

TRAJETÓRIAS DE SUCESSO PROFISSIONAL DE MULHERES EXECUTIVAS EM ORGANIZAÇÕES DE GRANDE PORTE

Deise Prim Fortunato *

Taisa Trombetta DeMarco **

Resumo

Este artigo propôs apresentar a mulher e sua relação com o mundo do trabalho, o entendimento sobre a história da mulher no mercado de trabalho, carreira, competências e habilidades. Entender como as mulheres conseguiram chegar ao topo da hierarquia nas organizações e o quanto ainda encontram-se tímidas as soluções para as diferenças de gênero no mercado de trabalho. Tudo iniciou na I e II Guerra mundial quando as mulheres precisaram assumir o papel dos homens no mercado de trabalho. Foram muitas batalhas, muitas conquistas e hoje, o mundo está apostando no valor feminino, nas suas habilidades e competências. Porém muito ainda precisa ser conquistado, preconceitos e pré-julgamentos precisam ser erradicados. Percebesse a valorização de várias características da mulher no mercado de trabalho como a flexibilidade, saber lidar com equipe, intuição, compromisso, entre outras diversas qualidades. O valor e a consolidação da mulher no mercado de trabalho estão conquistados. Agora é necessário superar os estigmas e sugerir no futuro, ações de intervenção em prol de uma vida mais justa e igualitária em relação ao gênero masculino e aos preconceitos enfrentados.

Palavras-chave: Mulheres. Carreira. Habilidades. Competência.

1 INTRODUÇÃO

A história das mulheres enquanto guerreiras vêm de muitos anos. Nas batalhas vividas para assumir o papel do homem no mercado de trabalho, enquanto os maridos batalhavam na I e II Guerra Mundial, na Revolução

Industrial que foi o início, onde tomaram a frente e iniciaram o papel dentro da história mundial nas organizações.

No século XXI, as mulheres ocupam postos de trabalho em diversas áreas como em tribunais superiores, ministérios, grandes organizações, trabalham na área de tecnologia, comandam tropas, dirigem ônibus, caminhões, enfim, conquistaram muitos postos que antes eram exclusivamente masculinos. Instigasse saber por que após tantas conquistas dentro da história e no mercado de trabalho, a mulher ainda é discriminada, ainda sofre preconceitos, possui remuneração não equivalente ou menor que os homens, dificuldades para chegar ao topo das organizações e principalmente, discriminação geral da sociedade masculina e machista em sua maioria.

O processo histórico da inclusão da mulher no mercado de trabalho, suas dificuldades, conquistas e as barreiras ainda existentes foram os percursos para o interesse no estudo. A mulher executiva em especial, foi escolhida para o estudo por considerá-la uma intraempreendedora, por possuir o desafio de competir por gêneros dentro da organização, ter horários mais rígidos, muitas vezes viagens, o que dificulta ainda mais os desafios entre ser profissional e ser mãe. O objetivo do artigo foi compreender a trajetória das mulheres executivas nas organizações quanto à carreira, habilidades e competências. Quanto à metodologia, foi de cunho qualitativo e exploratório, de fonte secundária, baseado em levantamento bibliográfico. Quando assumido dessa forma, a pesquisa bibliográfica é elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na internet.

2 DESENVOLVIMENTO

Foi apresentado o referencial teórico sobre a mulher no mercado de trabalho, carreira, habilidades e competências.

2.1 MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A história da mulher revela a evolução das suas conquistas ultrapassando a barreira do mercado de trabalho, chegando a uma maior igualdade política, social e econômica. Porém, com o pós-feminismo e as discussões em relação aos gêneros, consolidou-se também uma luta pela igualdade de salários, condições dignas de trabalho, além da valorização do trabalho doméstico, controle e autonomia do próprio corpo e sexualidade, a fim de conquistar uma sociedade justa e igualitária enquanto mulher e cidadã (MACEDÔ, 2003).

A revolução Industrial instigou a primeira quebra de paradigmas da diferenciação de mundos feminino e masculino, onde separou a casa do lugar do trabalho e colocou em confronto homens e mulheres trabalhando nas mesmas máquinas, ritmos e exigências fabris, criando assim a origem da mão de obra feminina. A partir da década de 1970 houve um crescimento marcante da mulher no mercado de trabalho, chamando atenção pela diversificação e a intensificação dessa participação, sobretudo em áreas urbanas. Essas novas necessidades geradas diversificaram o consumo e a necessidade de arcar com os custos de educação e saúde dos filhos e/ou familiares, devido à precariedade do sistema público de atendimento (OLIVEIRA, 1992 apud MACÊDO, 2003). Macêdo (2003) coloca que o mundo capitalista levou as mulheres ao mercado de trabalho por causa das dificuldades econômicas, miséria e guerras. Estas foram naturalmente obrigadas a assumir os trabalhos em fábricas, muitas vezes, os piores trabalhos com os menores salários, vivenciando situações de opressão e subalternidade.

Nas últimas décadas, o Brasil passou por importantes transformações demográficas e sociais associadas às mudanças no trabalho feminino. A taxa de fecundidade atingiu 1,6 filhos por mulher em 2010; as famílias passaram a serem compostas apenas por 3,3 pessoas em média em 2010 contra 3,7 pessoas em média em 2005 e a taxa de fecundidade por mulher era de 2,1 filhos em 2005. Ao mesmo tempo, a expansão da escolaridade e

o ingresso na universidade viabilizaram o acesso de mulheres a novas oportunidades de trabalho. Esses fatores explicam não apenas o crescimento da atividade feminina, mas também as transformações no perfil dessa força de trabalho (IBGE, 2013).

No século XXI, a mulher conquistou seu espaço no mercado de trabalho, no mundo capitalista bem como a sociedade entendeu a importância desta evolução, considerando inclusive que a mulher faz parte da População Economicamente Ativa (PEA), o que é um fator determinante do reconhecimento em sociedades capitalistas (RISSARDI, 2014). Loureiro e outros (2012) menciona que no Brasil, as estatísticas das taxas de incorporação da mulher é mais rápida que do homem e que as mulheres vem conquistando cargos de direção apesar da forte barreira contra a sua ascensão. Ao mesmo tempo, os valores tidos como femininos como a sensibilidade, flexibilidade e habilidade em cuidar de pessoas são solicitados no atual mundo corporativo (COHEN, 2003; CAPELLE et al., 2007; QUEIROZ et al., 2010 apud LOUREIRO et al. 2012).

2.2 CARREIRA

As mulheres conquistaram mais espaço no mercado de trabalho e também galgaram melhores posições hierárquicas nas organizações do mundo inteiro. De fato, as mulheres têm conquistado e exercido cargos executivos, desenvolvendo desta maneira suas carreiras (CAPELLE et al., 2006 apud NOGUEIRA, 2012). Porém, ainda existem desafios a serem enfrentados por essas profissionais como a discriminação contra a mulher, a necessidade de conciliação entre os papéis de mãe e profissional, além de ser raro encontrar mulheres no primeiro ou segundo escalão na hierarquia organizacional (NOGUEIRA, 2012).

Nas últimas décadas, tem sido comum encontrar mulheres com nível de escolaridade superior ao dos homens, influenciando positivamente a carreira feminina (CAPELLE et al., 2006; FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2008 apud LIMA et al., 2009). Apesar do movimento rumo às condições estruturais

que contribuem para a equidade entre os gêneros e a ocorrência de mudanças favoráveis ao sexo feminino, especialmente no âmbito jurídico, a desigualdade entre os gêneros ainda é real e engloba toda a extensão das relações sociais, inclusive nas organizações (HURLEY, 1999; MAVIN, BRYANS, 1999; BETIOL, 2000; SOARES, 2000 apud LIMA et al., 2009).

Mas com a globalização dos mercados, a complexidade e a competitividade têm encorajado as organizações a formarem grupos heterogêneos, de diferentes culturas e gêneros, para lidar com os novos clientes e fornecedores de nacionalidade, raças e culturas diferentes (THOMAS, 2000; HANASHIRO et al., 2005 apud LIMA et al., 2009). Apesar das dificuldades encontradas pelas mulheres, é perceptível e crescente a intensidade e a constância das mulheres galgando cargos executivos. De acordo com a pesquisa realizada por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) com 344 grandes empresas com base nas 500 maiores e melhores divulgadas pelo anuário de 2005 na Revista Exame, 222 dos 965 executivos (presidentes, vice-presidentes, diretores e gerentes) respondentes eram mulheres. Isso quer dizer que aproximadamente 77% dos cargos executivos são ocupados por homens e 23% pelas mulheres. Estas têm constituído um novo perfil da mulher, caracterizada por ser mais instruída, usufruir de nível sócio econômico mais elevado, ter menor número de filhos e identidade voltada mais para o trabalho produtivo do que para a maternidade (BETIOL, 2000 apud LIMA et al., 2009).

Quanto ao conceito de carreira, este vem da origem latina “carraria”, que significa “caminho para carros” e esse termo passou por diversas transformações ao longo da história (RHIO'S, 2011). Por volta de 1530, este termo identificava um caminho ou o curso do sol através dos céus. Em 1590 nas Disputas de Justa, onde o desporto era jogado por dois cavaleiros com armaduras montados em cavalos, a palavra “carreira” estava inserida no contexto da frase “o cavalo que, durante o combate, passava uma “carreira” em seu oponente”. Apenas em 1803 o significado da palavra carreira passou a ter relação com o mundo dos negócios, pois o termo foi associado ao “caminho na vida profissional” (RHIO'S, 2011). Rhio's (2011)

conceitua carreira como a soma de todos os cargos ou posições ocupadas por uma pessoa durante sua vida profissional ou “[...] percurso profissional em direção a uma especialização almejada, que deverá atender objetivos pessoais e profissionais, trazendo satisfação e realização”. Para Pontes (2008) a carreira é uma decisão pessoal do indivíduo sobre a escolha da sua própria trajetória, cabendo à organização encorajar e proporcionar os caminhos para o seu desenvolvimento. Pontes (2008) apresenta o Quadro 1 – Termos e conceitos adotados em carreiras.

No quadro 1 – Termos e conceitos adotados em carreiras de Pontes (2008), demonstra que com a elaboração definida de cargos, a avaliação e a estrutura salarial, naturalmente a empresa passa a ter um instrumento base para o desenvolvimento dos colaboradores. Esta forma, o plano de carreira e o planejamento de carreira deixam claro a trajetória que o colaborador deve seguir dentro da organização, bem como a organização pode propiciar esse desenvolvimento.

Segundo Tavares (2015), o plano de carreira é um plano estruturado onde o funcionário sabe o caminho que pode percorrer dentro da organização, determinando quais competências necessárias deve atingir em cada nível hierárquico e também a expectativa que a empresa tem em relação aquela função. O planejamento de carreira segundo Pontes (2008) traz vantagens para o colaborador e para empresa como qualidade, produtividade, conhecimento, experiência prática e habilidades, exploração das capacidades e potenciais, ascensão e maior integração do colaborador na empresa, criando condições para que o colaborador atinja os objetivos profissionais e estabeleça sua trajetória de carreira. Por fim, alinhar os interesses de carreira dos funcionários com os da organização é fundamental para o sucesso da organização e dos seus colaboradores.

2.3 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Na era de mercados globais e competição acirrada, além da busca incessante da mulher entrar no mercado de trabalho, o mais importante está

em apresentar as habilidades e as competências para de fato conquistar seu lugar com méritos próprios. Para melhor entendimento foram apresentadas as definições de habilidades e competências.

2.3.1 HABILIDADES

De forma breve, uma habilidade pode ser definida como a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas, em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização (WOOD JUNIOR, 2004). Para Wood Junior (2004, p. 62) uma habilidade pode ser caracterizada pelos seguintes elementos:

- Conhecimentos: constituem um conjunto de conceitos, técnicas, teorias e metodologias relacionadas ao trabalho. É o saber adquirido, podendo ser transmitido e aprendido;
- Aptidões pessoais: relacionam-se às características do indivíduo, tais como capacidade de concentração e coordenação motora;
- Aplicação prática: relaciona-se à mobilização dos conhecimentos teóricos e das aptidões pessoais, aplicados no trabalho.

Colaborando Dalmau (2008, apud TRENTO, 2016) coloca que as habilidades são tudo aquilo que as pessoas precisam saber fazer, podendo ser divididas em habilidades técnicas, humanas e conceituais. As habilidades técnicas são a capacidade de usar instrumentos, adotar processos ou aplicar as técnicas de um campo de especialização. As habilidades humanas revelam a capacidade de trabalhar com outras pessoas. Já a habilidade conceitual se refere à capacidade mental de coordenar e integrar todos os interesses e atividades da organização. Desse modo, habilidade significa a capacidade de ver a organização como um todo e de compreender como suas partes dependem umas das outras. Segundo Marras (2012) é importante lembrar que certas aptidões e habilidades são natas nas pessoas e outras devem ser desenvolvidas.

Vokins e Shipper (1997 apud MACHADO, 2009) em seu estudo sobre o perfil da mulher empreendedora, observou o predomínio das habilidades

interativas na liderança feminina. Esse estilo, segundo Gilligan (1997) é influenciado pelo que denominou de “ética do cuidado”, ou seja, o senso de responsabilidade presente nas mulheres e que as conduz a buscar a melhor combinação na realização de suas atividades, que resulte na satisfação de todos envolvidos, ou seja, dos empregados, clientes, família e comunidade. Já o homem segundo Betiol e Tonelli (1991 apud LIMA et al., 2009) é mais individualista, por isso apresenta maior dificuldade de trabalhar em equipe e desafiam mais a autoridade.

Segundo Endeavor (2016), estudos revelam que nos primeiros anos depois de entrarem em uma empresa, cerca de 60% das mulheres apresentam vontade de subir de cargo, mas esse número cai pela metade à medida que os anos vão se passando e não têm suas habilidades reconhecidas. Depois de aproximadamente cinco anos, essas mesmas mulheres que desejavam ascender de cargo, já se conformaram com a sua atual posição, por acreditarem que não eram capazes ou não tinham as habilidades necessárias. Dessa forma, as habilidades dos indivíduos independente do gênero, são fundamentais dentro das organizações e precisam ser valorizadas. Também é importante lembrar que há o crescimento de novas tecnologias, plataformas digitais e um forte poder do consumidor. Assim, um empreendimento grande ou pequeno, deve considerar na estruturação do seu time, as habilidades técnicas, habilidades comportamentais e as habilidades conceituais aguçadas para se manter no mercado (ENDEAVOR, 2014).

2.3.2 COMPETÊNCIAS

Antes de definir competência, é importante registrar que por muito tempo, associou-se competência a qualificação. A "competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa como a qualificação" (FLEURY, FLEURY, 2001 apud GOMES et al., 2005).

Segundo Cruz (2005 apud EXAME NACIONAL DO ENSINO MÉDIO – ENEM, 2005, p. 27) as competências são associadas a “modalidades estruturais da inteligência ou a ações e operações que utilizamos para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas”. Para Ramos (2001 apud CRUZ, 2005) a competência associa-se à conjugação dos diversos saberes mobilizados pelo indivíduo (saber, saber-fazer e saber-ser) na realização de uma atividade, não somente dos conhecimentos formais, mas toda gama de aprendizagens interiorizadas nas experiências vividas que constituiriam a subjetividade.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Coaching (ENDEAVOR, 2015) há 10 competências comportamentais mais valorizadas pelo mercado e que são essenciais para o crescimento profissional, tanto para o empreendedor quanto para trabalhar dentro de uma organização:

- Liderança – capacidade de liderar pessoas e influenciar equipes, desenvolver o seu potencial, extrair seu melhor e alcançar grandes resultados;
- Automotivação – capacidade de motivar-se independente dos problemas e situações adversas da empresa e continuar produzindo;
- Trabalho em equipe – o trabalho em equipe é fundamental numa empresa, assim ter habilidades para produzir enquanto coletivo e jogo de cintura frente as situações são características bem importantes.
- Criatividade – esta competência mostra a capacidade de inovação do colaborador em momentos de estresse, como também de criar soluções novas e sua ousadia em fazer diferente.
- Comunicação Efetiva – compreende usar bem a comunicação, se relacionar, expressar ideias claras, saber dar feedbacks e esclarecer dúvidas.
- Capacidade de Negociação – saber dialogar com os colaboradores em situações de conflito, buscar sempre um entendimento pacífico visando manter o bom clima organizacional, além de saber negociar com agentes externos: parceiros, fornecedores e clientes, por exemplo.

- Flexibilidade – saber lidar com mudanças, ser receptivo a elas, conseguir se adaptar, lidar com pensamentos divergentes e buscar crescimento através disso.
- Busca por conhecimentos – Profissionais que fogem da estagnação estão sempre em busca de evolução e cursos de atualização para aprimoramentos em sua profissão. Além disso, são bem informados não só quanto ao seu campo de atuação, mas todas outras áreas da empresa. Isso demonstra ambição por desenvolvimento e crescimento.
- Bom Humor – Segundo pesquisa da revista inglesa Management Today, pessoas infelizes são 80% menos produtivas, então é essencial buscar o equilíbrio emocional, cultivar emoções positivas e ter bom humor. Isso torna a convivência harmônica e os resultados mais possíveis.
- Relacionamento Interpessoal – Possibilita minimizar os conflitos e garante a empatia entre colegas e líderes, bem como o relacionamento de forma efetiva daqueles que vão seguir suas ideias e colaborar com seus projetos.

Segundo Cruz (2005), a competência abriga três dimensões os saberes, as atitudes e os valores. Em relação aos saberes, engloba o saber formalizado que se realiza pelas operações sobre os conhecimentos produzidos pela sociedade que fundamentam a ação das pessoas como indivíduos e como profissionais. O saber fazer está ligado à competência da ação ou no conjunto de ações organicamente articuladas. O saber ser refere-se ao conhecimento posto em prática no fazer, acontece na sociedade e a ação das pessoas é regulada socialmente. Wood Júnior (2004) alerta que os conceitos não estão totalmente consolidado, sendo necessário tomar cuidado com a liberdade com que alguns consultores e profissionais de recursos humanos empregam os termos competência, habilidade e conhecimento.

Prahalad e Hamel (2004 apud WOOD JUNIOR 2011) utilizam a expressão “competência essencial” quando tratam das capacidades que levam as empresas à liderança em seu setor. O foco dos autores é nas competências coletivas e o argumento é o de que as portas do sucesso

serão abertas para as organizações que souberem identificar e desenvolver as competências necessárias. Compreender as competências essenciais na gestão estratégica da empresa, além de entender e reformular as políticas e diretrizes da gestão de recursos humanos, é considerado uma mudança tão drástica quanto necessária. As mudanças em busca de uma maior valorização das competências dentro das organizações vêm de encontro com às contribuições significativas que a mulher tem demonstrado como flexibilidade, sensibilidade, intuição, capacidade de trabalhar em equipe e administrar a diversidade. Esses atributos estão em alta e assinalam um emergente estilo feminino de liderança (CARREIRA, AJAMIL, MOREIRA, 2001 apud GOMES 2005).

3 CONCLUSÃO

As mudanças sociais, culturais e econômicas que o mundo passou, fizeram com que as mulheres conquistassem um espaço significativo no mercado de trabalho e começassem a alcançar melhores cargos dentro das organizações. Mas a mulher tem sido vista com destaque e ao mesmo tempo ameaça pelas organizações. Estão mais instruídas, usufruem de um nível socioeconômico mais elevado, tem menos filhos e formaram uma identidade mais voltada para o trabalho produtivo do que para maternidade.

Esse novo cenário no mercado de trabalho resultou na busca incessante da mulher desconstruir uma institucionalização da “dona de casa”, gerando a busca por uma realização e satisfação profissional, por novas conquistas e novas possibilidades. Essa realidade passou não mais ser uma questão de necessidade e sim, objetivo de afirmação da identidade feminina. Mas essas conquistas estão cheias de cobranças.

A mulher vive a tripla jornada, onde é profissional, familiar e doméstica. Conquistou um novo lugar no mercado de trabalho, mas não perdeu o “dever” da administração da casa e da família. A mulher multiplicou as

funções e não dividiu as responsabilidades de maneira igualitária entre os membros da família, o que gera sobrecarga. Além das múltiplas funções exercidas pela mulher, estas buscam por aperfeiçoamento para dar conta das novas exigências profissionais e sociais.

Porém por mais difícil que seja para mulher a posição dentro do mercado de trabalho, considera-se impossível à reversão desta conquista, seja na condição de empregada ou empregadora. Através do estudo realizado, pode-se afirmar que muito mudou em relação à mulher. As mulheres eram vistas há muito tempo como frágeis, desprotegidas, vulneráveis e hoje a encontramos em cargos executivos e em cargos políticos. Foram muitas conquistas, porém muito ainda tem a ser feito em relação ao machismo apesar das competências comprovadas estas ainda são discriminadas.

Este artigo de revisão mostrou a importância de discutir um assunto relevante para a sociedade, que é compreender a trajetória da mulher executiva dentro das organizações, junto à problemática da desigualdade de gêneros e outras barreiras como o preconceito e o machismo a se transpor. O estudo deve ter continuidade, principalmente relacionando os diferentes cargos, funções níveis socioeconômicos para identificar os estigmas e sugerir no futuro, ações de intervenção em relação ao conflito das desigualdades de gênero, considerando a timidez das ações existentes.

REFERÊNCIAS

BRASIL em Números, IBGE – Volume 21 – 2013. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2/bn_2013_v21.pdf>. Acesso em: 30 out. 2016.

CRUZ, C. H. C. Competências e Habilidades: da Proposta à Prática. 2005.

EQUIPE RHIO'S. O conceito de Carreira. Rio de Janeiro: ago.2011. Disponível em: <<http://blog.rhios.com.br/2011/08/11/o-conceito-de-carreira/>>. Acesso em: 30 out. 2016.

ENDEAVOR BRASIL. Plano de carreira: empresa e funcionário crescendo juntos. 06. Jul. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/plano-de-carreira/?esvt=-b&esvq=_cat%3Aendeavor.org.br&esvadf=999999---1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaidd=50078&gclid=CLGt4tXZi†ACFQSBkQodNq5LMg>. Acesso em: 29 out. 2016.

ENDEAVOR BRASIL. Lugar de mulher é nos negócios. 08. Mar. 2016. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/lugar-de-mulher-e-nos-negocios/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

GOMES, A. F.; SANTANA, P. G. W.; SILVA, J. Mulheres Empreendedoras: Desafios e Competências. Revista Técnica Administrativa. Buenos Aires, V.4, n. 24, out – dez 2005. Disponível em: <<http://www.cyta.com.ar/ta0406/v4n6a1.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

GOMES, A. F. O Outro no Trabalho: Mulher e Gestão. REGE - Revista de Gestão v.12, n.3 (2005) Gomes. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36522/39243>>. Acesso em: 29 out. 2016.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. Curitiba, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2009/2009_ENGPR387.pdf>. Acesso em: 30 out. 2016.

LOUREIRO, C. M. P.; COSTA, I. S. A. da; FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias Profissionais de Mulheres Executivas: Qual o preço do Sucesso? 2012. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, v.14, n.33 agosto 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p130/22546>>. Acesso em: 29 out. 2016.

MACÊDO, G. N. S. A Construção da Relação de gênero no discurso de homens e mulheres, dentro do contexto organizacional. Goiânia, 2003. Disponível em: <<http://tede2.pucgoias.edu.br:8080/handle/tede/1924#preview-link0>>. Acesso em: 28 out. 2016.

MACHADO, H. V. Tendências do Comportamento gerencial da mulher empreendedora. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/A_mulher-e-o-mercado_de_trabalho/017%20-%20Tend%EAncias%20do%20Comportamento%20Gerencial%20da%20Mulher%20Empreendedora.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2016.

MARRAS, J. P.; MARRAS NETO, P. Remuneração Estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

NOGUEIRA, E. C. de O. R. Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres Executivas Brasileiras. São Caetano do Sul, 2012. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6973241-Sentidos-do-exercicio-da-lideranca-por-mulheres-executivas-brasileiras.html>>. Acesso em: 29 out. 2016.

PONTES, B. R. B. Administração de Cargos e Salários – Carreira e Remuneração. 13. ed. São Paulo: Ltr, 2008.

RISSARDI, V. F. Mercado de Trabalho: Desigualdades de Gênero e Enfrentamento ao Conflito. Unoesc & Ciência – ACSA, Joaçaba v.5, n.2, p 187-194, jul-dez.2014.

TAVARES, A. D. de M.; BARBOSA, R. B. A Mulher e a Tripla Jornada de Trabalho: Como esta mulher vivencia as atividades profissional, familiar e doméstica? Aracaju, 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/win/Downloads/144-581-1-PB.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2016.

TRENTO, G. Gestão por Competências: Uma nova prática para a gestão de Recursos Humanos. Videira, 2016. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/apeuv/article/view/12374/6621>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

WOOD JÚNIOR, T. Remuneração Estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Sobre o(s) autor(es)

* Acadêmica do MBA em Finanças, Controladoria e Planejamento Tributário. UNOESC Videira Bacharel em Administração, Unoesc Videira. E-mail: deise@carpalvda.com.br

** Mestre em Psicologia UFSC. Pós-graduação em Administração de Recursos Humanos UNIVALI. Especialista em Análise Bioenergética e Psicoterapia Corporal ORGONE. Psicóloga. E-mail: taisa.demarco@unoesc.edu.br