

## Trabalhadores em cargos de liderança no mercado de trabalho formal brasileiro entre os anos de 1995, 2005 e 2015

*Priscila de Souza Silva<sup>1</sup>*  
*Francisco Demetrius Monteiro Rodrigues<sup>2</sup>*  
*Silvana Nunes de Queiroz<sup>3</sup>*

**Resumo:** O principal objetivo desse estudo é traçar o perfil sociodemográfico e socioeconômico dos empregados (homens e mulheres) em cargos de liderança, no mercado de trabalho formal brasileiro, entre os anos de 1995, 2005 e 2015. Atual e relevante, essa questão tem sido tema de poucos estudos. A principal fonte de dados é a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Os principais resultados mostram que, em 2015, no Brasil, os cargos de liderança são, predominantemente, ocupados por homens (63,47%). Mostram, além disso, que, em termos absolutos, a participação das mulheres aumentou mais que o dobro entre 2005 e 2015. Com relação à faixa etária, as mulheres líderes, em sua maioria, têm entre 30 e 39 anos de idade e os homens entre 50 e 64 anos. No tocante ao grau de escolaridade, os profissionais de ambos possuem nível superior completo, atuam na região Sudeste e permanecem por cinco anos ou mais no mesmo emprego. A análise aponta uma discrepância de renda entre gêneros no mercado de trabalho. Mesmo exercendo atividade igual à dos homens, as mulheres têm um salário menor. Isso mostra que, no decorrer do tempo, a situação piorou drasticamente para o sexo feminino.

**Palavras-chave:** Brasil. Líderes. Mercado de trabalho.

**Abstract:** The main objective of this study is to outline the sociodemographic and socioeconomic profile of employees (men and women) in leadership positions in the Brazilian formal labor market, in the years 1995, 2005 and 2015. This is because, despite being a current theme and few studies have addressed this issue. To this end, the main source of data is the Annual Social Information Report (RAIS) of the Ministry of Labor and Employment (MTE). The main results show that, in 2015, in Brazil, leadership positions still remain significantly occupied by men (63.47%), but women's participation, in absolute terms, increased more than double between 2005 and 2015. With Among the other personal characteristics, the majority of women leaders are between 30

---

<sup>1</sup> Bacharela em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri (URCA). Pesquisadora do Observatório das Migrações no Estado do Ceará. E-mail: [priscila.souzas@hotmail.com](mailto:priscila.souzas@hotmail.com)

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Regional do Cariri (URCA). E-mail: [demetriusmonteiro85@gmail.com](mailto:demetriusmonteiro85@gmail.com).

<sup>3</sup> Bacharela em Ciências Econômicas pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Doutora em Demografia pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Professora Adjunta do Departamento de Economia da Universidade Regional do Cariri (URCA). Coordenadora do Observatório das Migrações no Estado do Ceará, aprovado no CNPq (2013-2017). E-mail: [silvanaqueirozce@yahoo.com](mailto:silvanaqueirozce@yahoo.com).

and 39 years of age and men between 50 and 64 years old. In educational terms, both have a complete upper level, work in the Southeast region and have 5 years or more in the same job. However, they earn lower wages when compared to men, even though they perform the same activity. In addition, it was possible to verify that for them the situation has worsened drastically in the course of the time, mainly with respect to the incomes.

**Keywords:** Brazil. Leaders. Job market.

## Introdução

A evolução feminina representa um marco histórico no mercado de trabalho e nas sociedades brasileira e mundial. A mulher contemporânea rompeu com os padrões do passado, pois, além de assumir o papel de mãe, esposa e dona de casa, também luta para conquistar o seu empoderamento profissional e social. Tais mudanças interferem no perfil, no papel e nas expectativas dessa nova mulher que, ao quebrar determinados tabus, encontra desafios e oportunidades (MOREIRA; ROCKENBACH, 2014).

As mulheres estão presentes em todas as áreas e atividades econômicas, inclusive em nichos voltados ao universo masculino. Hoje, elas são bancárias, mecânicas, caminhoneiras, engenheiras, mestres de obras, presidentes de grandes corporações, prefeitas, vereadoras, metalúrgicas e, sobretudo, obtêm êxito nos cargos que ocupam (BARROS; QUEIROZ, 2015).

As constantes transformações do mundo globalizado impõem um mercado cada vez mais competitivo, seletivo e dinâmico, no qual a flexibilidade e agilidade dos gestores são fatores primordiais para o sucesso das empresas. Assim, profissionais proativos, versáteis, com habilidades emocionais, espírito de equipe, competência, capacidade de adaptação, perfil de liderança, que façam a diferença na gestão de pessoas e negócios, têm sido o grande cerne das mudanças no mercado de trabalho. Nesse contexto, chama atenção o recente aumento no número de mulheres em cargos de liderança no mundo e no Brasil (TONANI, 2011). Neste estudo, considera-se cargo de liderança aquele exercido por homens e mulheres, na condição de diretores e dirigentes de empresas e organizações.

Na sociedade atual, persistem estereótipos e/ou discriminação de gênero que interferem de maneira negativa nas relações sociais, econômicas e põem impedimento à ascensão profissional das mulheres. Uma prova disso é o reduzido número de pessoas do sexo feminino em cargos executivos e/ou na condição de líderes de organizações. Ademais, elas enfrentam dilemas, como conciliar família e carreira, tornam-se vítimas da síndrome da supermulher e têm medo de fracassar, por exemplo. Na

maioria dos casos possuem dupla jornada de trabalho, pois não são isentas das tarefas do lar. Também enfrentam um clima de consternação diante da invisibilidade, ou da impossibilidade de assumir bons empregos, com atividades bem remuneradas, carteira assinada, direitos garantidos na CLT, jornada de trabalho flexível. Esses paradigmas constituem barreiras para a inserção e ascensão das mulheres no mercado de trabalho e, principalmente, no mundo dos negócios (MENDA, 2004; PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005; SOUZA, 2014).

Em função dessa realidade, o presente trabalho pretende ampliar e atualizar os estudos sobre esse assunto e descobrir quem são os trabalhadores (homens e mulheres) líderes no mercado de trabalho formal brasileiro. O momento é extremamente oportuno, visto que, diariamente, as mulheres conquistam espaço na sociedade e no mercado de trabalho brasileiro.

Os objetivos desta pesquisa são, portanto: descrever, brevemente, as condições de inserção das mulheres no mercado de trabalho; contextualizar a trajetória profissional das mulheres líderes em anos recentes; e traçar o perfil sociodemográfico e socioeconômico dos trabalhadores (homens e mulheres) em cargos de liderança no mercado de trabalho formal brasileiro, entre os anos de 1995, 2005 e 2015. Para alcançar os objetivos propostos, a estratégia de pesquisa adotada foi realizar um levantamento bibliográfico (artigos, monografias, dissertações e teses) sobre o tema, analisar esses estudos, sintetizar e contextualizar tais pesquisas.

Serviu como principal fonte de dados a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Além desta introdução, este artigo se estrutura da seguinte forma: a segunda parte relata sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho do Brasil e do mundo. A terceira contextualiza a nova identidade feminina e a trajetória das mulheres líderes no mercado de trabalho brasileiro. A quarta analisa e traça o perfil sociodemográfico e socioeconômico dos empregados (homens e mulheres) em cargos de liderança, no mercado de trabalho formal brasileiro. Por último, apresentam-se as conclusões do estudo.

### **Inserção das mulheres no mercado de trabalho**

Desde os primórdios civilizatórios, a história reservou para os homens a força, a função de prover o sustento da família e a vida social. Às mulheres, consideradas 'sexo frágil', coube a função de dona de casa. Nas sociedades agrícolas e patriarcais, a divisão do trabalho baseava-se nos atributos físicos e biológicos dos indivíduos. Nesse contexto, a capacidade de reproduzir da mulher norteou e

penalizou as relações sociais. Julgadas incapazes e delicadas, elas cuidavam do lar, cumpriam com as obrigações de mãe e de esposa e ajudavam no campo. Diante disso, foram impossibilitadas de chefiar o grupo familiar e/ou assumir o comando em uma sociedade regida por homens (CIRIBELI et al., 2013).

Com o declínio do sistema feudal, na metade do século XVIII, e a transição de camponeses para as cidades, o trabalho feminino deixou de ser associado apenas ao lar. Surgiu a necessidade de as mulheres ajudarem na subsistência da família e elas foram “liberadas” para o trabalho remunerado. No entanto, a participação da mulher no mercado de trabalho iniciou-se em setores extremamente desprestigiados e mal pagos (BESSA, 2007; CIRIBELI et al., 2013; PEREIRA, 1984).

No século XIX, na Inglaterra, com a Primeira Revolução Industrial “[...] que introduziu a utilização de máquinas em grande escala na produção, praticamente eliminando a necessidade de força física para execução das tarefas [...]” (MENDA, 2004, p. 45), a participação feminina no mercado de trabalho aumentou consideravelmente. Todavia, nas indústrias têxteis, elas auferiam menores salários do que os homens e tinham jornadas de trabalho que chegavam a quinze horas por dia (BARROS; QUEIROZ, 2015).

Para reivindicar direitos básicos, como amamentar, ter condições mais dignas de trabalho, erradicar o trabalho infantil, receber pelas horas extras e salários equiparáveis aos dos homens, as mulheres operárias começaram a participar de movimentos diários (lutas e greves) na Europa e nos Estados Unidos. Apesar do esforço para superar as dificuldades, no dia 15 de março de 1911, em uma fábrica têxtil na cidade de Nova York, cento e vinte e nove operárias foram trancadas e carbonizadas vivas, uma ação que mostrou quem detinha o poder e a força (MOREIRA; ROCKENBACH, 2014).

A inserção da mulher no mercado de trabalho ocorreu de fato no século XX, durante a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, quando os homens saíram para as frentes de batalhas e as mulheres tiveram que assumir as responsabilidades familiares e postos de trabalho. Com isso, os estereótipos e as crenças em torno das atividades destinadas apenas a um ou a outro sexo ‘caíram por terra’, “todas as mulheres pareciam capazes de fazer tudo, desde o mais humilde e pesado trabalho braçal, até o mais sofisticado trabalho intelectual” (MENDA, 2004, p. 45).

Todavia, quando a guerra terminou, os homens sobreviventes voltaram a ocupar os seus postos de trabalho e as mulheres foram mandadas de volta para o lar. No entanto, movidas pelo desejo de ocupar definitivamente um espaço no mercado de trabalho e na sociedade, elas permaneceram lutando pela conquista da independência financeira e por direitos (BARROS; QUEIROZ, 2015; KANAN, 2010). Como corroboram Moreira e Rockenbach (2014, p. 29): “com o passar dos anos [...], as

mulheres perceberam que eram capazes de alcançar bem mais que ficar só em casa, com os afazeres domésticos, e foi a partir deste momento que deram início os movimentos femininos e as lutas por seus direitos”.

No Brasil, a participação da mão de obra feminina no mercado de trabalho aumentou a partir da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), resultado dos movimentos feministas, sociais e políticos ocorridos no mundo nas décadas de 1960 e 1970, e impulsionada pelo uso de contraceptivos no país, uma medida que proporcionou a redução da taxa de fecundidade e trouxe autonomia para milhares de mulheres (BARROS; QUEIROZ, 2015; FERNANDES, 2013). A consolidação do sistema capitalista certamente fortaleceu o desejo por liberdade e igualdade biológica, conforme sustenta Kanan (2010, p. 245):

[...] a mulher passou a questionar sua posição, seu papel, sua identidade e sua suposta fragilidade. Como consequência, passou a marcar presença nas organizações e conquistou alguns espaços que antes eram territórios demarcados exclusivamente pelos homens. Para que tal fato ocorresse, alguns fatores foram contributivos, tais como: modificação do ideal da mulher no lar; o fato de poder controlar e decidir o número de filhos (descoberta do anticoncepcional); o direito ao voto; a maior liberdade sexual; a necessidade de compor a renda familiar; a possibilidade de dissolução do vínculo matrimonial; [...] a promulgação de leis protegendo a mulher trabalhadora; [...] entre outros.

Tais mudanças nos padrões socioculturais estimularam nas famílias e na sociedade em geral o desejo de que as mulheres atingissem um grau de escolaridade maior e ingressassem efetivamente no mercado de trabalho (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005; VIECELI, 2011). Outros fatores contribuíram para a contínua e crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho: a estagnação econômica, os altos níveis de inflação e mudanças na estrutura do emprego, no Brasil, na década de 1980. A participação feminina no trabalho remunerado justifica-se na tentativa de evitar o empobrecimento das famílias ou porque “[...] o trabalho feminino já não aparece como último recurso, mas como uma exigência individual e identitária, uma condição para realizar-se na existência, um meio de autoafirmação” (RECH, 2001, p. 45).

Depois disso, mulheres ingressam nos mais distintos setores econômicos e sociais, seja para reafirmar sua realização pessoal, por motivos financeiros e/ou para demonstrar empoderamento social (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005).

Apesar de as mudanças no cenário social, econômico terem alavancado a participação feminina no mercado de trabalho mundial e brasileiro, muitas barreiras precisam ser transpostas, essencialmente

as de gênero, no quesito desigualdade na remuneração devido ao sexo (MOREIRA; ROCKENBACH, 2014).

Desse modo, dada a “receptividade inóspita” do sexo feminino em postos de trabalho com projeção social e econômica, cabe indagar: qual é o espaço das mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho formal brasileiro? A próxima seção tem, portanto, o intento de investigar e refletir sobre a trajetória de mulheres líderes em cargos de chefia, os relacionamentos e desdobramentos atuais.

### **Mulheres líderes: uma nova identidade no mercado de trabalho formal brasileiro**

A condição da mulher no mercado de trabalho e na sociedade, tal qual o conceito de liderança, evoluiu à medida que se ampliou a visão de ser humano em face da “igualdade” entre os sexos e/ou das necessidades inerentes do capital (RECH, 2001).

A presença da mulher na condição de líder no mercado de trabalho data de meados dos anos 1970, fruto do impacto da globalização e da competição. Segundo Martins (2014, p. 4), “[...] a contribuição intelectual passou a ser mais valorizada do que a simples mão de obra” e contribuiu para que as mulheres (inicialmente as mais jovens e solteiras) ganhassem destaque e assumissem cargos de liderança no mundo do trabalho. Antes disso, a liderança cabia ao mundo dos homens, no qual, os bons chefes, dotados de força, autocontrole, rigidez, empatia e racionalidade, ditavam ordens e comandos (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013; MARTINS, 2014; MOLLER; GOMES, 2010; ROSA, 2011).

Gradativamente, o perfil desses trabalhadores foi-se alterando, assim como o conceito de líder e o papel desempenhado por ele. Hoje, “[...] cabe ao líder conhecer as atitudes e emoções dos liderados para melhor orientá-los e terem melhor aproveitamento, na busca de solução de problemas e no alcance dos resultados” (WENDLING, 2007, p. 7).

A liderança consiste em um processo de influência e trabalho coletivo - rede -, e não em ordens individuais que apenas estabelecem poder, hierarquia, competição e metas a serem realizadas rigorosamente (ALVES; GERALDES, 2012; RECH, 2001). As mulheres são mais generosas, lideram de forma mais participativa, desenvolvem múltiplas funções, têm melhor poder de negociação, espírito de cooperação, são mais criativas, flexíveis e cautelosas. Ademais, com sensibilidade de gênero e sexto sentido mais aguçado na hora de resolver problemas diários, elas ainda são mais simpáticas e

compreensivas com os clientes e colegas de trabalho (MARTINS, 2014; MOLLER; GOMES, 2010; RECH, 2001; SOUZA, 2014).

Vale mencionar que o essencialismo de gênero e a segregação ocupacional segundo o sexo ainda contribuem para delinear as atividades femininas e masculinas no mercado de trabalho. Em certa medida, a identidade da mulher permanece associada ao serviço e ao cuidado. “Habilidades naturais”, como escutar, ajudar e demonstrar afeto, por exemplo, foram historicamente atribuídas às mulheres e servem para manter a discriminação assimétrica e os princípios arraigados. Assim, na construção social dos gêneros, os homens são considerados superiores, dotados de força, de poder de comando e de decisão, e as mulheres, “biologicamente” sensíveis. A eles destinam-se ocupações profissionais mais valorizadas, principalmente, aquelas que representam autoridade e comando. Tais crenças constituem poderosas barreiras para a presença feminina nos cargos de liderança e no mercado de trabalho em si (CYRINO, 2011).

Assim, em pleno século XXI, apesar da comprovada competência, dos investimentos em educação e em qualificação profissional, dos vários papéis e funções assumidos com dedicação e compromisso, a mulher ocupa um espaço expressivamente pequeno em cargos de liderança no mercado de trabalho formal brasileiro. Os postos que requerem mais responsabilidade, em sua maioria, direcionam-se aos homens (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

Apesar da diversidade de gênero e do aumento no número de mulheres em postos de trabalho nas organizações, isso não implica condições equânimes de remuneração e de ascensão profissional. Aos homens, destinam-se as vagas com maior projeção social e econômica (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013; KANAN, 2010; MOLLER; GOMES, 2010). Ademais, o caminho para a ascensão profissional da mulher é repleto de obstáculos intransponíveis e inesperados que afunilam as oportunidades. Em outras, palavras, trata-se do denominado teto de vidro e/ou labirinto profissional - “[...] uma barreira sutil e transparente, forte o suficiente para evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações onde trabalham” (MIRANDA, 2006, p.15).

Todavia, existe a concepção de que as diferenças de gênero não existem quando se trata de ocupar cargos mais altos dentro da empresa. É natural ouvir dizer que o que predomina é a competência individual de cada sexo. Será? Nesse sentido, para dar andamento a este estudo, descrevem-se a seguir os procedimentos metodológicos utilizados na extração dos dados. Posteriormente, dispõe-se a análise do perfil sociodemográfico e socioeconômico dos empregados (homens e mulheres) em cargos de liderança, no período 1995, 2005 e 2015.

## Procedimentos metodológicos

A estratégia de pesquisa adotada foi realizar um levantamento bibliográfico (artigos, monografias, dissertações e teses) sobre o tema, fazer a leitura dessas obras, contextualizar/sintetizar tais pesquisas e, com base nisso, contribuir para a escrita deste artigo. A principal fonte de informações são os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE). Trata-se de um levantamento anual, com cobertura de 97% do mercado de trabalho formal brasileiro. A RAIS visa suprir a necessidade de controle das estatísticas e informações para os pesquisadores e entidades governamentais sobre as atividades trabalhistas no país.

Quanto ao recorte temporal, o estudo concentra-se no período compreendido entre 1995, 2005 e 2015, ano da última publicação da RAIS. A intenção é analisar a dinâmica mais recente do mercado de trabalho formal e verificar se nesses vinte anos houve avanços ou retrocessos nas vagas ocupadas por ambos os sexos.

O Brasil é o recorte geográfico escolhido para ampliar o conhecimento a respeito da inserção e da evolução da mulher em cargos de liderança, ao longo dos últimos vinte anos (entre 1995 a 2015).

As variáveis selecionadas para traçar o perfil dos trabalhadores líderes foram: i) sexo; ii) faixa etária; iii) nível de instrução; iv) região natural; v) tempo de emprego e; vi) rendimento em salário mínimo. Ademais, neste estudo, os líderes são classificados diretores de empresas, dirigentes de empresas e organizações. Assim, os resultados coletados e tabulados foram apresentados em tabelas com as respectivas análises.

## Líderes no mercado de trabalho formal brasileiro

O objetivo desta seção é traçar o perfil sociodemográfico e socioeconômico de empregados (homens e mulheres) em cargos de liderança para examinar se houve avanços ou retrocessos nessa área, no período 1995, 2005 e 2015.

### *Perfil sociodemográfico*

Com relação às características dos trabalhadores inseridos no mercado de trabalho formal brasileiro, a Tabela 1 mostra que, em 1995, havia 156.466 mil líderes. Desse total, 104.847 (67,01%) são do sexo masculino e 52.619 (32,99%) do feminino. Em 2005, o número de postos de trabalho para a



categoria reduz-se significativamente para 74.702 mil, dos quais 52.291 (70%) são homens e 22.411 (30%) mulheres. Já em 2015, o total de líderes eleva-se para 129.647 mil (mas com valor inferior a 1995). Desses, 82.287 (63,47%) são homens e 47.360 (36,53%) mulheres.

**Tabela 1:** Trabalhadores líderes, segundo o sexo – 1995/2005/2015

Sexo	1995		2005		2015		Variação (%)	
	Abs.	(%)	Abs.	(%)	Abs.	(%)	1995/2005	2005/2015
Masculino	104.847	67,01	52.291	70,00	82.287	63,47	-50,13	57,36
Feminino	51.619	32,99	22.411	30,00	47.360	36,53	-56,58	111,32
<b>Total</b>	<b>156.466</b>	<b>100,00</b>	<b>74.702</b>	<b>100,00</b>	<b>129.647</b>	<b>100,00</b>	<b>-52,26</b>	<b>73,55</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da RAIS (MTE).

As mulheres ainda são minoria no cargo de líderes, apesar de um ligeiro aumento na participação relativa delas nesses postos. Conforme destacam Tonani (2011) e Kanan (2010), inúmeras questões inibem a presença feminina nesse segmento: maternidade, cuidados com a família, dupla jornada de trabalho, falta de oportunidades, preconceito e/ou essencialismo sexista.

No período de 2005 a 2015, no entanto, o número de mulheres líderes mais que dobrou em termos absolutos, com uma variação de 111,32% contra 57,36% para os homens. Apesar disso, a função de líder ocupada predominantemente por pessoas do sexo masculino. As do sexo feminino representam um pouco mais de um terço (36,56%) do mercado de trabalho brasileiro.

Conforme se expôs na revisão teórica, as oportunidades para elas estão relacionadas ao fenômeno denominado “teto de vidro”. Apesar da diversidade nas organizações e empresas, e do referido aumento do trabalho feminino, em muitos casos, as vagas de líderes não são reservadas de acordo com a competência de cada entrevistado, mas sim com o gênero. Prevalece a ideia de que a mulher é sexo frágil, sensível, emotiva, incapaz de comandar com pulso firme. A elas, estão reservados postos inferiores e entraves que dificultam a ascensão profissional (METZ, 2014).

Quanto à idade, os dados da Tabela 2 revelam que a maioria dos líderes do sexo masculino, em 1995, tinha entre 40 e 49 anos (35,24%). Em 2005, 33,74% pertenciam à mesma faixa etária e, em 2015, 30,97% de 50 a 64 anos. Nos três momentos (1995, 2005 e 2015), as mulheres líderes concentraram-se na faixa de 30 a 39 anos. Isso ocorre em razão do interesse do mercado por profissionais com experiência/idade, ágeis na tomada de decisões, proativos, inovadores, mas com capacidade de adaptação e de comandar a equipe mediante parcerias. Nesse quesito, as mulheres apresentam um novo estilo de liderança, e nessa faixa etária elas são bem qualificadas (TONANI, 2011).

**Tabela 2:** Trabalhadores líderes, segundo faixa etária - 1995/2005/2015 (%)

Faixa etária	Homem			Mulher		
	1995	2005	2015	1995	2005	2015
Até 17 anos	1,98	0,09	0,03	2,61	0,12	0,05
18 a 24	4,46	3,52	2,53	3,72	6,89	4,61
25 a 29	11,25	6,98	5,79	9,03	11,78	9,81
30 a 39	32,82	23,49	24,92	41,08	31,22	31,47
40 a 49	35,24	33,74	30,65	37,90	31,11	29,63
50 a 64	11,74	28,35	30,97	4,94	17,14	22,32
65 ou mais	2,10	3,83	5,10	0,60	1,76	2,12
Ignorado	0,41	0,01	0,00	0,13	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da RAIS (MTE).

Cabe destacar que a faixa etária de 40 a 49 anos constitui a segunda em termos de participação feminina. Além da necessidade de complementar a renda da família, do fato de os filhos terem crescido e, visando o empoderamento profissional, pessoal e social, as mulheres cada vez mais estão adentrando os nichos masculinos em busca de uma nova identidade (BRUSCHINI, 1998).

Em 2015, na faixa de 50 a 64 anos de idade, os homens representam 30,65% dos cargos ocupados e as mulheres 29,63%. Em parte, essa tendência está relacionada ao envelhecimento daqueles com idade entre 40 e 49 anos. Dez anos depois, essa população ingressou no grupo de 50 a 64 anos. Tal dinâmica se deve, por um lado, à redução da mortalidade, por outro, à expectativa de vida, que aumentou expressivamente o número de indivíduos em idade ativa.

No grupo de 65 anos ou mais, cresceu substancialmente o número de líderes de ambos os sexos, em especial, do masculino. Nota-se que o mercado de trabalho demanda profissionais experientes, aptos a assumir a função de líderes, a qual exige maior qualificação, experiência profissional, poder de decisão e comando.

Considerando o nível de instrução dos líderes no mercado de trabalho formal brasileiro, os dados da Tabela 3 mostram que, em 1995, a maioria dos homens (57,56%) e mulheres (68,66%) tinha somente o ensino fundamental completo ou o médio incompleto. No ano de 2005, constata-se uma expressiva mudança no nível de instrução de ambos os sexos. A maioria possui ensino superior completo, sendo 58,06% dos homens e 48,86% das mulheres. Já no ano de 2015, sobe para 60,67% o percentual de homens com educação superior contra 53,48% das mulheres.

Uma vez responsável pelas tarefas de casa, pela família, pelos filhos e, tendo em vista a rigidez de horários em empresas mais inflexíveis, a mulher tende a postergar os estudos e a carreira.

**Tabela 3:** Trabalhadores líderes, segundo o nível de instrução - 1995/2005/2015 (%)

Nível de instrução	Homem			Mulher		
	1995	2005	2015	1995	2005	2015
Sem Inst. até Fund. Inc	2,33	5,18	2,75	1,42	4,73	1,64
Fund. Comp. até Méd. Inc.	57,56	8,75	5,87	68,66	8,11	5,56
Méd. Comp. até Sup. Inc	6,72	28,00	30,71	4,84	38,30	39,32
Superior Completo	32,92	58,06	60,67	24,83	48,86	53,48
Ignorado	0,47	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da RAIS (MTE).

Outro estereótipo que explica a menor representatividade de pessoas do sexo feminino com nível superior na categoria de líderes é a cultura, segundo a qual mulheres líderes, de negócios, bem-sucedidas são consumidas pela carreira e não têm vida pessoal. Com isso, apenas uma pequena fatia desse público quer se tornar líder e convive diariamente com um sentimento de culpa por tentar conciliar trabalho e família. Ademais, muitas mulheres com ensino superior completo podem ter optado pela suspensão temporária das atividades profissionais para dedicar-se aos estudos ou à criação dos filhos. Afinal, conforme mostra a Tabela 1, esse segmento conta com um número maior de líderes do sexo masculino (BRUSCHINI, 1998; LEONE; BALTAR, 2006; METZ, 2014).

Quanto à região de concentração, o estudo mostrou que a maioria dos líderes vive no Sudeste do país. Em 1995, eles eram 43,26% e elas 39,91%. No ano de 2005, eles representam 57,47% e elas 50%. Em 2015, há uma singela diminuição nos respectivos percentuais. Entre eles, 54% e elas, 46,59% (Tabela 4). Tal resultado se deve ao fato de essa região concentrar mais oportunidades de trabalho, mais empreendimentos, contar com tecnologia avançada e desenvolvimento socioeconômico.

**Tabela 4:** Trabalhadores líderes por região - 1995/2005/2015 (%)

Região	Homem			Mulher		
	1995	2005	2015	1995	2005	2015
Norte	13,70	6,33	4,44	20,27	7,46	6,17
Nordeste	15,34	12,69	19,82	15,38	20,63	27,78
Sudeste	43,26	57,47	54,00	39,91	50,00	46,59
Sul	18,07	17,46	15,55	14,41	15,30	13,19
Centro-Oeste	9,62	6,05	6,19	10,03	6,62	6,27
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da RAIS (MTE).

No Nordeste, houve um significativo crescimento da categoria de líderes, principalmente do sexo feminino. Em 1995, os homens representavam 15,34% dos ocupados e as mulheres 15,38%. Em



2005, entre eles o percentual diminui para 12,69% e entre elas aumenta para 20,63%. Já no ano de 2015, o sexo masculino representa uma fatia de 19,82% contra 27,78% do feminino. Nos três períodos em estudo, elas são maioria relativa nessa região.

As demais regiões (Norte, Sul e Centro Oeste) têm uma participação relativa reduzida no contingente de trabalhadores na função de líderes. Isso tem relação direta com o fraco crescimento experimentado pela economia brasileira, que gerou menos postos formais de trabalho. Em contrapartida, a região Sudeste e também o Nordeste, as duas maiores do país em termos de geração de empregos formais, avançam na oferta desse tipo de ocupação. Assim, em termos de polarização do mercado de trabalho, o Sudeste fica em primeiro lugar e Nordeste em segundo, e o cenário sociodemográfico traz resultados positivos.

### *Perfil socioeconômico e profissional*

Com relação ao tempo de permanência dos trabalhadores líderes no emprego, a maioria (homens e mulheres) conta com 5 anos ou mais no mesmo emprego. Em 1995, os líderes do sexo masculino eram 62,03% e os do feminino 65,69%. Em 2005, constata-se uma redução drástica, eles passam a representar 37,39% e elas 38,49%. Já em 2015, eles são 36,62% e elas 37%. Chama atenção o fato de as mulheres líderes serem maioria nessa categoria nos três períodos em questão (Tabela 5).

**Tabela 5:** Trabalhadores líderes, segundo o tempo de permanência no emprego - 1995/2005/2015(%)

Tempo de serviço	Homem			Mulher		
	1995	2005	2015	1995	2005	2015
Menos de 1 ano	16,85	28,67	22,21	14,41	32,91	22,39
1 a menos de 3 anos	14,24	19,35	29,22	13,62	16,70	29,72
3 a menos de 5 anos	6,77	14,53	11,88	6,24	11,88	10,77
5 ou mais anos	62,03	37,39	36,62	65,69	38,49	37,09
Ignorado	0,11	0,06	0,07	0,05	0,02	0,03
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da RAIS (MTE).

Segundo Moreira e Rockenbach (2014), as empresas valorizam os profissionais mais proativos, com espírito de liderança, grandes ideias e resultados audaciosos. São essas habilidades que retêm os líderes nas organizações por mais tempo. Todavia, o significativo arrefecimento nessa categoria, para ambos os sexos, em parte, deve-se à acirrada competitividade, que preza o lucro e estimula a competição entre os trabalhadores.



Outro tempo de emprego que merece destaque é o de 1 a menos de 3 anos, pelo seu crescimento relativo, nos três períodos, para ambos os sexos. Em 1995, 14,24% dos homens passavam de 1 a 3 anos no mesmo emprego e as mulheres 13,62%. Em 2005, o percentual entre eles sobe para 19,35% e entre elas para 16,70%. No ano de 2015, o sexo feminino, com 29,72%, ultrapassa ligeiramente o masculino, com 29,22%. Tal resultado é fruto da rotatividade do mercado de trabalho, da terceirização de serviços e de mão de obra (SILVA et al., 2017).

Com relação à categoria menos de 1 ano, em 2015, os percentuais praticamente se igualam, o sexo masculino reduz-se para 22,21% e o feminino 22,39%. Os novos processos de organização da produção e do trabalho, que incluem a terceirização, provocam rotatividade na maioria dos setores da economia e fragiliza as categorias profissionais em prol do lucro de poucos, atingem ambos os sexos.

No que concerne ao rendimento dos trabalhadores líderes, auferimos muitas respostas. Os dados da Tabela 6 mostram que a discriminação salarial tem relação com a escolaridade, com o tempo de serviço, menor participação absoluta e relativa e, principalmente, com as questões de gênero que ainda penalizam as mulheres líderes no mercado de trabalho formal brasileiro. Em 1995, 51,67% dos homens auferiam mais de vinte salários mínimos, contra 41,48% das mulheres. Em 2005, 38,21% dos líderes do sexo masculino mantinham esse rendimento (mais de vinte salários mínimos). Nesse período, o rendimento das mulheres caiu para 14,07%, passando a ser maioria na faixa de cinco a dez salários (20,26%). No ano de 2015, apesar de uma ligeira redução, eles permanecem maioria (33,13%) na faixa de mais de vinte salários mínimos, e elas (24,09%) se concentram na faixa de um a dois salários mínimos. Portanto, ao longo dos vinte anos (1995-2015), em termos de rendimentos, a mulher no cargo de líder enfrentou uma grande desvalorização.

Podemos constatar tal fenômeno ao analisar a categoria salarial de um a dois salários mínimos. Nas faixas salariais mais baixas, as mulheres são maioria; já nas faixas salariais mais altas e nos cargos de alto escalão, predominam os homens, apesar do “achatamento” salarial que abrangeu ambos os sexos, principalmente as mulheres.

**Tabela 6:** Trabalhadores líderes, segundo o rendimento em salário mínimo - 1995/2005/2015 (%)

Rendimento	Homem			Mulher		
	1995	2005	2015	1995	2005	2015
Até 1 Salário	0,68	3,79	2,91	0,46	5,51	4,25
1 a 2 SM	3,84	10,24	13,92	6,60	19,19	24,09
2 a 3 SM	1,55	7,63	10,12	3,12	14,03	15,32
3 a 5 SM	5,66	10,63	12,13	8,43	16,52	18,60
5 a 10 SM	8,07	15,64	15,87	11,35	20,26	18,18
10 a 20 SM	21,96	12,21	10,51	27,52	10,00	6,99
Mais de 20 SM	51,67	38,21	33,13	41,48	14,07	11,79
Ignorado	6,57	1,66	1,41	1,04	0,42	0,78
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da RAIS (MTE).

As organizações, universo construído pelos homens e para os homens, adotam um viés sexista e reforçam a desigualdade de gênero. Os processos e arranjos adotados pelas empresas são discriminatórios, eles determinam e limitam tanto o lugar quanto a remuneração da mulher nos cargos (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

A Tabela 7 analisa se existem diferenças nos rendimentos de mulheres e homens com o mesmo grau de escolaridade (ensino superior completo). Em 1995, eles eram maioria (37,48%) na faixa de mais de vinte salários mínimos, enquanto elas (29,04%) predominavam na faixa de três a cinco salários mínimos. Em 2005, a participação de líderes do sexo masculino sobe para 58,27% na mesma faixa (mais de vinte salários mínimos), enquanto o percentual de mulheres líderes, 26,91%, migra para a faixa de cinco a dez salários. No ano de 2015, homens e mulheres permanecem na mesma faixa salarial (mais de vinte e cinco a dez salários mínimos, respectivamente). No entanto, a participação de ambos os sexos diminui substancialmente. Para eles, o índice cai para 51,56%, para elas, 23,87%.

Com base nos dados, observa-se que, apesar de possuírem o mesmo nível de instrução e ocuparem a mesma função dos homens, as mulheres recebem remuneração inferior a eles, o que indica a persistência de discriminação contra elas, mesmo na condição de executivas/líderes.

**Tabela 7:** Trabalhadores líderes, segundo o rendimento em salário mínimo e escolaridade (ensino superior completo) - 1995/2005/2015 (%)

Rendimento	Homem			Mulher		
	1995	2005	2015	1995	2005	2015
Até 1 Salário	0,73	1,34	1,33	0,41	1,78	1,88
1 a 2 SM	4,28	2,76	4,33	12,88	7,38	11,00
2 a 3 SM	2,52	2,43	4,34	7,06	8,48	11,03
3 a 5 SM	13,63	4,92	7,72	29,04	13,90	18,99
5 a 10 SM	13,43	13,13	15,09	23,40	26,91	23,87
10 a 20 SM	13,38	14,64	13,87	12,34	15,86	11,31
Mais de 20 SM	37,48	58,27	51,56	13,22	25,12	21,12
Ignorado	14,57	2,50	1,76	1,65	0,57	0,80
<b>Total</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da RAIS (MTE).

Os dados confirmam: as mulheres líderes com ensino superior completo são maioria apenas nas faixas de menor remuneração. Tal afirmativa se constata nas duas primeiras categorias de rendimento (até dois salários mínimos). Embora se constate uma redução da participação de ambos os sexos nessa categoria salarial, nos três anos em estudo, elas são maioria nos rendimentos inferiores, se comparados aos dos homens.

Após décadas de lutas, a igualdade não é uma realidade plena, visto que a discriminação salarial em relação às mulheres está presente também no âmbito de cargos executivos. Isso evidencia a fragilidade da condição feminina em um mundo feito pelos homens, para os homens (KANAN, 2010; LEONE; BALTAR, 2006).

A discriminação a que o presente estudo se refere abrange inclusive a questão salarial, visto que “o trabalho da mulher, mesmo sendo idêntico ao realizado por um homem, tem em muitas organizações, menos valor” (KANAN, 2010, p. 251).

Nas faixas salariais de alto escalão (mais de vinte salários mínimos), as mulheres são minoria. Em 1995, enquanto eles representavam uma fatia de 37,48%, elas respondiam por apenas 13,22%. No ano de 2005, os homens saltam para 58,27% e as mulheres para 25,12%. Em 2015, eles diminuem para 51,56% e elas para 21,21%. Trata-se, notadamente, de uma segregação do trabalho feminino, uma cultura em que o homem deve ganhar mais porque é mais agressivo, tem mais valor e poder de comando. Esses aspectos inferiorizam e boicotam o trabalho da mulher. Diferentemente dos homens, elas relutam em pedir aumento salarial e, por questões históricas e culturais, na maioria das situações, se conformam com tal condição (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

Em suma, conforme apontam os dados, mesmo quando se trata da ocupação de altos cargos, as diferenças de gênero, ainda que veladas, persistem. Nas relações trabalhistas, as quais deveriam zelar pelo princípio da neutralidade, valoriza-se não a competência individual, mas o sexismo. Essa atitude discriminatória em relação ao sexo feminino se estende aos cargos executivos. Assim sendo, a luta das mulheres pela igualdade está longe de terminar. Em uma sociedade machista, a cada dia, elas necessitam de novos reforços.

## Conclusões

O objetivo principal deste estudo foi traçar o perfil sociodemográfico e socioeconômico dos trabalhadores (homens e mulheres) em cargos de liderança no mercado de trabalho formal brasileiro, nos anos de 1995, 2005 e 2015. A princípio fez-se uma breve relato sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho. Posteriormente, realizou-se a contextualização de estudos a respeito da trajetória ocupacional de mulheres líderes.

A análise do perfil sociodemográfico e socioeconômico dos ocupados mostrou que os homens são maioria nos cargos de liderança. Chama atenção, no entanto, o fato de que, nos últimos dez anos (2005-2015), em termos absolutos, a participação feminina aumentou substancialmente. Em 2015, os líderes homens tinham entre 50 e 64 anos; as mulheres, entre 30 e 39 anos. São características comuns aos dois sexos: a permanência no mesmo emprego por cinco anos ou mais; a residência na região Sudeste e o grau de instrução (superior completo), sendo que entre os homens o nível de escolaridade é mais alto.

Com relação aos rendimentos, em 2015, eles são maioria na faixa de mais de vinte salários mínimos; elas se concentram na faixa de um a dois salários mínimos. Tal resultado é fruto de vários fatores: reduzida participação feminina no segmento, nível de instrução mais baixo e, sobretudo, a discriminação por desigualdade de gênero.

Comprova-se essa afirmativa quando comparamos a renda dos líderes (homens e mulheres) que possuem o mesmo grau de instrução (ensino superior completo). Nesse quesito, a discrepância salarial é marcante. Enquanto as mulheres auferiam entre cinco e dez salários mínimos, os homens recebiam mais de vinte salários mínimos. Verifica-se, portanto, que, mesmo ocupando cargos mais altos dentro da estrutura empresarial, a remuneração das mulheres é menor.



Também nas organizações, o universo é masculino e as diferenças de gênero persistem. As mulheres estão em desvantagem simplesmente porque são mulheres. Embora as empresas estejam, lentamente, abrindo as portas para a mulher contemporânea, ela é testada diariamente para provar a sua competência. Portanto, para promover o empoderamento das mulheres, de modo que elas possam desenvolver-se profissional e pessoalmente, é extremamente importante romper com esse viés sexista que deprecia o seu lugar no mercado de trabalho e na sociedade.

### Referências

ALVES, L. C. R.; GERALDES, E. C. Cultura organizacional como influenciadora da aceitação feminina no mercado de trabalho. **Revista Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação**. Ano 5 – Edição 4. 2012.

BARROS, C. V.; QUEIROZ, S. N.de. **Trabalhadoras no setor de transporte brasileiro: análise para os anos de 1990, 2000 e 2010**. In XXX Congresso Latinoamericano de Sociología (ALAS 2015), Anais ALAS. Costa Rica, 2015.

BESSA, K. A. M. **O papel da mulher na sociedade ao longo da história**. 2007. Disponível em: <<http://estelavieira-uminho.blogspot.com.br/2009/08/o-papel-damulher-na-sociedade-ao-longo.html>>. Acesso em: 26/08/2016.

BRUSCHINI, M. C. **Trabalho das mulheres e mudanças no período 1985 – 1995**. 1998. Disponível em: <[https://www.google.com.br/search?q=Trabalho+das+mulheres+e+mudan%C3%A7as+no+per%C3%ADodo+1985+%E2%80%93+1995&rlz=1C1EJFA\\_enBR762BR762&oq=Trabalho+das+mulheres+e+mudan%C3%A7as+no+per%C3%ADodo+1985+%E2%80%93+1995&aqs=chrome..69i57.665j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com.br/search?q=Trabalho+das+mulheres+e+mudan%C3%A7as+no+per%C3%ADodo+1985+%E2%80%93+1995&rlz=1C1EJFA_enBR762BR762&oq=Trabalho+das+mulheres+e+mudan%C3%A7as+no+per%C3%ADodo+1985+%E2%80%93+1995&aqs=chrome..69i57.665j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8)>. Acesso em: 20/05/2017.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. de. Mulheres, Trabalho e Administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social (RIGS)**. V.2 n.2 p.161-191, 2013.

CIRIBELI, J. P.; LOPES, W. A. S.; PIRES, V. A. V.; MASSARDI, W. O. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: diferenças de gênero sobre as atividades desempenhadas no setor de produção**. In: X Congresso Online de Administração. Anais Convibra Administração, 2013.

CYRINO, R. Essencialismo de gênero e identidade sexual: o caso das mulheres executivas. **Cad. Esp. Fem.**, Uberlândia/MG, v.24, n. 1, p. 79 -102, Jan./Jun., 2017.

FERNANDES, M. A. A inserção da mulher no mercado de trabalho: um estudo sob a perspectiva da psicologia. **Revista do Curso de Administração/PUC Minas – Campus Poços de Caldas**. Edição 2013, artigo 1, 2013.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista O&S**. Salvador, v. 17, n.53, p. 243-257. 2010.

LEONE, E. T.; BALTAR, P. Diferenças de rendimento do trabalho de homens e mulheres com educação superior nas metrópoles. **R. bras. Est. Pop.**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 355-367, jul./dez. 2006

MARTINS, L. M. D. **Liderança feminina: um olhar sobre os desafios da mulher no papel de liderança nas organizações**. Artigo (Graduação em Administração). Faculdade Borges de Mendonça. Florianópolis – SC, 2014.

MENDA, P. B. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina**. Dissertação (Mestre em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-graduação em Administração em Administração. Porto Alegre, 2004

METZ, E. S. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora Revista de divulgação científica**. V.19, n. 2, p. 169-178, 2014.

Miranda, L. C. **A percepção da mulher no mercado de trabalho: emprego, carreira ou vocação**. 2006. Dissertação (Mestrado Profissionalizante). Faculdades Ibmecc, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

MOLLER, M. A. B.; GOMES, J. F. S. **Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional**. *Análise Psicológica* (2010), 4 (XXVIII): 683-697.

MOREIRA, L. C. Z.; ROCKENBACH, C. W. **Mulher Líder na contemporaneidade: um estudo das mulheres bancárias da Santa Rosa/RS**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Rio Grande do Sul – UNIJUI. Santa Rosa – RS, 2014.

PEREIRA, R. R. (ed) (1984). **A mulher e o trabalho**. Retrato do Brasil - da monarquia ao estado militar, vol. 3. São Paulo: Editora Política.

PEREIRA, R. S.; SANTOS, D. A. dos; BORGES, W. **A mulher no mercado de trabalho**. In II Jornada Internacional de Políticas Públicas. Anais II Jornada Internacional de Políticas Públicas São Luís – MA, 2005.

RAIS- Relação Anual de Informações Sociais. **Manual de Orientação da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS): ano-base 2010**. – Brasília: MTE, SPPE, DES, CGET, 2011. 60p.

RECH, C. R. N. **O papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas**. Dissertação (Mestre em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2001.

ROSA, I. S. M. da. **Liderança Organizacional: Mulheres Líderes nas Organizações Não Governamentais. Estudo de caso – OMCV**. Monografia (Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo). Universidade Cabo Verde - Escola de Negócios e Governança (ENG). Praia, 2011.



SILVA, P. S.; RODRIGUES, F. D. M.; SANTANA; W. W. M. QUEIROZ, S. N. **Terceirização e trabalho precário no setor de serviços: análise recente para as regiões nordeste e sudeste.** In XX Semana de Iniciação Científica da URCA (Modalidade: Graduação). Anais da XX Semana de Iniciação Científica da URCA. Crato – CE, 2017.

SOUZA, E. T. de. **Liderança feminina: a inserção do núcleo feminino na cooperativa do município de Turvo – SC.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração com habilitação no comércio exterior). Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2014.

TONANI, A. V. **Gestão feminina – um diferencial de liderança mito ou nova realidade.** In VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Anais VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, 2011.

VIECELI, C. P. **Mulher e trabalho no Brasil: características, avanços e permanências (1960 – 2009).** Trabalho de conclusão (Bacharel em Ciências Econômicas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Faculdade de Ciências Econômicas. Porto Alegre, 2011.

WENDLING, M. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso.** Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (Especialista em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

*Recebido em: junho e julho de 2017*

*Aprovado em: novembro de 2017*