilidade, comprometimento e, principalmente, ter bons contatos e informações, para saber fazer o melhor negócio no lugar certo no momento correto (Marlene Catarina de Oliveira Lopes MELO, 2000, p. 125-126).

Assim, é concebida a noção de uma carreira de sucesso, que corresponde, na harmonia entre as atividades profissionais e as necessidades da vida privada, com o fundamento da realização do indivíduo que desempenha a atividade laboral. Nada obstante, destaca-se a ambivalência de uma carreira de êxito com aspectos de ansiedade e/ou depressão, que podem se manifestar em pessoas com alto grau de cobrança em suas atividades laborais (Ray PAHL, 1997, p. 87).

A partir do século XX, o papel de gestor nas grandes corporações contemporâneas necessita de habilidades humanas e interpessoais, tais como facilidade na comunicação, flexibilidade para atuar em diversas frentes, criatividade e dinamismo (Taís ANDRADE; Rosméri Elaine Essy HOCH; Maria Ivete Trevisan FOSSÁ, 2012, p. 175-176). Logo, a necessidade de flexibilização das atividades





laborais de gerência trouxe uma nova perspectiva para a inserção das mulheres nessas atividades, “[...] para áreas do mercado de trabalho das quais até então haviam sido excluídas ou nas quais tinham pouca representação” (PAHL, 1997, p. 17), pois as mulheres apresentam características diferenciadas para as atividades de gestoras nas organizações, dado que “ser mãe, atender a dois empregos de meio período e ainda levar intensa vida social exige qualidades diferentes das que esperam de um marido e pai que galga inexoravelmente os degraus da sua carreira numa grande empresa” (PAHL, 1997, p. 18).

Ainda assim, ao conseguir um cargo de gerência nas organizações, que são espaços tipicamente dominados pelo gênero masculino, as mulheres, que historicamente são conduzidas aos valores domésticos e familiares, apresentam condutas masculinizadas (Janaína Raquel dos Santos CANABARRO; Julice SALVAGNI, 2015, p. 98). De acordo com as autoras, essa conduta é pautada em indivíduos caracterizados por mais autonomia, agressividade nos negócios, primazia da racionalidade instrumental, metas por graus elevados na hierarquia das organizações e controle dos negócios.

A imagem orgânica em nossa sociedade dos grandes gestores corporativos é de indivíduos do sexo masculino (Zeynep AYCAN, 2004; Barbara REINHOLD, 2005). Assim, a mulher que buscar exercer suas atividades em cargos de gerência vive em constante adaptação às exigências do cargo e ao ambiente em que se encontra a organização. Ao longo desse processo, a mulher constrói sua identidade pautada nos valores e na missão da empresa em que vai desempenhar suas atividades. Com a finalidade de não ser taxada como um ser frágil e delicado, ou seja, incapaz, a mulher utiliza-se dos pressupostos masculinos para ser aceita (Françoise BELLE, 1993, p. 248 - 254). Nesse sentido, Maria Irene Stocco Betiol (2000, p. 11) reflete que:

[...] se na empresa as mulheres necessitarem adotar um comportamento mais duro, agressivo e autoritário para serem respeitadas em postos de comando, deverão, todavia, manter uma postura feminina – entenda-se mais doce e submissa – em casa, responderam os entrevistados. Esse é um paradoxo de comportamento esperado da mulher que tem forte traço da cultura latina e é uma demanda paradoxal, pois essa cisão é difícil de ser mantida, na medida em que não se corta o funcionamento psíquico em dois, sob simples comando. Mesmo as mulheres que afirmaram que é necessário atuar de forma mais “ máscula”, mais dura na empresa, afirmam que em casa devem manter a suavidade e a docilidade (BETIOL, 2000, p. 11).





O trabalho realizado por Nélio OLIVEIRA; Rita de Cássia OLIVEIRA; Simone da Ros DALFIOR (2000, p. 12) observou nove mulheres que ocupavam posição como gerente em bancos e obtiveram as seguintes observações: “[...] a importância da mulher interiorizar alguns aspectos considerados masculinos, quando assume cargos de gerência. É um alerta de que os cargos de gerência ainda necessitam de aspectos considerados masculinos de racionalidade, objetividade e de frieza”. Segundo os autores, são justamente os atributos considerados femininos, como a intuição, a sensibilidade, a emoção, a flexibilidade, a persuasão e a afetividade que surgem como um novo instrumento diferencial para as organizações, podendo ser utilizados para o aprimoramento e a alavancagem profissional do gênero feminino. De acordo com os autores, em relação à maneira de gerenciar uma empresa, aproximadamente 67% das mulheres entrevistadas no estudo relataram que o gênero feminino é mais paciente, executa as tarefas de maneira minuciosa e sensível e têm mais diplomacia e simpatia no tratamento com outras pessoas, atributos indispensáveis com profissionais que trabalham com o público; por outro lado, os homens foram caracterizados como objetivos, calculistas e impessoais. Em suma, aproximadamente 89% das mulheres entrevistadas responderam não sentirem dificuldades por serem do gênero feminino, pois a competência, o profissionalismo e a dedicação são valorizadas nos ambientes corporativos.

Segundo a pesquisa realizada por Liliana Rolfsen Petrilli SEGNINI (1997, p. 190), as mulheres que ocupavam cargos de gerência nos bancos, no início da década de 1990, necessitavam ter maior investimento em capital humano em relação aos homens para desempenhar a mesma função. De acordo com a autora, apenas 17% das mulheres ocupavam os cargos mais elevados de gerência e, nesse caso, os atributos caracterizados como femininos, adquiridos naturalmente no cuidado doméstico, tais como a facilidade em comunicação, a sensibilidade e a observação foram os seus diferenciais. É atribuído ao gênero feminino que “[...] vivenciar o espaço privado, as tarefas domésticas, passa a ser não mais um fato limitador para a mulher, mas sim um elemento qualificador [...]” (SEGNINI, 1997, p. 196).

Para a autora supracitada, além dos atributos naturais, as mulheres também utilizam as estratégias introjetivas de alta produtividade, alta eficiência, qualidade





elevada do trabalho e escolaridade superior para ocupar as mesmas funções que os homens nas instituições bancárias. Dentre os entrevistados, foi relatado que as mulheres não atingiram o mesmo nível de aproveitamento no setor privado porque continuavam sendo as maiores responsáveis pelas atividades domésticas, contemplando uma dupla jornada de trabalho, resultando em mais afastamentos, em comparação aos homens, por doenças ocupacionais bancárias, especialmente o estresse ocupacional.

Marlene Catarina de Oliveira Lopes MELO (2001, 2003) realizou um estudo com mulheres em cargos de chefia, especialmente nos setores bancário e industrial. Segundo a autora, foi possível destacar que nas últimas décadas do século XX o montante de mulheres assumindo os cargos mais elevados nessas instituições apresentou um significativo aumento. De acordo com o estudo, ao realizar entrevistas com 36 mulheres gestoras em oito diferentes instituições, Melo (2001) constatou que elas ingressam em suas carreiras a partir de cargos inferiores, tais como o atendimento ao cliente, e apenas após se destacarem em outras funções e provarem sua competência é que foram promovidas para atividades de gestão. Esse fato pode ser explicado pelas características comuns ao estilo de gestão feminino, como a facilidade em tratar com as pessoas, diferentes visões sobre o mesmo ambiente, maior flexibilidade, sensibilidade e agilidade, consciência organizacional e maior disposição para enfrentar os conflitos. A autora também destaca que, neste mercado acirradamente competitivo, a consolidação do espaço feminino ocorre em talentos inteligentes e equilibrados quando atingem objetivos e alcançam resultados de forma paciente, flexível e autoritária, adaptando-se a diferentes estilos de trabalho e apresentando ainda mais dedicação na execução de tarefas simultâneas. Em contrapartida, os gestores enfatizam a ambiguidade e o conflito de desenvolvimento de carreira, pois além da enorme pressão no trabalho, há a necessidade de maior investimento em capital humano para desenvolver as mesmas tarefas que os homens, pois é difícil conciliar uma boa qualidade de vida, os afazeres domésticos e o trabalho.

Como complemento à pesquisa, Melo (2003) comparou as posições e as visões das gestoras na indústria e no setor bancário e apontou que as gestoras têm oportunidades distintas em diferentes setores da economia. A autora destaca que, no setor bancário, as mulheres têm mais oportunidades em relação ao setor industrial, e





isso se deve ao fato de que no setor industrial os gestores apresentam uma postura mais dura e rígida, considerada mais masculinizada, o que não se observa no setor bancário, porque o gênero não apresenta relação com o cargo, mas depende da capacidade e dos resultados alcançados. De acordo com Melo (2003), é possível destacar que:

à diferenciação de gênero e ao favorecimento dado aos homens no mercado de trabalho, além de respostas de desvalorização das características femininas no exercício da função gerencial, indicando que as gerentes industriais acreditam ser necessário modificar as posturas e comportamentos femininos, a fim de se tornarem mais parecidas com os homens de modo a serem menos destoantes deles no ambiente competitivo de trabalho (MELO, 2003, p. 15).

Assim, faz-se pertinente observar que na indústria “[...] a necessidade de uma mulher superar o homem e ter que se destacar em duas vias: com o fato de ser mulher e nas exigências do cargo gerencial. No setor bancário, são destacadas exigências para a função gerencial” (MELO, 2001, p. 16). Ademais, para evitar conflitos entre a vida profissional e a privada, dentre as gerentes do setor bancário, aproximadamente 33% informaram que não possuem tempo para a maternidade, e no setor industrial esse percentual é de 21%.

Logo, apesar dos progressos em relação ao exercício de cargas de chefia e gerência nas organizações, estes não podem ser entendidos como ideais, visto que estão longe de ser igualitários.

Autores como (Eduardo Paes Barreto DAVEL; João Gualberto M. VASCONCELOS, 1997, p. 99-101; Maria Ester de FREITAS, 2001, p. 12-13; Maria Beatriz NADER, 2016, p. 16) destacam que as mulheres nas organizações continuam exercendo funções subordinadas ao chefe, principalmente os homens, o que reflete as relações sociais e culturais no Brasil, pois a organização é o reflexo de uma sociedade patriarcal em que as mulheres sofrem e ainda são afetadas pelo poder masculino. Além de salários mais baixos do que os dos homens e a dificuldade de serem promovidas, as mulheres também enfrentam o poder, a resistência e até a indiferença dos homens. A dimensão paternalista de proteção e dependência econômica continua a permear as relações entre trabalho e gestão. O corporativismo ainda mantém as fortes características culturais de autoritarismo e centralização da





era colonial. Como ambiente de constante interação social, a organização é palco de lutas de poder, principalmente entre homens e mulheres. No campo da cultura e das relações de poder, muitas organizações tendem a desenvolver governança centralizada e práticas autoritárias que podem levar ao assédio moral.

4 ANÁLISE SOBRE OS PRINCIPAIS DESAFIOS DA MULHER NO AMBIENTE LABORAL, À LUZ DOS PROCESSOS EVOLUTIVOS DESENVOLVIDOS PELA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL 4.0

Sob uma perspectiva global, o panorama contemporâneo é assinalado pela progressiva e acirrada competição mercadológica, as evoluções tecnológicas que decorrem da Quarta Revolução Industrial, das recentes investigações e dos novos ensaios que estão inseridos no dia a dia das conjunturas sociais, sobretudo no mercado profissional. A partir de tantas transformações, destaca-se, no meio das relações interpessoais, um espaço instável em que só obterão sucesso os que forem capazes de se ajustar aos inéditos meios de comunicação e disseminação de dados processados e organizados (Klaus SCHWAB; Nicholas DAVIS, 2018, p. 96-99).

Conforme a Organização Internacional do Trabalho (OIT), ao considerar as perspectivas possíveis, cabe a análise das condutas pessoais e coletivas, como a exibida por algumas empresas e entidades, observando como demonstram certos padrões e modelos de comportamento, que devem ser avaliados e ponderados, haja vista decorrerem de situações culturais e históricas (OIT, 2018). No que concerne ao futuro profissional, a OIT (2018) avaliou o papel das inovações e da tecnologia, as significativas mudanças tecnológicas na área das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), fomentadas no término do século XX, que causaram altas taxas de desemprego em variados setores da economia, como é o caso da automatização de recepção e fornecimento de atividades bancárias; a automação de plantio e safras agrícolas; e a tecnicização do meio produtivo automotivo. Com efeito, tais convergências conduziram, e ainda conduzirão, milhares de funcionários ao afastamento ou inocupação, os quais não terão orientações, esperanças ou perspectivas de serem recolocados ao mercado em curto prazo. Assim, os que fazem





parte das equipes diretivas dos sindicatos de categoria enfrentarão os próximos eventos decorrentes da época da “Internet das Coisas”, mediante uma percepção por parte dos governantes, bem como do corpo social, de permitir uma estratégica anteposição de ensino básico com qualidade para que as próximas gerações de colaboradores possam ser capazes de atender às demandas da mão de obra capacitada, sob o ponto de vista tecnológico (OIT, 2018).

O fato de não existirem representantes do gênero feminino em postos de trabalho e atividades vinculadas aos avanços tecnológicos manifesta uma condição deletéria, uma vez que as mulheres permanecem profundamente e insuficientemente representadas no estafe global da área tecnológica. Ainda merece destaque a ínfima instituição de políticas públicas orientadas ao mercado profissional da mulher como componente (in)certo de tal panorama futuro, e tal incerteza provém da insegurança de que, amanhã, possam ser criadas novas políticas públicas que sejam guiadas para o gênero feminino, em virtude da existência de poucas políticas públicas, as quais compõem modos de interatividade e comunicação entre o Estado e o corpo social (Maria Cristina Irigoyen PEDUZZI, 2009, p. 68).

As progressivas soluções em inteligência artificial (IA) e a possibilidade de tornar digitais as atividades produtivas e de prestação de serviços convergem para uma extensa sorte de postos de trabalho tornarem-se obsoletos e extintos, como seria o caso dos postos de *call centers* de nichos despontantes ou as tarefas administrativas de varejo em mercados mais desenvolvidos. O efeito parece ser proporcionalmente associado à origem da subsistência daqueles que recém ingressaram no mercado de trabalho em tarefas profissionais relevantes para mulheres pertencentes a classes socioeconômicas mais baixas. Outro fator que cabe ser destacado é a questão de a mulher ser a maior responsável pelas tarefas domésticas, dificultando, sobremaneira, sua ascensão no mercado profissional da contemporaneidade, o qual solicita saberes técnicos muito característicos. Com efeito, determinadas temáticas talvez explicassem tal superioridade de um gênero sobre o outro, embora seja fato que a condição vigente favorece a dominância de um espaço adverso ao gênero feminino (Klaus SCHWAB, 2016, p. 53-54). Conforme dados de um estudo publicado em setembro de 2017 (OXFAM, 2017b), uma fração da disparidade entre os gêneros seria oriunda de uma percepção historicamente social, sendo responsabilidade feminina a realização das





tarefas domésticas e o cuidado dos familiares, principalmente dos filhos, dos pais e dos avós.

Consoante a OIT (2013), pode-se salientar outra faceta da desigualdade de gêneros, a disparidade salarial, um desafio que persiste e é global. Tal política foi manifestada em diversas nações, fundamentadas na pressuposição de que as mulheres não careciam de salários vitais, já que quem provia o sustento da família eram os seus companheiros. No cenário profissional contemporâneo nacional destaca-se tal disparidade em função de gênero como uma assimetria salarial: um trabalhador do sexo feminino percebe uma remuneração inferior ao mesmo trabalhador do sexo masculino (OIT, 2013). As trabalhadoras femininas recebem habitualmente um salário médio mensal, independentemente do posto ocupado, de R\$ 1.764,00; em contrapartida, nas mesmas condições, um trabalhador masculino recebe R\$ 2.306,00 (IBGE, 2018). Informações difundidas em um estudo publicado em março de 2017 revelam que, se for mantida essa tendência, conforme observado nas últimas duas décadas, as mulheres serão equiparadas aos homens, quanto ao salário, apenas no ano de 2047 (OXFAM, 2017a). Porém, as perspectivas apontadas na décima edição do *Global Gender Gap Report 2015* do Fórum Econômico Mundial são ainda mais preocupantes, e a primeira delas é de que, de acordo com o ritmo de progresso, no que tange à paridade de rendimentos de gênero, serão necessários 118 anos para que as mulheres detenham salários análogos aos dos homens. O segundo apontamento diz respeito ao processo necessário para uma paridade de gênero, pois além de lento, dependerá de políticas públicas que apresentem essa finalidade (SCHWAB, 2016, p. 49).

Nesse ínterim, é possível perceber que a falta de manutenção de políticas públicas sérias preexistentes e a inexecutabilidade para investir nas demais políticas assertivas invariavelmente conduzirá a uma conjuntura muito deletéria ao gênero feminino. Na ausência de tais políticas, as mulheres não poderão ascender a cargos profissionais mais característicos, não poderão seguir o compasso de crescimento da Quarta Revolução Industrial e estarão progressivamente mais afastadas da isonomia, a qual deveria direcioná-las à conquista de sua honra pessoal. Dessa forma, o espaço deixado pela disparidade entre gêneros deveria ser mitigado e, nesse intento, nomeadamente no panorama profissional, faz-se preciso implementar distintas ações





capazes de transformar as interrelações de gênero e reduzir ou aniquilar o preconceito contra a mulher. O ideal de um mercado de trabalho é que exista um direito de acesso isonômico a homens e mulheres quanto às chances profissionais, à conformidade de vagas e à igualdade de remuneração de forma independente do gênero do trabalhador (Elcio Brito SILVA; Maria Lídia Rebello Pinho Dias SCOTON; Eduardo Mario DIAS; Sergio Luiz PEREIRA, 2018, p. 82-84).

A chamada Quarta Revolução Industrial trouxe uma corrente de renovação de métodos e formas produtivas, bem como a chance de se extinguirem e transformarem determinadas tarefas, postos de trabalho e funções, os quais poderão não ser mais praticados do modo como têm sido considerados. Uma ação compromissada por parte dos governantes é defendida pela *International Labour Office* ILO (2019), assim como por entidades de colaboradores e empregadores. Tal princípio surgiu como concepção de um acordo social em que os funcionários exercem uma importante presença na evolução econômica, respeitando-se seus direitos e protegendo-os dos perigos de retornarem da posição contínua de apoio econômico (ILO, 2019). A reflexão sobre tal modo de cumprir o acordo social permite incluir as mulheres, que, na conjuntura contemporânea, estão excluídas, ou ainda que se encontram perante a iminente exclusão, em virtude dos progressos em tecnologia (Gerda LERNER, 2019, p. 56).

As nações devem configurar grandezas de evolução e crescimento, tais como garantir o acesso universal ao ensino durante toda a vida, desde a educação fundamental até o ensino de adultos; intensificar os valores investidos em entidades, políticas e mecanismos de suporte àqueles que, perante as transformações de mercado de trabalho que se antepõem, mantêm a meta de criar uma sociedade dinâmica a longo prazo, e fornecer o apoio social global desde que o indivíduo nasce até sua velhice, havendo um piso para a assistência social, oferecendo graus básicos de suporte e proporcionando coberturas capazes de serem complementadas (ILO, 2019).

Considerando-se, designadamente, a temática de gênero, a ILO (2019) implementou um programa transformador e dimensível capaz de mitigar o preconceito contra as mulheres, do ponto de vista profissional. O mercado de trabalho inicia ainda em casa, desde as licenças parentais aos investimentos nos complexos serviços médicos, e políticas públicas têm o dever de fomentar como trabalho os encargos





domésticos sem remuneração a fim de estabelecer uma significativa isonomia de chances profissionais. Consolidar a voz e o poder feminino, abolir a violência e o assédio profissional e implantar políticas transparentes de remuneração são pré-requisitos fundamentais à isonomia de gênero, sendo ainda são inevitáveis providências singulares no tratamento da igualdade na área da tecnologia e dos postos de trabalho futuros (SCHWAB, 2016, p. 94-99).

É dever do Estado a promoção da igualdade de possibilidades mediante políticas públicas efetivas e normatizações que atendam às demandas e às singularidades dos conjuntos menormente privilegiados, seja em virtude de discriminação, seja da dinâmica histórica e cultural (PEDUZZI, 2009, p. 69). A questão da cultura e da sociedade merece destaque em função da divisão díspar de encargos domésticos e familiares entre os gêneros, impactando diretamente sobre os salários percebidos pelas mulheres, e, sobretudo, prejudicando a evolução no que tange à presença igualitária no mercado profissional (OIT, 2013).

Ainda referente à questão do mercado de trabalho, cabe uma reflexão e discussão acerca das opções profissionais possibilitadas ao gênero feminino. Percebe-se a existência de entraves e obstáculos impeditivos de um progresso da mulher na vida profissional, principalmente no que concerne aos postos de trabalho e funções associadas ao segmento de tecnologia. Nesse âmbito, em especial, os homens preponderam sobre as mulheres em qualquer grau a ser mensurável, embora a maior discrepância esteja no ápice: somente 21% dos cargos executivos da área de tecnologia são ocupados por mulheres, independentemente de evidências mostrarem que um maior número de mulheres conduz a uma inovação superior e maiores lucros percebidos. A participação do gênero feminino em postos de chefia é associada a uma elevação média de 15% de lucratividade (SCHWAB, 2016, p. 42-43).

Implantar políticas públicas, combinadas à disseminação do conhecimento ocasionada por vias eletrônicas, é capaz de reduzir as disparidades de gênero de modo significativo em curtos períodos e de forma positiva. Cabe evidenciar que os representantes governamentais exercem uma função fundamental em tal dinâmica. No que tange à Quarta Revolução Industrial, o mercado profissional e o gênero feminino carecem de investimentos para melhorar a qualidade, a importância e a responsabilidade no ensino, de forma que os jovens obtenham capacidades





essenciais, capazes de serem transferidas no período anterior ao ingresso no mercado profissional. Refletir sobre o ensino básico e fundamental é primordial na noção de que a realidade desigual possa ser transformada. Uma justiça trabalhista é essencial para que se possam desenvolver políticas públicas e de proteção à mulher no campo profissional, concernente às mudanças impostas pela Quarta Revolução Industrial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande valor das mudanças, principalmente as experimentadas com a Quarta Revolução Industrial, assinala a fatalidade das mudanças nas formas de empregar dos diversos segmentos e serviços. O avanço tecnológico cria impactos sobre a empregabilidade e na passagem da função mecânica e manual precisa para mecanismos automatizados, que são contínuos, a contar da primeira Revolução Industrial. Tal tendência reside na práxis de capacitar e incentivar a adaptação, de forma que os postos de trabalho possam ser modificados a ponto de certas funções deixarem de existir, sendo que, nesse contexto, outras serão menos remuneradas.

A mutação observada no emprego resulta do conjunto de novas tecnologias virtuais, fisiológicas e físicas tratadas e aprimoradas na Quarta Revolução Industrial, ainda em trâmite. Os novos postos de trabalho poderão ser possíveis somente àqueles com a capacidade de se acomodarem, em virtude das mudanças que transformaram o trabalho, associando-o a saberes progressivamente mais científicos e característicos.

Isto posto, cria-se o favoritismo de um grupo cada vez maior de sujeitos à margem do mercado profissional formal e assalariado, relegado a um mercado de propriedades informais, distinto da concepção de serviços prestados, uma vez que existe uma gratificação fundamentada em benesses sociais mínimas, desde um salário garantidor da mera sobrevivência. Tais transformações intensificaram-se com a Quarta Revolução Industrial, sendo precisamente percebidos de modo a redefinir a função que a mulher tem na sociedade contemporânea.





Cabe assinalar que não implementar políticas públicas de incentivo feminino, ou, no caso de as políticas instituídas terem sido findas, o amanhã para as mulheres se desenvolverá com uma grande desigualdade entre ela e os homens. Os impactos em tal panorama, afora a representação de uma maior distância do gênero feminino ao ensino voltado às novas demandas profissionais, representa uma discrepância de salários. As mulheres permanecem como minoria em postos de trabalho, já que as funções predominantemente femininas poderão ser muito mitigadas pela Quarta Revolução Industrial.

Destarte, o ideal é o acesso equalitário aos postos de trabalho, à equivalência de chances profissionais e à equidade remuneratória entre homens e mulheres. Fazem-se necessárias mudanças capazes de contribuir com a libertação feminina e a diminuição de disparidades no decorrer da Quarta Revolução Industrial, com vistas à equivalência de chances e isonomia social.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Taís; HOCH, Rosméri Elaine Essy Hoch; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. "As interações entre valores relativos ao trabalho e gênero segundo a visão dos gerentes de uma organização bancária." *Estudos do CEPE*, 2012. p. 170-194.

AYCAN, Zeynep. *Key success factors for women in management in Turkey. Applied Psychology*, v. 53, n. 3, p. 453-477, 2004.

BELLE, Françoise. Executivas: **quais as diferenças na diferença**. In: CHANLAT, J. F. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas editora v. 2, p. 196-231, 1993.

BETIOL, Maria Irene Stocco. **Ser administradora é o feminino de ser administrador**. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, v. 24, 2000.

BITTENCOURT, Sonia Regina Vasconcellos. "A participação da mulher no mercado de trabalho e o cuidado dispensado aos filhos menores de sete anos, durante a ausência materna. 1980". Dissertação (Mestrado em Saúde Comunitária) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil, 1980.

BRASIL Estatísticas de gênero. Apresentação. **Sistema Nacional de Informações de Gênero (SNIG)**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.





BRASIL. **A distância que nos une – um retrato das desigualdades brasileiras.** OXFAM, (2017a).

BRASIL. **Estatísticas de gênero. Indicadores sociais das mulheres no Brasil.** Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

BRASIL. **Estatísticas de gênero. Uma análise dos resultados do censo demográfico 2010.** Rio de Janeiro: IBGE, 2014.

BRASIL. **Por que há mais mulheres que homens pobres no mundo?** OXFAM, 2017b.

BRASIL. **Síntese de indicadores de 2015.** Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. “Gênero Trabalho feminino no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (1985 a 1995)”. *In*: Baltar, Maria Isabel (Org) **Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios.** São Paulo: Editora 34, 2000. p. 13-58.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. “Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos”. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/242774918_Trabalho_e_genero_no_Brasil_nos_ultimos_dez_anos/fulltext/028f4ef00cf2dd0fc332eda7/Trabalho-e-genero-no-Brasil-nos-ultimos-dez-anos.pdf Acesso em 09/05/2020.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha; LOMBARDI, Maria Rosa. “Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro: um retrato dos anos 1990”. *In*: Maruani, Margaret; Hirata, Helena (Org). **As novas fronteiras da desigualdade. Homens e mulheres no mercado de trabalho.** São Paulo: Senac São Paulo, 2003. p. 323-356.

CANABARRO, Janaína Raquel dos Santos; SALVAGNI, Julice. “Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho”. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015.

COELHO, Danilo. “Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras”. *In*: NEGRI, João Alberto de; NEGRI, Fernanda de; COELHO, Danilo. **Tecnologia, exportação e emprego.** Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2006. P 143-160.

CORRÊA, Alessandra Morgado Horta. **O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida.** 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

DAVEL, Eduardo Paes Barreto; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial.** FGV Editora, 2005.





DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELOS, João Gualberto M. Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, p. 94-110, 1997.

DEGRAFF, Debora S.; ANKER, Richard. “Gênero, mercados de trabalho e o trabalho das mulheres”. **Associação Brasileira de Estudos Populacionais**, Campinas, v. 2, n. 2, p. 163-197, 2015.

FAYOL, Henri. “General principles of management”. **Classics of organization theory**, v. 2, n. 15, p. 57-69, 1916.

FREITAS, Maria Ester de. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. **Revista de administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 8-19, 2001.

GIRÃO, Isabel Cristina Carpi. Representações sociais de gênero: **suporte para as novas formas de organização do trabalho**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

HIRATA, Helena. “Novas configurações da divisão sexual do trabalho”. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 6, n 11; jul/dez. 2010. Disponível em <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/2557> . Acesso em 15/05/2020.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO). “Work for a brighter future”. **Global Commission on the Future of Work**. 2019. ISBN 978-92-2-132796-7

LAVINAS, Lena; BARSTED, Leila Linhares. “Mudanças na sociedade salarial, regulamentação emprego feminino”. In: Encontro Nacional de Estudos Populacionais, X, 2016, Associação Brasileira de Estudos Populacionais, **Anais...**, Caxambu, MG: Abep, 2016. p. 547-558.

LERNER, Gerda. **A criação do patriarcado**. História da opressão das mulheres pelos homens. São Paulo: Cultrix, 2019.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. “Carreira gerencial: os dramas e as tramas de gerentes em organizações brasileiras”. **Organização & Sociedade**, Bahia, v. 7, n. 17, p. 117-128, jan./abr. 2000.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A gerência feminina em setores industrial e bancário: o conservadorismo internalizado versus o moderno em construção. In: **International conference of the iberoamerican academy of management**, 3, 2003, São Paulo: IBEROACADEMY, 2003.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Gerência feminina no setor bancário brasileiro: Habilidades diferenciais e desafios específicos. In: **Assembléia do**





conselho latino-americanos de escolas de administração, 36, 2001, México. Anais: México, 2001.

MIRANDA, Liliana Carneiro de. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação.** 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

NADER, Maria Beatriz. Mudanças econômicas, mulher e casamento em Vitória. 1970-2000. In: **Associação brasileira de estudos populacionais**, 13, 2002, Ouro Preto. Anais: ABEP, p. 1-26, 2016.

NEVES, Magda de Almeida. Trabalho e cidadania. **As trabalhadoras de Contagem.** Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1995.

OLIVEIRA, Nélio; OLIVEIRA, Rita de Cássia M; DALFIOR, Simone da Ros. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: **Encontro da associação nacional de pós-graduação em administração**, 24, 2000, Florianópolis: ENANPAD, 2000.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). “Igualdade salarial. Um guia introdutório”. Martin Oelz, Shauna Olney & Manuela Tomei (Orgs). **Departamento de Normas Internacionais do trabalho, Departamento de Igualdade e Condições no Trabalho.** Genebra: 2013. p. 1-137 ISBN: 978-9228290424. Disponível em http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/igualdade_salarial.pdf . Acesso em 16/05/2020.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). “*Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: avance global sobre las tendencias del empleo femenino 2018*”. **Oficina Internacional del Trabajo.** Genebra, 2018. p. 1-15 ISBN 978-92-2-328518-0. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf. Acesso em 05/05/2020.

PAHL, Ray. *Depois do sucesso: ansiedade e identidade fin-de-siècle.* São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1997.

PAOLI, Maria Célia Pinheiro Machado. “Os trabalhadores urbanos na fala dos outros”. In: GRUBER, Jussara Gomes; SOARES, Tania Lucia Ferreira; LOBIANCO, Beatriz (Orgs). **Cultura e Identidade Operaria: Aspectos da Cultura da Classe Trabalhadora.** Rio de Janeiro: Editora Ufrj/Marco Zero, 1987. p. 16-65.

PEDUZZI, Maria Cristina Irigoyen. “A mulher e o trabalho no mundo contemporâneo”. **Revista do Advogado**, São Paulo, v. 29, n. 104, p. 64–70, jul. 2009.





REINHOLD, Barbara. *Smashing glass ceilings: Why women still find it tough to advance to the executive suite. Journal of Organizational Excellence*, v. 24, n. 3, p. 43-55, 2005.

ROSA, Samanda Silva da. **Empreendedorismo feminino e diferenciais de rendimentos: evidências para o Brasil**. 2018. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande, RS, Brasil.

SAMARA, Eni de Mesquita. “O que mudou na família brasileira? (da colônia à atualidade)”. *Psicologia USP*, São Paulo v. 13, n. 2, p. 27-48, jul. 2002. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/53500/57500> . Acesso em 12/05/2020.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SCHWAB, Klaus; DAVIS, Nicholas. “**Aplicando a quarta revolução industrial**”. São Paulo: Edipro, 2018.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, p. 184-200, 1997.

SILVA, Elcio Brito da; SCOTON, Maria Lídia Rebello Pinho Dias; DIAS, Eduardo Mario; PEREIRA, Sergio Luiz. Automação e sociedade. **Quarta revolução industrial, um olhar para o Brasil**. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multimídia, 2018.

SOUSA, Luana Passos de; GUEDES, Dyeggo Rocha. “A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década”. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 30, n. 87, p.123-139 maio/ago. 2016. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/119119/116503> . Acesso em 19/05/2020.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto; PIMENTA, Roberto da Costa. “Condição feminina e percepção dos valores morais no nível gerencial e técnico das organizações brasileiras”. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p. 477-514, mar./abr. 2003. Disponível em <http://app.ebape.fgv.br/comum/arq/ACF7B.pdf> . Acesso em 16/05/2020

