



## **A ASCENSÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO, COM FOCO NA LIDERANÇA**

**Eccio Falcuci Junior<sup>1</sup>**  
**Clóvis Pereira de Barros**  
**Glemiston Figueiredo**  
**Glender Nunes Barbosa**  
**Karla Costa dos Santos**  
**Lilia Cristina Rodrigues Vieira**  
**Maurício Ayres Cunha<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

O artigo aborda a evolução da presença feminina no mercado de trabalho. Analisa criticamente os principais fatos históricos que marcam a inserção e a evolução da mulher no mercado de trabalho, dando ênfase a liderança feminina. Aborda, ainda, uma breve contextualização das condições e concepções da mulher na sociedade, sob diferentes culturas e perspectivas, verificando sua evolução no mercado de trabalho refletindo sobre seus desafios e conquistas e compreendendo as principais características da mulher como líder.

**Palavras-chave:** Mulher; Mercado de Trabalho; Liderança; Ascensão Feminina; Liderança Feminina.

1 – Discentes do curso de Administração da Universidade Metropolitana de Santos (Unimes Virtual).

2 - Docente do curso de Administração da Universidade Metropolitana de Santos (Unimes Virtual).



## 1. INTRODUÇÃO

A figura feminina, desde os primórdios da história humana, tem sido vista sobre o paradigma da fragilidade, da submissão e da inferioridade. Compreendida apenas sob a ótica da reprodução e dos cuidados para com a família, pouca atenção se dava à figura feminina.

Num passado não muito remoto, as mulheres não falavam sobre política, tampouco trabalhavam fora, pois, seu único provedor seria seu pai ou o seu marido. Cabe ressaltar que, a condição de ser mulher, sofre variáveis culturais. As mulheres do Islam, as japonesas, as africanas, europeias, norte-americanas, sul-americanas... mulheres que, entre semelhanças e diferenças, fizeram e fazem parte da consolidação de nações, de empresas, de famílias e de liderança.

Consta na história que a importância do papel da mulher e sua capacidade de criar, suportar, proteger e manter sua família e seus bens evidenciou-se durante e depois do evento das primeira e segunda Guerras Mundiais. Nesse cenário, os homens iam para a guerra e os cuidados e proteção às terras e às crianças ficaram sob a responsabilidade das mulheres. (RAGO, 2004)

A Revolução Industrial mudou exponencialmente o modo de vida das pessoas, houve abertura para a mulher inserir-se no mundo do trabalho, ainda que sob condições de trabalho e de salário inferiores aos dos homens.

No século XIX, com a consolidação do Capitalismo, inúmeras mudanças ocorreram na produção e na organização do trabalho feminino. O avanço tecnológico e a substituição por maquinários transferiu um significativo número de mulheres para as fábricas e algumas leis começaram a surgir a favor da mulher no mercado de trabalho.

A Constituição de 32 diz que: sem distinção de sexo, a todo trabalho de igual valor correspondente salário igual; veda-se o trabalho feminino das 22 horas às 5 da manhã; é proibido o trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro semanas depois; é proibido despedir mulher grávida pelo simples fato da gravidez. (PROSBT, 2003, p.15)

Não era o suficiente, mas o início de um longo caminho a ser percorrido a favor do reconhecimento e da legalização dos direitos da mulher.



Para Garaudy (1982), não somente os direitos devem estar em evidência, mas também as diferenças entre os gêneros e essas diferenças não devem adquirir uma dimensão pejorativa de desigualdade.

Em âmbito legal, a preocupação com a mulher no mercado de trabalho e na vida social como um todo, foi alcançando proporções significativas e históricas:

A CLT incorporou muitos dos dispositivos de proteção à mulher, não incorporando, porém, a estabilidade provisória, que somente mais tarde seria prevista em alguns acordos coletivos e sentenças normativas, e, por fim, a todas as grávidas, no art. 10 do ADCT da Constituição Federal de 1988. (BIAVASCHI, 2007, p. 209)

E, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a condição da mulher e sua especificidade no mundo do trabalho foram amparadas legalmente. Segundo as considerações de Delgado (2008):

A Constituição de 1988, entretanto, firmemente, eliminou do Direito brasileiro qualquer prática discriminatória contra a mulher no contexto empregatício – ou que lhe pudesse restringir o mercado de trabalho –, ainda que justificada a prática jurídica pelo fundamento da proteção e da tutela. Nesse quadro, revogou inclusive alguns dispositivos da CLT que, sob o aparentemente generoso manto tutelar, produziam efeito claramente discriminatório com relação à mulher obreira. (DELGADO, 2008, p. 782)

Nessa perspectiva, o artigo busca analisar o papel feminino em todas as dimensões, principalmente sobre as sociais, políticas e históricas. Como objetivo geral, pretende analisar criticamente os principais marcos históricos que instituíram a inserção e a evolução da mulher no mercado de trabalho, dando ênfase a liderança feminina. E mais:

- Realizar uma breve revisão literária a fim de contextualizar a temática estudada;
- Analisar a condição da mulher na sociedade sob diferentes culturas e perspectivas;
- Verificar sobre a evolução da mulher no mercado de trabalho refletindo sobre seus principais desafios e conquistas;
- Compreender as principais características da mulher como líder.

Considera-se que a presente pesquisa pode contribuir para a compreensão e expansão do conhecimento em relação às principais características que impulsionam e impactam a

figura feminina nas lideranças exercidas, verificando seu diferencial e refletindo sobre os principais desafios e possibilidades que enfrentam na atual conjuntura.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Del Priore (2006) inicia a apresentação de seu livro com uma obra em óleo sobre tela, da artista brasileira Georgina Albuquerque. A pintura retrata uma bela mulher que, entre um olhar pensativo e curioso, tenta desnudar o que tem atrás da cortina, o que teria acontecido com as mulheres que a antecederam. A mulher da pintura pode representar qualquer uma das mulheres do presente, que buscam desvelar o passado para compreender o atual presente.



*.Dia de Verão, 1926. Georgina de Albuquerque*  
Acervo Museu Nacional de Belas Artes (Rio de Janeiro - RJ)

Desse modo, a história da mulher é apresentada como sendo também a história da família, da criança, do trabalho, da mídia, da literatura. “É a história do seu corpo, da sua sexualidade, da violência que sofreram e praticaram, da sua loucura, dos seus amores e dos seus sentimentos. (DEL PRIORE, 2006, p.9)

No Brasil colônia, o papel e atribuições da mulher era concebida como submissa, inferior ao homem, mãe e cuidadora do lar, não raramente, objeto de satisfação sexual masculina.

A mulher na história do Brasil tem surgido recorrentemente sob a luz de estereótipos, dando-nos a ilusão de mobilidade. Auto-sacrificada, submissa sexual e materialmente e reclusa com rigor, à imagem da mulher de elite opõem-se à promiscuidade da mulher subalterna, pivô da miscigenação e das relações interétnicas que justificaram por tanto tempo a falsa cordialidade entre colonizadores e colonizados. (DEL PRIORE, 2006, p. 11-14).



Segundo a autora, o machismo brasileiro tem raiz no período colonial, e tem sido disseminado, geração após geração, sem questionamentos. Por meio de sua obra, a autora ressalta a importância da mulher na história, em diferentes regiões e classes sociais, lutando e conquistando sua dignidade.

A chegada dos europeus no território brasileiro desencadeou uma aculturação e nessa história, os índios foram os mais prejudicados. Os europeus com sua visão de vida e de mundo típicos da perspectiva cristã, considerava a maneira heterodoxa dos índios viverem como indícios de barbarismo e influenciados pelo diabo. (DEL PRIORE, 2006)

Na sociedade tupinambá, a mulher dava à luz ao seu bebê e seu marido a acompanhava em todo o processo do parto e ainda durante seu período de resguardo, que terminava com a queda do umbigo da criança. As mães, um mês após o parto, retornavam ao seu trabalho na roça. “Para o etnólogo Alfred Métraux, o resguardo paterno - a covada - simbolizava a importância do papel paterno no ato de gerar uma criança.” (DEL PRIORE, 2006, p.14)

Jean de Léry, descreve que os costumes das mulheres nativas eram diferentes dos costumes das mulheres europeias. Mesmo trabalhando nas roças, as mães não se apartavam de seus filhos, transportava-os em pedaços de panos utilizados como tipoia e amamentava-os durante um ano e meio. (DEL PRIORE, 2006, p.14)

As mulheres europeias, geralmente, entregavam seus filhos sobre os cuidados de amas e reencontrava-os após alcançar uma determinada idade, quando tivessem adquirido maior autonomia. (DEL PRIORE, 2006, p.14)

Outros colonos consideravam as mães de diversas outras tribos indígenas, como cruéis, adotando uma prática mística diabólica, cometendo atrocidades hediondas. (DEL PRIORE, 2006, p.14)

Quando meninas atingiam a maior idade logo após a primeira menstruação, quando eram destinadas ao ritual que simbolizava a passagem para a etapa da vida adulta. Nesse ritual de passagem, seus cabelos eram cortados rentes à cabeça, por meio de uma pedra afiada ou osso de peixe, ou ainda aparado pelo fogo. Depois, as meninas subiam numa pedra plana e eram feitas incisões em seu corpo das espáduas às nádegas, com um dente de animal. (DEL PRIORE, 2006, p.14)



No demais, as mulheres índias andavam nuas, assim como também os homens, arrancavam os pelos que nasciam sobre o seu corpo, inclusive cílios e sobrancelhas, e mostravam grade apreço pelos seus cabelos, lavando-os, penteando-os e trançando-os com cordões de algodão pintados de vermelho. (DEL PRIORE, 2006, p.14)

Em relação à mulher colona, sob os princípios religiosos, resumia-se a sua vida ao “bom desempenho do governo doméstico e na assistência moral à família, fortalecendo seus laços” (SAMARA, 1983. p.59).

O espaço reservado à mulher era o espaço doméstico. As mulheres quase nunca saíam às ruas e quando o faziam, jamais poderiam estar sozinhas. Essa situação perdurou até o século XIX.

Uma vez casadas, as mulheres deveriam sair de casa apenas para ir à Igreja e visitar doentes da família e, mesmo assim, sempre acompanhadas. Os homens frequentemente trocavam a mulher por outras mais jovens, escravas ou amigas, estabelecendo-se frequentemente, um regime disfarçado de poligamia. (LIFICITZ, 2005, s/p)

Entretanto, na Europa a educação feminina destinava-se à aprendizagem das chamadas civilidades, letras e habilidades domésticas. No Brasil, especialmente nas cidades e a partir da segunda metade do século XIX, a educação feminina passa a ser valorizada, nesse mesmo sentido. Vê-se, portanto, que se tratava da educação da mulher da elite. (LIFICITZ, 2005, s/p)

A mulher carregou por séculos o peso do pecado original. Diante disso, sobretudo sua sexualidade deveria ser vigiada. (DEL PRIORE, 2006)

Nos tempos coloniais, consideravam-se apenas três situações que permitiriam que a mulher saísse de casa: “para se batizar, para casar e para ser enterrada.” (DEL PRIORE, 2006, p.49)

A educação feminina tinha um sentido de preparação para a vida familiar e para a vida social e não o de preparação para o exercício profissional, exceto na formação de professoras. (LIFICITZ, 2005, s/p)

A imagem sobre a mulher passa a sofrer alterações a partir do século XIX.

Fêmea inebriante ou velha decrépita, a figura da bruxa exprime alguns conceitos que o pensamento ocidental legou ao que se entende por feminino. Trata-se de uma imagem construída por diferentes discursos, um romântico, propagado ao longo do século XIX, e outro eclesiástico, expresso nos enunciados seculares da cristandade contra arcaicas práticas pagãs. A fim de mostrar a constituição dessa imagem, o presente ensaio se pauta, entre tantas leituras, no manual de inquisidores, datado do século XIV, chamado Malleus



Maleficarum,<sup>1</sup> o “Martelo das Feiticeiras”, e no livro *La Sorcière* (A Feiticeira), do historiador Jules Michelet. Enquanto o *Malleus Maleficarum* descreve a bruxa coadunada com o Mal (colocado na figura do demônio) e a execra, o romantismo de Michelet a transforma em mártir, enaltecendo suas qualidades silvestres e sua ligação com os gênios da natureza. Ambos os discursos permitem vislumbrar as paisagens paradoxais sobre as quais a imagem da mulher independente, dona de seu corpo e de seu destino, se cria. (ZORDAN, 2005, p.331)

Com a Revolução Industrial, que originou o fortalecimento da família burguesa, configurou-se outra grande modificação na imagem da mulher. No Brasil, como se sabe, vigorava o modelo da família patriarcal, marcado pela autoridade indiscutível do chefe da família sobre uma família extensa, incluindo os agregados. (DEL PRIORE, 2006)

Com a urbanização, ao menos nas famílias que ascendiam socialmente por meio do comércio ou das profissões liberais, começava a vigorar o modelo vitoriano importado, a casa se torna o refúgio íntimo da família. (LIFICITZ, 2005)

Nessa casa, o homem, no papel de marido e pai, era o senhor e o provedor; a mulher, esposa e mãe, sua senhora e rainha do lar e, de preferência, sempre disposta a “confortar o marido quando ele voltava do trabalho exaustivo e quase sempre desalentado no mundo lá fora.” (DEL PRIORE, 2006)

Através de muitos conflitos, as mulheres antes criadas apenas para casar e cuidar da casa, dos filhos e do marido, começa a ganhar as ruas procurando trabalho, ganhando seu próprio dinheiro, algumas escrevendo em jornais, outras reivindicando o direito ao voto ou aos estudos superiores na universidade. (DEL PRIORE, 2006)

Ainda que a ideia predominante de que o espaço ideal da figura feminina seria o espaço doméstico, muitas mulheres (principalmente a mais pobres e de vida mais simples), exerciam trabalhos em lavouras, e nas cidades, inseriam-se em fábricas ou nos serviços e pequeno comércio. (RAGO, 2004)

De acordo com a autora supracitada, devido as Primeira e Segunda Guerra Mundial, em que as mulheres tiveram que substituir os homens em seus trabalhos, estando esses lutando em guerra, e devido a Revolução Industrial, a mulher foi ocupando espaço e se solidificando no mundo do trabalho, prestando, a princípio, serviços de costura e limpeza, entre outros. (RAGO, 2004)

Contemporaneamente, o mercado de trabalho já não mais se permite pensar sobre, em distanciamento da figura da mulher.



Cada vez mais, a mulher tem alcançado áreas e níveis que anteriormente eram dominados pela supremacia masculina.

Dessa forma, mulheres líderes, cada vez mais, têm emergido nesse contexto atual, e de acordo com Alttiman e Costa (2009, p. 35), “a mulher do século XXI, vem ganhando cada vez mais espaço, no trabalho, na política, na sociedade, e na economia com o compromisso, de manter o equilíbrio sem perder a sua feminilidade, perante uma nova forma de viver, pensar e agir.”.

Além de possuir características exigidas no novo cenário globalizado, “desencadeando influência na transformação cultural das organizações, e transformando as possibilidades existentes em conquistas.” (ALTTIMAN e COSTA, 2009, p. 34)

As mulheres têm o perfil característico para o empreendedorismo; elas fazem a administração de casa e dos conflitos que lá acontecem, afirma o gerente da unidade de atendimento individual do SEBRAE nacional, Enio Duarte Pinto. “O empreendedor é uma pessoa que cria um novo negócio em face a risco e incerteza, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, através da identificação de oportunidades de mercado e do agrupamento de recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades” (PEREIRA, 1995, apud ALTTIMAN e COSTA, 2009, p.34)

Nesse sentido, pode-se considerar a posição/condição da mulher líder sob o paradigma de uma visão holística, o que também engloba uma forma resiliente de compreender e agir.

Liderança, de acordo com Chiavenato (2004, p.13), “é o processo de dirigir o comportamento das pessoas rumo ao alcance de alguns objetivos”. A mulher tende a convencer, envolver os participantes e de forma que esses sintam-se e percebam-se corresponsáveis, sujeitos ativos e participantes dos mesmos objetivos. Segundo Chiavenato, para exercer plenamente a liderança, torna-se necessário:

Impulso ou motivação para perseguir objetivos; motivação para liderar; integridade, que também inclui confiança e vontade de transformar palavras em ações; autoconfiança para fazer os liderados se sentirem confiantes; inteligência, geralmente focada na habilidade de processar informação, analisar alternativas e descobrir oportunidades; conhecimento do negócio, para que as ideias geradas ajudem a organização a sobreviver e ser bem-sucedida; inteligência emocional, com forte qualidade na sensibilidade às situações e na habilidade de adaptar-se às circunstâncias quando necessário. (CHIAVENATO, 2004, p.15)

Nesse sentido, de acordo com Frankel (2007, p.10) “todas as mulheres são naturalmente líderes, e que certas características exclusivas da mulher são o que faz a grande





diferença no novo conceito de liderança que as empresas buscam atualmente”. Ainda segundo o autor, “liderança é a capacidade de influenciar pessoas para segui-las” A mulher tem sido compreendida dentro desse parâmetro, e as empresas e demais organizações sociais têm reconhecido as especificidades da mulher em ação.

Sob a perspectiva de líder em ascensão, elencando a habilidade de realizar uma visão holística e de forma resiliente de comportamento e compreensão, a mulher tem conquistado espaços significativos, mudando conceitos e superando obstáculos e diversidades de todos os tipos.

Diversos estudos apontam que as atribuições da mulher como mãe, esposa, filha, irmã, amiga, podem ser a origem do diferenciamento de suas ações e expansão de suas conquistas. A mulher tem exercido influencia em diversos âmbitos, movimentando, reunindo, instigando e progredindo.

Líderes de movimentos, de assentamentos e de grupos. É nesse contexto ‘revolucionário’ que a figura feminina tem se apresentado, corroborado e crescido, assumindo posições de liderança. Nem o âmbito organizacional escapou dessa lista de conquistas. Mulheres empreendedoras, mulheres gestoras, mulheres nos tribunais superiores, mulheres nos ministérios, mulheres presentes em organizações de pesquisa de tecnologia de ponta, mulheres em atividades petrolíferas, mulheres na construção civil, mulheres à frente de tropas, enfim, mulheres que com suas particularidades e especificidades, cada vez mais, conquistam territórios antes dominados pela supremacia masculina.

A vida profissional compartilhada com as mulheres tem se revelado mais ativa, mais colorida e mais interessante. Esse intercâmbio de conhecimento e sensibilidade, tem se mostrado proveitoso para ambas as partes. Troca-se razão por criatividade, matemática por poesia, disciplina por afetividade. E vice e versa. Quem aspira a uma carreira de sucesso, tem que assumir, de agora em diante, um perfil mais feminino. Este conselho vale também para as mulheres que ainda não descobriram suas próprias virtudes (JULIO, 2002, p. 136).

A mulher é considerada mais flexível, exercendo uma visão holística e uma forma resiliente de compreender e agir. Trabalhando em equipe, apostando na cooperação no lugar da competição, na persuasão, na compreensão e no dialogo no lugar do autoritarismo. Dessa forma, o mercado tem “descoberto” a mulher com um grande potencial de gestão que elenca



em sua atividade um agrupamento de características que vem a responder positivamente as necessidades atuais. Nessa perspectiva, parte-se da premissa que a figura feminina, abrangendo toda sua história, suas características particulares, torna-se um significativo diferencial em frente às demandas atuais, realizando um importante e forte poder de liderança.

Wajnman, Queiroz e Liberato (1998) apontam que a inserção do trabalho feminino, oficializou-se, no Brasil, nos anos 90, caracterizando esse crescimento, principalmente nas áreas do trabalho autônomo, especialmente nas áreas do comércio ambulante (vestuário, cosméticos e alimentos), assim como também nas funções de domésticas, professoras, enfermeiras, serventes, cozinheira e na administração pública, em diferentes níveis. Ressaltando que os setores de comércio/serviços parecem ter sido o maior responsável pela geração de empregos. Bruschini e Lombardi (1996) analisam a inserção da mulher no mercado de trabalho sob diversas perspectivas, incluindo uma análise sobre a segregação de sua atividade sobre faixa de rendimento e horas de trabalho semanais, desagregações por setores de atividade e grupos de ocupação. Como resultado, as autoras apontam os setores de comércio, prestação de serviços e bancos, tanto no setor formal como informal de economia.

Para Sanches e Gebrim (2003), a intensificação da mulher no mercado de trabalho tem ocorrido em meio a uma conjuntura que carece de mão de obra qualificada, escassez e/ou baixa qualidade de trabalho.

A busca da estabilização, inicialmente, das contas externas, na primeira metade da década de 1980, e depois da inflação, de 1985 até 1994, somada às mudanças na política econômica nos anos de 1990, como a privatização e a abertura comercial e financeira da economia nos governos de Fernando Collor e de Fernando Henrique Cardoso, teve um efeito perverso sobre o PIB e sobre o nível de emprego. Durante o Plano Real, a forte competição levou as empresas a cortar postos de trabalho e a flexibilizar os vínculos trabalhistas, em nome da reestruturação produtiva e da sua sobrevivência no mercado. (SANCHES, GEBRIM, 2003, p.99)

Para os autores supracitados, os anos 90 revelavam uma degradação social, que se configura principalmente na esfera do trabalho, resultando em má qualidade de vida de muitas famílias brasileiras.

No mercado de trabalho, o que se observou, a partir dos anos de 1990, foi o crescimento do desemprego, a expansão do assalariamento sem carteira e dos trabalhadores autônomos, a redução dos rendimentos e da contratação com carteira assinada e de benefícios garantidos em lei. O resultado sobre as famílias foi a diminuição da qualidade de vida dos indivíduos e o aumento do desemprego do chefe do domicílio, obrigando os demais membros da família



a buscar um posto de trabalho para aumentar a renda familiar. (SANCHES, GEBRIM, 2003, p.99)

Dentro desse contexto, consideráveis mudanças também aconteceram na estrutura familiar, que tendo o homem como principal provedor do sustento e chefe da família, passou a ser provida, chefiada e administrada, por mulheres, principalmente devido a divórcios, viuvez ou até mesmo pela opção de viverem sozinhas. Além de, por meio “do movimento de emancipação feminina e à busca de direitos iguais na sociedade.” (SANCHES, GEBRIM, 2003, p.100)

Como toda mudança ocorre processualmente, a mulher nesse novo contexto tem enfrentado diversas dificuldades que variam da desigualdade salarial, perpassando pela ocupação de postos precários e discriminação na contratação e ascensão profissional, até a necessidade de conciliar trabalho e cuidados com filhos e casa, responsabilidades que lhes são tradicionalmente atribuídas. (SANCHES, GEBRIM, 2003)

Em relação aos homens, mais da metade desses possuem trabalho assalariado e são, na maioria, trabalhadores no serviço autônomo. Sua participação nas atribuições domésticas são pouco significativas. Os autores também verificam que um grande número de mulheres realizam serviços semelhantes a atividades de mães, donas de casa, filhas, inseridas principalmente nos setores de saúde e educação. (SANCHES, GEBRIM, 2003)

Os dados mostram que, em 2001, os setores que mais contaram com o trabalho feminino foram os que englobam as atividades que têm as mesmas características das funções exercidas no lar, como prestação de serviços e atividade social que, juntas, alocaram 48,7% das ocupadas. Também é significativa a participação da mulher no comércio de mercadorias: 14,7%. Em 2001, ainda se mantém elevada a proporção de mulheres que atua na agricultura e pecuária (16,2%). Os homens têm maior presença em setores com atividades mais estáveis e melhores salários, como a indústria de transformação. São ainda absolutamente majoritários na indústria da construção e encontram-se em maior proporção nas atividades rurais. (SANCHES, GEBRIM, 2003, p.100)

Para Abramo (2004), três indicadores revelam a situação feminina no mercado de trabalho, apontando: - Dificuldades de inserção – derivada da crise econômica de 90. Prejudicando mais mulheres que homens. - Vulnerabilidade na inserção feminina – refletindo-se na qualidade dos empregos obtidos pelas mulheres, representados pelo assalariamento sem



carteira assinada, trabalho doméstico, autônomos que trabalham para o público e trabalhadores familiares. (ABRAMO, 2004) - Desigualdade na remuneração entre os sexos – derivado da discriminação, ainda que a mulher exerça a mesma função do homem e tenha um maior nível de escolarização, recebendo cerca de 66% do rendimento dos homens. (ABRAMO, 2004)

Melo (2005), ressalta que no referente a emprego formal, principalmente com carteira assinada, a diferença entre remunerações pode cair em média para 85% do valor recebido pelos homens.

Segundo Hoffman (2004), as desigualdades entre remunerações salientam a discriminação, devido principalmente à diferenciação das jornadas de trabalho e a análise de rendimento.

ABRAMO (2004) analisa que, o nível de instrução da mulher não lhe assegura um salário melhor comparado com o masculino, pois o rendimento por hora das assalariadas é menor do que o dos homens, em todas as regiões metropolitanas.

Sobre as condições das mulheres brasileiras nos espaços público e privado, pode-se perceber que durante o decorrer da história, as mulheres, através de muitas lutas, movimentos sociais e até mesmo a morte de muitas, conquistaram, pouco a pouco, seu espaço na sociedade. Entretanto, sabe-se que ainda há muito a ser mudado.

Leite (2003) traz em seu artigo à memória dos primeiros jornais nacionais dirigidos e elaborados por mulheres. Esses jornais com ideologias feministas surgem dentro de um contexto histórico que fomentava o movimento feminista nacional e todas suas reivindicações e lutas por melhores condições e direitos das mulheres no país. (LEITE, 2003)

O primeiro jornal feito para e por mulheres, no Brasil, foi o Brasil Mulher. Amelinha Teles<sup>1</sup> uma incansável militante que luta pelos direitos das mulheres e contra qualquer tipo de desigualdade social, foi uma das fundadoras desse jornal, numa época em que também lutava contra a ditadura no país. (REVISTA GENI, número 10)

Publicado pela Sociedade Brasil Mulher (foram 16 edições regulares e mais quatro denominadas “extras”), de 1975 a 1980. O segundo, Nós Mulheres, publicado pela Associação de Mulheres, teve oito edições, que circularam de 1976 a 1978. O fato de estarem vinculados a uma associação já mostra que esses jornais eram instrumentos de divulgação de coletivos de mulheres organizadas e, como tal, davam cobertura a assuntos não veiculados pela



imprensa oficial, na época sob forte censura política, refletindo o pensamento político da militância feminista. (LEITE, 2006, p. 236)

Amelinha Teles, já foi presa torturada durante a ditadura militar, junto com seu marido, irmã grávida na época e seus filhos pequenos. Atualmente,

Fundadora da Comissão de Familiares de Mortos e Desaparecidos Políticos e, recentemente, integrante da Comissão Estadual da Verdade de SP, Amelinha se dedica há mais de 30 anos à luta pela apuração das atrocidades da ditadura e pela responsabilização dos agentes do Estado pelos crimes cometidos. (LEITE, 2006, p. 236)

De acordo com Leite (2003) o jornal “Brasil Mulher” era conhecido por feminista exiladas militante que mantinha correspondência com elas e a partir dele se originou grande parte do jornal “Nós Mulheres.”

A tortura, a prisão e o tratamento dos militares em relação a nós ensinaram o quanto a gente era importante. Ali a gente viu que tínhamos muito poder nas mãos. Os militares tinham muito medo de nós. Eles não entendiam como muitas mulheres podiam participar da luta armada. (Amelinha Teles durante uma entrevista à revistagenei.org)

Ainda de acordo com Leite (2003) o jornal “Nós Mulheres” foi exatamente executado por feministas que voltavam ao Brasil em 1976, períodos antes da anistia, e voltavam com toda “sede” de editar um jornal de oposição que disseminasse as lutas sociais das mulheres, suas reivindicações e assim, preferiram garantir sua “autonomia” e ideais.

O que movia as edições desse jornal era exatamente o desejo de conscientizar a sociedade sobre a situação da mulher, ressaltando sua valorização e seu reconhecimento na sociedade.

---

<sup>1</sup> Maria Amélia Teles, ou Amelinha, como é conhecida, é uma referência nacional na luta pela Memória, A Verdade e, principalmente, A Justiça. Amelinha foi militante durante os duros anos da ditadura militar no Brasil e foi presa junto com seu marido, irmã grávida e os filhos pequenos – Janaína e Edson Teles, com 5 e 4 anos na época –, pela Operação Bandeirantes em São Paulo. Fonte: <http://averdade.org.br/2012/10/amelinha-teles-o-povo-do-brasil-precisa-conhecer-a-sua-historia/>



Até mesmo diante desse ideal, as mulheres enfrentavam caracteres “machistas” e “sexistas”, principalmente diante de uma sociedade em que predominava a “autoridade” masculina sobre a feminina. Ainda assim, as mulheres desse movimento souberam contornar a situação e não permitiram que sua luta, seus princípios e ideais fossem “contaminados”, deturpados ou distraídos por tal concepção.

As capas do Brasil Mulher eram fotografias de mulheres, e a capa da primeira edição era a foto de uma mulher negra, jovem e grávida. Pobre também, é quase redundante falar que era pobre. Aí o jornalista disse: “Nossa, gente, vocês querem vender jornal com uma capa horrorosa dessa? Pra vender jornal com o nome Brasil Mulher vocês têm que colocar uma mulher bonita, gostosa. Não colocar uma mulher dessas na capa?”. Era assim que reagiam. Aí, no segundo número, nós colocamos uma mulher preta, pobre e velha, toda cheia de rugas e fazendo crochê. Depois colocamos a mulher que ganhou para ser presidenta de uma associação de favelados. Nosso jornal era conforme a gente via o feminismo: uma ferramenta que pudesse fazer uma revolução social, uma revolução do cotidiano, e que o mundo, a partir dessa luta, poderia ser completamente diferente. E essa luta precisava priorizar a mulher trabalhadora, sindicalista. (ibidem)

Hoje ainda se pode verificar essa concepção “machista” sobre a figura feminina, onde uma mulher que ascende socialmente, que se torna reconhecida ou famosa por um determinado motivo, comumente, aparecer em revistas masculinas. O que se espera ainda é uma “reculturação” onde homens e mulheres possam ser vistos e respeitados com igualdade e respeito diante de suas incontestáveis diferenças.

Cabe ressaltar que os dois jornais citados não tiveram vida longa, todavia, marcaram um período histórico intenso, marcado por movimentos sociais e por profundas e “rápidas” transformações.

Na esfera política, a mulher se vê diante de uma “obrigatoriedade”, reforçada pela mídia, direciona seu discurso, objetivos e metas para temas feministas, um compromisso “compensatório” que por si se torna histórico e de gênero. (FINAMORE; CARVALHO, 2006)

Pesquisas têm sistematicamente mostrado que, enquanto a aceitação das candidatas mulheres tem crescido, os preconceitos e estereótipos de gênero continuam atuantes, e isso mesmo em países desenvolvidos como os Estados Unidos, com um importante histórico de participação feminina na política. As mulheres candidatas a cargos eletivos têm de enfrentar o estereótipo que coloca os homens nos cargos de liderança política, reservando às mulheres o trato dos problemas domésticos. Os homens têm tomado para si o papel principal na construção do que seja a política, do que faz um político e de qual a agenda para uma eleição. As candidatas mulheres têm assim de superar



esse estereótipo, apresentando qualidades necessárias para a liderança, sem, no entanto, deixarem de se apresentar como mulheres: “Elas têm que apresentar força e assertividade sem parecerem masculinas”. (BURREL, 1994, apud FINAMORE; CARVALHO, 2006, p. 350)

Nesse sentido, pode-se perceber que a luta da mulher em ocupar os espaços até então dominados exclusivamente por homens vai além da aceitação por parte da sociedade, exigindo também uma força e capacidade fenomenal que possibilite a ultrapassar as barreiras dos estereótipos de modo a demonstrar qualidades, habilidades e competências sem “perder” suas características femininas, que de certo modo, também são criadas culturalmente. Já os homens não sofreriam com essas marcas estereotipadas.

Através da arte, Barbara Kruger, expressava o ativismo artístico (final da década de 1960 até 1980), evidenciando uma série de temas relacionados à mulher, sua condição na sociedade, violências, discriminação, etc., estabelecendo uma ponte entre arte e assuntos políticos, além da presença feminina na esfera da arte. Refletem sua posição artística feminista, expressando como indivíduo e como membro de uma sociedade, revelando o significado de ser mulher em uma sociedade machista. (ARRUDA; COUTO, 2011)

Como se pode perceber, as obras de Kruger ultrapassam a questão do objeto artístico, penetrando na dimensão política, não sendo restrita assim ao público do universo artístico, tomando uma dimensão mais pública.

Lippard (1995, apud Arruda; Couto, 2011), ressalta que as práticas artísticas que abordavam uma consciência política, a questão de valores sociais, entre outros, criticava o sistema patriarcal político e social e marcava e fortalecia o movimento ativista político.

“O fortalecimento das mulheres e sua plena participação, em condições de igualdade, em todas as esferas sociais, incluindo a participação nos processos de decisão e acesso ao poder, são fundamentais para o alcance da igualdade, desenvolvimento e paz.” (BRASIL, s/d, p. 16)

Na sociedade contemporânea, o número de mulheres que engajam na esfera política tem crescido, ainda que não a passos largos. De acordo com o Tribunal Superior Eleitoral (22 de julho de 2014) o número de mulheres candidatas às Eleições Gerais desse ano alcançou uma porcentagem 46,5% maior do que no último pleito, em 2010.

E não apenas no âmbito político, as mulheres têm crescido e aparecido também em outras esferas sociais. Comumente, pode-se verificar a presença das mulheres assumindo à



liderança em diferentes espaços sociais. Seja em âmbito religioso, educacional, econômico, etc., as mulheres têm cada vez mais se apresentado como interessadas e comprometidas com ações que encaminhem um novo rumo as condições tanto femininas como de qualquer outro grupo prejudicado ou discriminado socialmente.

No sertão do Ceará mulheres descobriram-se com potencial à liderança. Essas mulheres passaram a aliar suas tarefas domésticas passaram a ser articular com movimentos comunitários em busca de melhores condições de vida. Essas mulheres têm consciência que ainda há muito à avançar, mas também têm consciência da importância de seu papel e assunção política diante desse contexto. (OLIVEIRA, 2006)

Grupos formados por mulheres, no interior do Ceará, conseguiram quebrar preconceitos e conquistar, na prática, direitos que há muito tempo só estavam no papel. A participação em trabalhos como piscicultura, ovinocultura, horticultura, caprinocultura em padaria comunitária; a criação de programas de rádio e de times de futebol feminino; o direito à identidade e a participação nas reuniões do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária- INCRA e dos sindicatos, são alguns exemplos dessas conquistas. Mas, ainda hoje é preciso muita luta para que homens e mulheres vivam - e dividam - uma sociedade mais justa. (OLIVEIRA, 2006, p. 6)

Ainda que possam parecer singela tais mudanças, na verdade são significativas, pois representam um início de transformações sócio-político-cultural.

### **3 DEMONSTRAÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Nessa perspectiva da ascensão da figura feminina no âmbito do trabalho, em busca de realizar e/ou compreender a conexão existente entre a literatura e o cotidiano do trabalho, realizou-se uma pesquisa de campo entre mulheres que ocupam posição de líderes nas empresas onde trabalham. O objetivo principal foi o de compreender as principais diferenças entre líderes femininos e masculinos e levantar questões sobre as atuais condições e reais situações desse cenário.

#### **3.1 METODOLOGIA**

Optou-se nesse momento pela abordagem quantitativa de pesquisa, pois buscou-se respaldo em diversas fontes bibliográficas, sobre dados históricos sobre as condições da mulher na sociedade, desde a antiguidade até os dias atuais. Pode-se também considerar que

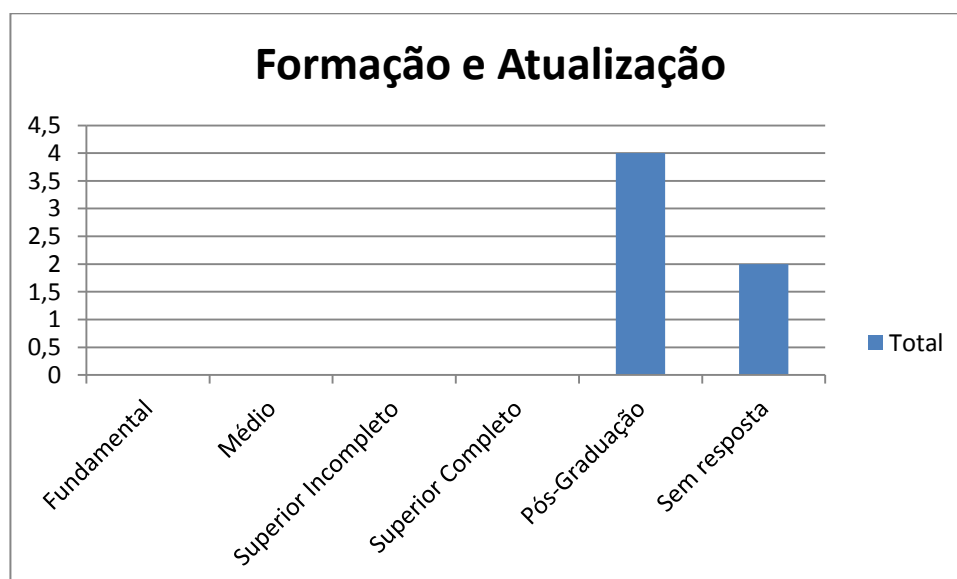


essa pesquisa também foi constituída pelo cunho qualitativo, uma vez que buscou-se ampliar a compreensão sobre o tema ao realizar uma pesquisa de campo entre mulheres que ocupam posições de líderes nas empresas em que trabalham. Em relação à pesquisa de campo, foi utilizado como instrumento o questionário semiestruturado, onde parte do princípio de deixar o entrevistado livre para responder as perguntas, entretanto, cabe ao entrevistador conduzir as respostas a fim de que não se perca de vista o foco da pesquisa. (SEVERINO, 2007)

Foram escolhidas seis mulheres atuantes no mercado de trabalho, todas ocupam posições de liderança. Todavia, somente quatro das entrevistadas permitiram ir adiante com a entrevista. Na entrevista foram levantadas questões que abordassem experiências profissionais, experiências pessoais, aspectos de integração e interação entre os funcionários, conceito e comportamento dos colegas de trabalho em relação à liderança feminina, características que diferenciam líderes femininos, entre outros. Vale ressaltar que todas as entrevistadas foram previamente avisadas que seus verdadeiros nomes seriam mantidos em sigilo e o foco da pesquisa é somente identificar e avaliar a atual relação da mulher no mercado de trabalho.

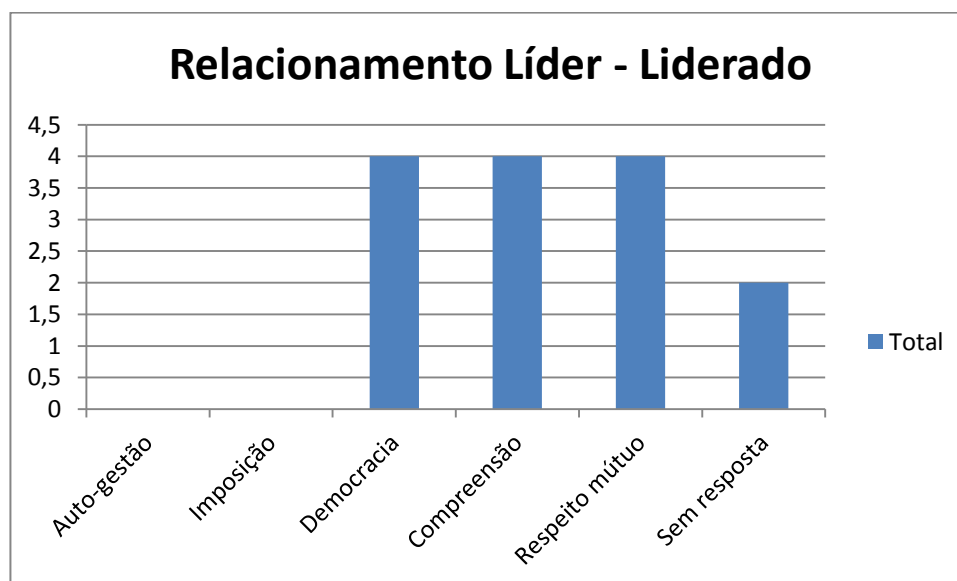
### 3.1.2 Resultados

Sobre formação e atualização todas pós-graduadas e todas também reforçam o quesito estudo como fator relevante para ascensão profissional.



Para Leite (1994, apud Gomes,2005,p.5), o conhecimento é a chave que tem aberto e que pode proporcionar às mulheres oportunidades concretas de realização profissional. É ele também que lhes pode dar liberdade e mobilidade dentro do mercado de trabalho, ampliando os horizontes de sua realização pessoal. A educação é a via pela qual a mulher pode abreviar seu ingresso, com segurança, nas carreiras profissionais. Aqui reside o principal desafio a ser vencido por ela: recuperar de forma rápida o tempo perdido e aplicar todo o seu talento na conquista, na preservação e na constante ampliação de seu conhecimento.

A questão seguinte tratou de levantar informações sobre a questão da relação entre líderes e liderados, o intuito foi o de compreender qual é a concepção de relacionamento desse setor que as entrevistadas possuem e se suas concepções condizem com sua prática profissional. As respostas foram as seguintes:

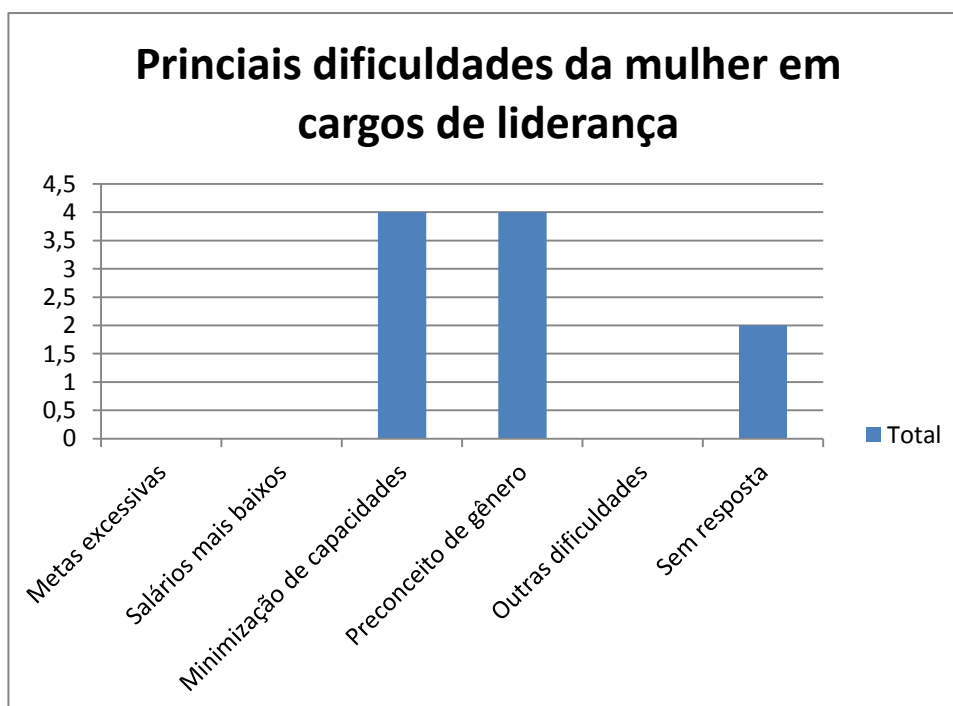


Como pode verificar no gráfico acima, 100% das entrevistadas partem da premissa de uma concepção de liderança baseada nos princípios democráticos e na prática de características que englobam os valores universais, como por exemplo, o respeito mútuo e a compreensão.

Segundo Gomes (2005, p.8), esses valores femininos podem ser considerados como fatores primordiais à sobrevivência dos negócios:

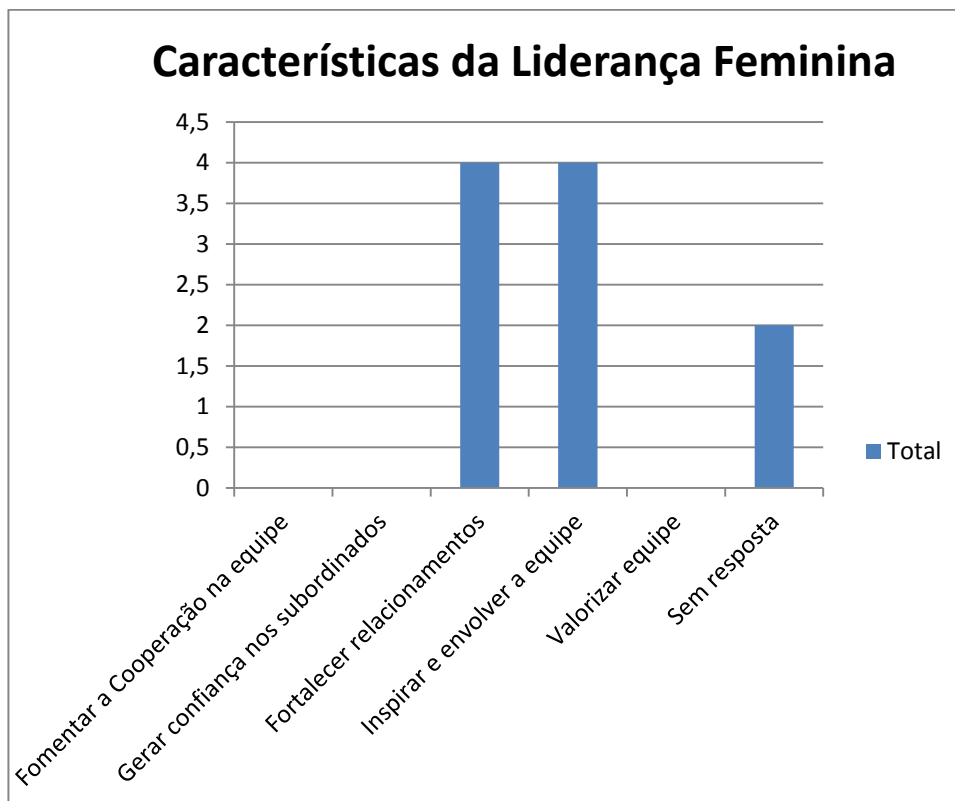
Talvez isso se deva à combinação de características masculinas — iniciativa, coragem, determinação — com características femininas — sensibilidade, intuição, cooperação —, que define um estilo próprio de gerenciar. Esse estilo, aliado à intensa dedicação ao trabalho, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres.

A questão seguinte abordou aspectos negativos da relação entre liderança feminina e demais funcionários. O objetivo principal foi o de averiguar as principais dificuldades encontradas pelas entrevistadas ao ocuparem e realizarem a função. As respostas foram:



De acordo com o gráfico acima todas as entrevistadas alegam ter passado por situações constrangedoras que envolvem preconceitos de gênero, minimização de capacidades, etc. Todavia, ambas também relataram que no decorrer de suas atividades profissionais foram ressaltadas suas competências e suas formas diferenciadas de trabalhar, de liderar, e de acordo com elas, o resultado final é a satisfação da equipe em geral.

A questão seguinte refere-se às características principais de um líder. Intencionou-se “penetrar” no pensamento das entrevistadas e captar suas concepções sobre o que é ser um líder e como isso acontece. Obteve-se as seguintes respostas:



De acordo com Soto (2002), “uma liderança bem-sucedida depende de comportamentos, habilidades e ações apropriadas e não de características pessoais. Isso é muito importante já que o comportamento pode ser apreendido e modificado enquanto as características pessoais são relativamente fixas.”

Entretanto, de acordo com Munhoz (2000, *apud* Gomes, 2005, p.7)

Um dos fatores do sucesso de empreendimentos geridos por mulheres passa pelo entendimento da questão de gênero, pela compreensão de que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que sua abordagem de liderança é fruto de um



aprendizado originado na infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos.

Pode-se considerar também de suma importância que os fatores como estimular, encorajar, compreender, e de acordo com o mesmo autor, compartilhar poder e informação, são elementos fortemente presentes em mulheres. Seja uma forma mais sensível, mais “açucarada”, mais amorosa, porém não menos objetiva, intencional e técnica, pode ser considerada a essência dessa diferença e desse sucesso na procura e incorporação da visão holística da ascensão feminina no trabalho, na sua atividade como líder. Arriscando até mesmo a dizer que a mulher possui habilidades e competências desenvolvidas que a permitem exercer uma liderança como um líder que “serve”, que comanda, que instiga, direciona, desperta, encoraja e depois comemora junto e na mesma alegria a vitória alcançada.

## **CONSIDERAÇÕES**

Compreendeu-se que embora os movimentos a favor da mulher tenha crescido, ainda se vivencia uma conjuntura que apresenta violências e discriminações contra a mulher, o que possibilita pensar em uma “reculturação”, com novas concepções e ações que contemplem o respeito e a defesa pelos direitos da mulher. A presença feminina em diversos âmbitos sociais requereram, antes de tudo, um esforço sobrenatural e coletivo de mulheres que, em diversas esferas e segmentos, enfrentaram os mais variados tipos de violência e discriminação, mas ainda assim, continuaram e continuam lutando pelo fim sexismo, da apologia à figura feminina como objeto sexual e de domínio masculino.

Pode-se compreender também que a mulher tem avançado na questão de formação e conscientização política, alcançando cargos e lugares de liderança antes predominantemente masculinos. A discussão não se encontra em torno da questão feminina querer se sobrepor ao gênero masculino, ao contrário, o que pode se perceber é que a perspectiva feminina parte da premissa da igualdade de oportunidades e valorização (em todos os âmbitos) e não uma questão de “guerra” entre os sexos.



Por fim, sabe-se que muito ainda se tem a caminhar para a conquista dos direitos das mulheres em sua plenitude, mas se comparar com sua posição no passado não tão distante, grandes conquistas já se realizaram e desencadearam avanços e rumo à mais vitórias que são constituídas, principalmente, pelo reconhecimento, pela desigualdade, pela dignidade, entre outros, que permitira verdadeiramente a efetivação de um país democrático e com equidade social. Portanto, nem melhores, nem piores, apenas em busca da valorização do ser feminino, que habilidosa e competentemente faz história.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Laís. *Desigualdades e discriminação de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro e suas implicações para a formulação de uma política de emprego*. In: SEMINÁRIO NACIONAL: POLÍTICA GERAL DE EMPREGO.
- ALTTIMAN, Cristina Navarro; COSTA, Simone de Góes. *Revolução feminina: as conquistas da mulher no século XX*. Jandira: Faculdade Eça de Queiroz, 2009.
- ARRUDA, Lina Alves. COUTO, Maria de Fátima Morethy. *Ativismo artístico: engajamento político e questões de gênero político e questões de gênero na obra de Barbara Kruger*. Estudos Feministas, Florianópolis, 19(2): 336, maio-agosto/2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2011000200005/19310>  
Acesso em abril/maio de 2015.
- BIAVASCHI, Magda Barros. *O Direito do Trabalho no Brasil 1930 – 1942: A Construção do Sujeito de Direitos Trabalhistas*. São Paulo: LTr: Jutra – Associação Luso-Brasileira de Juristas do Trabalho, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr Editora, 2008, 7ª ed.
- DEL PRIORI, Mary. *Mulheres no Brasil Colonial*. São Paulo: Editora Contexto, 2000.
- FINAMORE, Claudia Maria. CARVALHO, João Eduardo Coin. *Mulheres Candidatas: relação entre gênero, mídia e discurso*. Estudos Feministas, Florianópolis, 14(2): 347-362, maio-agosto/2006. Disponível em:



<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2006000200002/7753>

Acesso em abril de 2015.

FRANKEL, Lois P. *Mulheres lideram melhor que homens*. São Paulo: Gente, 2007.

GARAUDY, Roger. *Liberação da mulher, liberação humana*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

GOMES, Almiralva Ferraz. *O outro no trabalho: Mulher e Gestão*. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro 2005.

HOFFMANN, R.; LEONE, E. *Participação da mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002*. Nova Economia. Revista do Departamento de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, maio-agosto 2004.

JULIO, Carlos Alberto. *Reinventando você: a dinâmica dos profissionais e a nova organização*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEITE, Rosalina de Santa Cruz. *Brasil Mulher e Nós Mulheres: Origem da Imprensa Feminista Brasileira*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo Estudos Feministas, Florianópolis, 11(1): 336 jan-jun/2003. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2003000100014/8721>

Acesso em abril de 2015.

LIFICITZ, Miriam. *Mulher*. 2005. Disponível em: [www.memorial.org.br](http://www.memorial.org.br) Acesso em abril de 2015.

MELO, Hildete Pereira de. *Divisão sexual do trabalho e pobreza*. \_\_\_\_ In: Autonomia Econômica e Empoderamento da Mulher. Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2011.

Disponível em:

[http://www.funag.gov.br/biblioteca/dmdocuments/Autonomia\\_Ec\\_Emp\\_DasMulheres.pdf](http://www.funag.gov.br/biblioteca/dmdocuments/Autonomia_Ec_Emp_DasMulheres.pdf)

Acesso em abril/maio de 2015.

OLIVEIRA, Fernanda Cunha. *Mulheres Líderes no Sertão Central do Ceará*. Disponível em: [http://encipecom.metodista.br/mediawiki/images/c/cd/GT5-03-Mulheres\\_lideres-varios.pdf](http://encipecom.metodista.br/mediawiki/images/c/cd/GT5-03-Mulheres_lideres-varios.pdf) Acesso em maio de 2015.

PROBST, Elisiana Renata. *A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho*. Revista Leonardo Pós, n. 2, jan./jun. 2003. Disponível em:

<<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>> Acesso em março/abril de 2015.



RAGO, Margareth. *Trabalho feminino e sexualidade*. In: DEL PRIORE, Mary (org). História das Mulheres no Brasil. 7 edição. São Paulo: Contexto, 2004.

Revista Geni.org número 10. Disponível em: <http://revistageni.org/04/brasil-mulher/> Acesso em maio de 2015.

SAMARA, Eni de Mesquita. *As mulheres, o poder e a família*. São Paulo: Marco Zero e Secretaria de Estado da Cultura de São Paulo, 1989.

SANCHES, Solange. GEBRIM, Vera Lucia Mattar. *O trabalho da mulher e as negociações coletivas*. Estud. av. [online]. 2003, vol.17, n.49, pp. 99-116. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v17n49/18399.pdf> Acesso em abril/maio de 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia da Pesquisa*. São Paulo: Cortez, 2007.

SOTO, Eduardo. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson, 2002

ZORDAN, Paola Basso Menna Barreto Gomes. *Bruxas figuras de poder*. Rev. Estud. Fem. [online]. 2005, vol.13, n.2, pp. 331-341. ISSN 0104-026X. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-026X2005000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-026X2005000200006&script=sci_arttext) Acesso em abril de 2015.

### **Maurício Ayres Cunha**

Mestrado em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo. Docente da Universidade Metropolitana de Santos- UNIMES, docente Universidade Paulista.

#### **Para citar este trabalho:**

**JUNIOR**, Eccio Falcuci; **BARROS**, Clóvis Pereira de; **FIGUEIREDO**, Glemiston; **BARBOSA**, Glender Nunes; **SANTOS**, Karla Costa dos; **VIEIRA**, Lilia Cristina; **CUNHA**, Maurício Ayres. **A ASCENÇÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO, COM FOCO NA LIDERANÇA**. Revista Aten@. Vol.1. Número 0 – AGOSTO 2016. Disponível em:

<http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=index>