



## Reflexões acerca de Mulheres em Cargos de Gestão nas Organizações Empresariais

*Luana Nogueira Nascimento<sup>1</sup>; Antoniel dos Santos Gomes Filho<sup>2</sup>*

**Resumo:** O presente estudo tem como objetivo apresentar reflexões a partir de uma revisão bibliográfica sobre as dificuldades das mulheres em angariar cargos de gestão nas organizações empresariais. Especificamente busca-se apresentar os conceitos de gestão da diversidade; e, descrever a partir dos estudos já publicados quais são as dificuldades cotidianas que as mulheres enfrentam socialmente e no mercado. A metodologia utilizada para realização do presente estudo foi de abordagem quantitativa. Os objetivos possuem um caráter exploratório, sendo estudo é classificado como bibliográfico. Considera-se que as mulheres ainda enfrentam barreiras sociais e empresariais para alcançar cargos de gestão e liderança. Desse modo, faz-se necessário reconhecer esse fenômeno e buscar políticas públicas e empresariais no campo da diversidade.

**Palavras-chave:** Mulheres. Gestão da Diversidade. Mercado de Trabalho.

## Reflections on Women in Management Positions in Business Organizations

**Abstract:** This study aims to present reflections from a literature review on the difficulties of women in holding management positions in business organizations. Specifically seeks to present the concepts of diversity management; and describe from the studies already published what are the daily difficulties that women face socially and in the market. The methodology used to carry out the present study was a quantitative approach. The objectives have an exploratory character, and study is classified as bibliographic. Women are still thought to face social and business barriers to management and leadership positions. Thus, it is necessary to recognize this phenomenon and seek public and business policies in the field of diversity.

**Keywords:** Women. Diversity Management. Labor market.

### Introdução

Entende-se por gestão da diversidade a gestão das minorias sociais nas empresas, como mulheres, LGBT (lésbicas, gay, bissexuais, travestis e transexuais), afrodescendentes, populações indígenas e quilombolas. Mesmo havendo a gestão de pessoas nas empresas ainda

<sup>1</sup> Concluinte do curso de graduação em Administração pelo Centro Universitário Vale do Salgado (UniVS). E-mail: luananogueira.nasc@gmail.com;

<sup>2</sup> Professor do Centro Universitário Vale do Salgado (UniVS). Coordenador do Laboratório Interdisciplinar em Estudos Organizacionais e do Trabalho (LIEOT-UniVS). Doutorando em Ciências da Educação pela *Universidad San Carlos* (USC-PY). Mestre em Educação pela Universidade Federal do Ceará (UFC). E-mail: antonielsantos@fvs.edu.br

assim é de suma importância pensar políticas de promoção da igualdade, pois toma-se como referência na gestão de pessoas a maioria social, assim excluindo muitas outras pessoas.

Mesmo após anos de lutas e conquistas, poucas pessoas dos grupos minoritários ocupam cargos de chefia nas empresas, principalmente empresas mais antigas. É uma luta diária por espaços nas empresas, ainda sofrem grandes preconceitos e ataques, pois os mais altos cargos, muitas vezes são ocupados por homens, heterossexuais e brancos, sendo que tais características são um fator basilar para ocupação destes cargos.

O que muitos chamam de privilegio na verdade é uma conquista diária de voz e vez, por muitos anos mulheres não podiam trabalhar, quando conseguiram, trabalharam muito e ganhando bem menos que os homens, hoje não é muito diferente, muitas vezes trabalham no mesmo cargo que os homens porém não tem o mesmo reconhecimento e promoção deles. Percebe-se que mesmo com toda esse processo, desde o período que as mulheres adquiriram o direito de trabalhar, votar, ainda assim há processos de exclusão. Embora seja tudo tão recente, tem sido um processo bem lento, pois é algo que está enraizado na sociedade, a ideia que cargos de liderança são associados aos homens, principalmente em cidades pequenas, onde os papeis de gênero ainda são mais fortes.

Segundo Dutra, Ferreira e Henderson (2016) apesar de existirem leis que amparam essa minoria e a gestão da diversidade que visa um mercado mais diversificado, ainda há barreiras que as mulheres tem que enfrentar para se conseguir alavancar nos níveis hierárquicos, nas quais não são enfrentadas por homens, os autores focam nos motivos dessa “divisão”, dessa dificuldade que já é tratada e falada desde o século passado, que mesmo com o crescimento de mulheres em níveis hierárquicos, ainda há muitas dificuldades, principalmente por ainda se ter o pensamento que mulher tem que cuidar de casa e filhos e o homem cuida da parte econômica, isso faz com que a sociedade olhe para as mulheres como se o mercado de trabalho não fosse o lugar delas. Onde estão as mulheres nos cargos de gestão em organizações empresariais?

Diante dessa indagação, o presente estudo tem como objetivo apresentar reflexões a partir de uma revisão bibliográfica sobre as dificuldades das mulheres em angariar cargos de gestão nas organizações empresariais. Especificamente busca-se apresentar os conceitos de gestão da diversidade; e, descrever a partir dos estudos já publicados quais são as dificuldades cotidianas que as mulheres enfrentam socialmente e no mercado.

A metodologia utilizada para realização do presente estudo foi de abordagem quantitativa (FLICK, 2009). Os objetivos possuem um caráter exploratório (GIL, 2009). O estudo é classificado como bibliográfico, onde como apontam Marconi e Lakatos (2017, p. 33) “é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livro, artigos científicos [...]”. Assim, foram selecionados livros e artigos que tratam sobre o tema, sendo estes compilados, e analisados compondo assim a redação final desse estudo.

A tabela 1 a seguir, apresenta os artigos utilizados nesta reflexão.

**Tabela 1** – Distribuição dos artigos utilizados nesta revisão.

Autor(es), Título, Periódico/Livro	Ano
ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. <b>RAE-Revista de administração de empresas</b> , v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.	2004
ARAUJO HENDERSON, Patricia; DE ARAÚJO FERREIRA, Marcos Aurélio; SOUZA DUTRA, Joel. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. <b>Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria</b> , v. 9, n. 3, 2016.	2016
BATISTA DO PRADO GONÇALVES, Ednéia et al. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. <b>Enfoque: Reflexão Contábil</b> , v. 35, n. 1, 2016.	2016
BBC BRASIL. <b>Por que ter filhos prejudica mulheres e favorece pais no mercado de trabalho</b> . 2019. Disponível em: < <a href="https://www.bbc.com/portuguese/brasil-40940621">https://www.bbc.com/portuguese/brasil-40940621</a> >, Acesso 05/10/2019.	2019
CARVALHO, CAROLINA SILVA DE; PERES, LUISE BITTENCOURT; CERQUEIRA-ADÃO, SEBASTIÃO AILTON DA ROSA. <b>Gestão da diversidade étnica nas organizações e a formação do administrador na Universidade Federal do Pampa-UNIPAMPA</b> . 2018.	2018
DO PRADO GONÇALVES, Ednéia Batista et al. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. <b>Enfoque: Reflexão Contábil</b> , v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.	2016
ESTADO DE MINAS. <b>IBGE: em 2060, o número médio de filho por mulher deverá chegar a 1,66</b> . 2019. Disponível em: < <a href="https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2018/07/25/interna_nacional,975685/ibge-em-2060-o-numero-medio-de-filho-por-mulher-devera-chegar-a-1-66.shtml">https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2018/07/25/interna_nacional,975685/ibge-em-2060-o-numero-medio-de-filho-por-mulher-devera-chegar-a-1-66.shtml</a> >, Acesso em: 05/10/2019	2019
FRANKEL, Lois P. <b>Mulheres lideram melhor que homens</b> . São Paulo. Gente. 2007.	2007
GUIAME. <b>Empresas preferem contratar mulheres que não têm filhos</b> . 2011. Disponível em: < <a href="https://guiame.com.br/gospel/familia/empresas-preferem-contratar-mulheres-que-nao-tem-filhos.html">https://guiame.com.br/gospel/familia/empresas-preferem-contratar-mulheres-que-nao-tem-filhos.html</a> >, Acesso 05/10/2019	2011
PEGN. <b>Conheça as mulheres que estão liderando startups no Brasil</b> . 2019. Disponível em: < <a href="https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empendedoras/noticia/2018/07/conheca-mulheres-que-estao-liderando-startups-no-brasil.html">https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empendedoras/noticia/2018/07/conheca-mulheres-que-estao-liderando-startups-no-brasil.html</a> >. Acesso em 16/05/2019.	2019
SILVA SARAIVA, Luiz Alex; REIS IRIGARAY, Hélio Arthur dos. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? <b>RAE-Revista de Administração de Empresas</b> , v. 49, n. 3, 2009.	2009
TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina—um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: <b>Congresso Nacional de Excelência em Gestão</b> . 2011.	2011

Fonte: Dados da pesquisa

Foram utilizados artigos distribuídos ao longo do tempo, entre 2004 a 2019.

Aponta-se que o estudo vai ajudar a entender um pouco mais da luta que as nossas ancestrais passaram, para que nos dias atuais tenhamos o direito de estar em uma grande empresa ganhando em igualdade de gênero, com voz e vez de apenas opinar. Espero contribuir na sociedade com essa pesquisa para que tomemos conhecimento de algo tão comum dentro das organizações, porém tão pouco discutido. E que, quando discutido é atravessado por diversos processos de silenciamento, para que as futuras gerações possam gerir com sabedoria e respeito, dando voz e oportunidades, para um desenvolvimento social.

### **Gestão da Diversidade**

Conforme Alves e Galeão-Silva (2004) a gestão da diversidade é uma prática fundamental no setor de recursos humanos, é um misto de pessoas com diferentes características que interatuam em um mesmo meio social. Empresas que tem em prática a gestão da diversidade tem grandes vantagens competitiva no mercado, pois além de ser um método que já está em discussão nas corporações, para implementação, os que já tomam essa iniciativa, está à frente das outras empresas, pois tem um quadro de funcionário mais variado com diferentes formações e experiências.

Conforme Altoé *et al.* (2016) a gestão da diversidade não se restringe apenas a gênero, raça e religião, mas engloba por inteiro, questões como: idade, estado civil, forma de trabalhar e executar tarefas, nacionalidade, orientação sexual, entre outras coisas mais. Essa diversidade de culturas deve se ver como algo bom, tanto para a empresa como para o meio social, não como obrigação ou cumprimento de normas, mas como uma diversidade de ideias e inovação, e uma integração maior entre as diversas culturas, aumentando as relações pessoais e revigorando o respeito entre os colaboradores, desenvolvendo um ambiente de tolerância e de respeito mútuo.

Porém, nada adianta implementar a gestão da diversidade na organização, se não for realmente posta em prática, a gestão da diversidade não é apenas contratar diferentes gêneros, raças, pessoas de diferente religiões e pensamentos diferentes. Se o gestor não abre espaço para que todos possam compartilhar ideias, se não há oportunidades iguais para competir a cargos

de liderança ou se acontece assédio moral a essa diversidade, as vantagens oriundas da diversidade não serão potencializadas.

Outro ponto que os gestores têm que pensar é, como entender o atual consumidor, o que ele procura, mas a resposta começa dentro da própria empresa, para entender o mercado atual, é primordial que se tenha na empresa essa diversidade de culturas, pois não é possível solucionar essas questões tendo os mesmos pensamentos de sempre, é preciso múltiplos olhares sobre esse consumidor e suas práticas.

Irigaray e Saraiva (2009) explicam que apesar da gestão da diversidade está introduzida em algumas organizações ainda se tem o desrespeito entre os colegas, o racismo, abuso de poder com essas minorias e mesmo sendo implementado uma política de denúncia anônima desses atos, muitos saem impunes por falta de provas ou não chegam a ter denúncias, pois, para se “encaixar” no modelo organizacional, pra fazer parte das rodas de conversas, para conseguir uma promoção, aceitam essas situações em silêncio. Porém, apesar dessas minorias tentarem se encaixar, ainda assim se tornam invisíveis em certos assuntos ou discursos de discriminação por receio de serem excluídos ou descriminalizado na organização.

De acordo com Carvalho, Cerqueira-Adão e Peres (2018) as empresas que adotam a gestão da diversidade nas suas organizações tornam as empresas mais justas nas suas seleções para ocupar cargos de liderança, também é uma empresa que tem um quadro de funcionários mais tolerantes. E, analisando o mercado consumidor, que é diverso, apontam que esses clientes diversos se identificam mais com a organização, sendo assim mais uma vantagem competitiva em relação a outras organizações.

Alves e Galeão-Silva (2004) indicam que a implementação da gestão da diversidade nas organizações, não seria fácil, pois não é apenas algumas mudanças no quadro de funcionários, mas também uma mudança na cultura organizacional, pois primeiramente teria a resistência dos funcionários com a eficácia e credulidade em relação ao programa, outro ponto seria a mudança nas práticas administrativas de recursos humanos para implementação na organização.

## **Mulheres em Cargos de Gerência Empresarial**

De acordo com Gonçalves *et al.*(2016) em uma pesquisa feita nas maiores empresas nacionais nos anos de 2011, 2012 e 2013, percebe-se que em mais da metade dessas empresas

as mulheres não ocupam cargos de chefia, mesmo sabendo que o número de mulheres com ensino superior completo a partir dos 25 anos é maior que o número de homens (IBGE, 2018), subtende-se então que não é por falta de qualificação, muito menos de conhecimento, porém mesmo com conhecimento e qualificação continuam sem o seu merecido reconhecimento.

Segundo Dutra, Ferreira e Henderson (2016) uma das principais dificuldades das mulheres é a adaptação nas organizações, essas, que são feitas por homens e para homens, como também a dificuldade da comunicação, pois são consideradas femininas, ou seja mais delicadas, as vezes ignoradas pois para alguns, elas não entendem muito sobre organização como os homens, e por serem quase sempre comparadas aos homens, acabam adquirindo atitudes e postura masculina, algo que se torna tão natural no seu meio de convívio.

Apesar de toda a mudança das mulheres para se adequar a uma organização masculinizada, para ser aceita e ser percebida entre seus colegas de trabalho e superiores, muitas não conseguem chegar ao cargo de chefia. Irigaray e Saraiva (2009) explicam que apesar de parecer alcançável a hierarquia para as mulheres, elas têm bastante dificuldade em quebrar essas barreiras invisíveis, mais conhecido como “teto de vidro”. Dificuldades essas, que não há para aos homens, o que deixa essa minoria em desvantagem apesar de serem comparadas aos homens, acaba sendo uma desvantagem competitiva para as mulheres, uma disputa injusta que não deveria existir nas organizações.

Há uma desvalorização das mulheres nas organizações, tanto por falta de reconhecimento e mérito a própria, pelo seu bom serviço prestado a empresa, também por uma mudança no seu emocional, como se mulheres fossem mais sensíveis ou menos eficiente por um fato da natureza humana. Irigaray e Saraiva (2009) relatam alguns fragmentos de entrevistas feitas em multinacionais no Brasil, que são empregados homem heterossexuais, nessa entrevista, ele compara a eficiência da mulher ao homem, como se ela não fosse capaz de fazer tal tarefa por ser mulher; em outro fragmento da entrevista, as funcionárias desta organização são relatadas como uma pessoas “histéricas” e difíceis de trabalhar quando está de TPM, que é um tempo pré-menstrual onde a mulher passa por diversas mudanças hormonais.

Ao ver mulheres nas organizações, conquistando espaço e com muita batalha algumas vezes quebrando esse “teto de vidro” que as impede de crescer nas organizações, alguns homens se sentem ameaçados pois seu feitiço social de superioridade e até mesmo por ignorância de não

conseguir reconhecer e apoiar uma mulher nas suas conquistas por mérito e competência (IRIGARAY; SARAIVA, 2009).

De acordo com Tonani (2011) foi feita uma pesquisa com as 500 maiores empresas americanas, e na grande maioria as organizações que tem mulheres na diretoria foram as que apresentaram melhores resultados. Segundo Frankel (2007) as mulheres são líderes naturalmente, e que algumas características particulares são um grande diferencial no atual líder em que as empresas buscam. O mercado atual está em busca de novas lideranças com soluções alternativas e com perspectivas diferentes, tornando se assim um diferencial que se transforma em vantagem competitiva, mas isso se torna mais possível quando a organização está aberta para diversidade de funcionários.

O intuito não é dizer que mulheres são melhores que os homens ou que os homens são melhores que as mulheres para liderar e gerir organizações, mas que as mulheres têm a mesma capacidade, sem ter que ficar provando que é competente apesar de ser mulher.

Por ser menor o número casos de sucesso de mulheres líderes para tomar como modelo, então acabam adquirindo algumas características masculinas de liderança, e assim, tem se vantagens competitivas, por consequência as mulheres que chegam aos cargos de liderança apresentam uma forma de gerir mais rígida (ALTOÉ *et al.*, 2016), as organizações estão engessadas em uma forma de gerencia masculinizada, por esse motivo as mulheres tem que entrar em um padrão masculinizado de gestão para conseguir o cargo, deixando características femininas construídas socialmente.

## **A Inserção das Mulheres no Mercado de Trabalho**

Um dos primeiros desafios e dificuldade que as mulheres enfrentam é conseguir um emprego, e se tiverem filhos se torna mais complicado, em um relato de entrevista (BBC, 2017) uma mulher que era uma forte candidata para o cargo por causa da sua experiência e conhecimento na área, ela foi entrevistada por um homem, perdeu sua vaga por simplesmente ter filhos, ou seja, as mulheres além de ter que mudar suas roupas, formas de falar e agir, também tem que mudar sua vida pessoal, isso tudo para se adequar a empresas hierarquizadas na maioria das vezes por homens, infelizmente casos de entrevista de emprego como a relatada acima não são incomuns, na verdade são mais comuns que se possa imaginar.

Segundo uma pesquisa feita pela empresa Regus (GUIAME, 2011) as empresas preferem contratar mulheres que não tem filhos, pois acham que contratar mulheres que tem filhos atrapalham no desempenho delas por estar sobrecarregadas com os filhos, pela possibilidade de engravidarem novamente e com a licença-maternidade ou que fiquem desatualizadas profissionalmente, porem quando o quadro é invertido, não se tem as mesmas preocupações da parte do empregador para com os homens, não se escuta quase nenhum caso de homens que não conseguem emprego pelo motivo de ter filhos.

Nas próprias entrevistas de emprego as perguntas são bem mais invasivas quando vão entrevistar mulheres, pois não só perguntam se tem ou não filhos, mas também se vive com o pai da criança, com quem vai deixar, como vai fazer quando a criança ficar doente. Qualquer pessoa contratada tem que se adequar as formas de horário, e de trabalho da organização, independentemente de sexo, raça, cor ou religião, então essas perguntas e preocupações é de interesse pessoal de como aquela pessoa irá se adequar as normas pré-estabelecidas pela organização, porém, no Brasil ainda se tem a cultura de que a mulher é responsável pela casa e pelos filhos, e que os homens são responsáveis pelas finanças, isso faz com que os entrevistadores faça um pré-julgamento de que uma mulher não é capaz de conciliar trabalho e casa, por esse e outros motivos as entrevistas de emprego são tão invasivas quando mulheres, principalmente as casadas e as que tem filhos.

Esse tipo de visão poderia fazer com que se questionassem, por qual motivo só perguntam isso as mulheres, e por qual motivo fazem esse tipo de pergunta, pois isso é algo pessoal, e de importância ao sujeito entrevistado.

É visível como a pergunta “você tem filhos?” tem diferentes significados dependendo do seu sexo, se você for mulher isso pode ser decisão de desclassificação, se a mesma pergunta for feita a um homem provavelmente é motivo de contratação, pois para os empregadores a paternidade traz consigo a responsabilidade ou motivo para aumentar a remuneração com o salário família, ou seja, não se tem o mesmo peso para ambos os sexos. Porém mulheres terem filhos ou a possibilidade de ter filhos não é motivo para desclassifica-las, segundo IBGE (2018) a média de filho por mulher é de 1,77 e a tendência é dessa media diminuir para 1,66 filhos em 2060.

Então entende-se, que uma mulher tem a mesma capacidade que um homem para ocupar um cargo de liderança, mas o que dificulta é que ainda há uma cultura no meio social de que

lugar de mulher não é nas organizações, pois é um trabalho “masculino”, a diferença é que agora as mulheres querem ter a mesma liberdade financeira que o homem.

Segundo Alves e Galeão-Silva (2004) para que se possa implementar essa minoria nas organizações, primeiramente precisam reconhecer que realmente há essa distinção dentro das organizações, caso contrário irá apenas se justificar. Muitas mulheres cansadas de tanto por um cargo de liderança, ou até mesmo esperar por um emprego, resolvem abrir o seu próprio negócio dando uma nova cara para o mercado e para as novas organizações que nascem, apesar de não serem o mesmo tanto de mulheres e homens empreendedoras, há muitos casos de sucesso no Brasil, o site Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2018) relata as mulheres que estão liderando os startups no Brasil. Mas, aquelas que não tem uma condição financeira para investir acabam tendo que se submeter a trabalhos pouco valorizados e com baixa remuneração.

### **Considerações Finais**

É bem claro as barreiras que as mulheres enfrentam em pleno século XXI para chegarem em cargos de liderança, nota-se que ainda falta muito para quebrar essas barreiras, e chega a parecer algo distante da realidade vivida, pois enquanto o governo e as empresas não buscarem reconhecer que esse fenômeno acontece hoje no Brasil, não haverá mudança. Enquanto for negado o que acontece diariamente, e não houver a promoção de políticas públicas e empresariais no campo da diversidade, mais mulheres vão sofrer discriminações para entrar no mercado, mais mulheres sofreram assédios morais nas organizações, e o número de mulheres em cargo de gestão, supervisão, direção, continuaram praticamente os mesmos, não é algo teórico, é algo prático, a mudança tem que ser feita.

Se a gestão da diversidade fosse inserida e praticada nas empresas, não seria somente uma conquista para as mulheres, mas também uma conquista para todos, pois quando se ver a necessidade de mudança, todos saem ganhando, tanto os gestores da organização, pois agora teriam uma visão diferente do mercado, conseqüentemente um crescimento empresarial, tanto financeiramente como socialmente, pois é necessário ver o mercado de vários ângulos, pois e quando se abrange novos mercados, novos métodos de chegar no público de se atender essa demanda, acaba fortalecendo o vínculo das pessoas com a empresa. Diante desses pontos, pode-

se perceber que a gestão da diversidade possibilita essa nova visão com maior facilidade para as organizações.

Ao longo do estudo percebeu-se, que as dificuldades vêm desde a inserção da mulher no mercado de trabalho, e quando consegue ser inseridas nesse mercado, tem que se modificar completamente para se encaixar em um jeito masculinizado de agir, para poder ser notada e respeitada, para então por fim, conseguir um cargo de liderança. O estudo também traz amadurecimento a ideia da gestão da diversidade nas organizações, que levam os gestores das pequenas as grandes empresas a repensarem e darem mais importância as minoras nas empresas, tratando com o devido respeito e dando o reconhecimento merecido.

## Referências

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ARAUJO HENDERSON, Patricia; DE ARAÚJO FERREIRA, Marcos Aurélio; SOUZA DUTRA, Joel. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, 2016.

BATISTA DO PRADO GONÇALVES, Ednéia et al. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, 2016.

BBC BRASIL. **Por que ter filhos prejudica mulheres e favorece pais no mercado de trabalho**. 2019. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-40940621>>, Acesso 05/10/2019.

CARVALHO, CAROLINA SILVA DE; PERES, LUISE BITTENCOURT; CERQUEIRA-ADÃO, SEBASTIÃO AILTON DA ROSA. **Gestão da diversidade étnica nas organizações e a formação do administrador na Universidade Federal do Pampa-UNIPAMPA**. 2018.

DO PRADO GONÇALVES, Ednéia Batista et al. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.

DUARTE, Jorge. BARROS, Antônio (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**, v. 2, 2005.

ESTADO DE MINAS. **IBGE: em 2060, o número médio de filho por mulher deverá chegar a 1,66**. 2019. Disponível em: <<https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2018/07/25/>>

interna\_nacional,975685/ibge-em-2060-o-numero-medio-de-filho-por-mulher-devera-chegar-a-1-66.shtml>, Acesso 05/10/2019

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUIAME. **Empresas preferem contratar mulheres que não têm filhos**. 2011. Disponível em: <<https://guiame.com.br/gospel/familia/empresas-preferem-contratar-mulheres-que-nao-tem-filhos.html>>, Acesso 05/10/2019

IBGE. **Estatísticas de Gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 2018. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)>, Acesso 16/05/2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PEGN. **Conheça as mulheres que estão liderando startups no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empendedoras/noticia/2018/07/conheca-mulheres-que-estao-liderando-startups-no-brasil.html>, Acesso 16/05/2019.

SILVA SARAIVA, Luiz Alex; REIS IRIGARAY, Hélio Arthur dos. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, 2009.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão feminina—um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. 2011.

●

#### **Como citar este artigo (Formato ABNT):**

NASCIMENTO, Luana Nogueira; GOMES FILHO, Antoniel dos Santos. Reflexões acerca de Mulheres em Cargos de Gestão nas Organizações Empresariais. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Dezembro/2019, vol.13, n.48, p. 86-96. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 07/11/2019;

Aceito: 07/11/2019.