

## **ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas**

### **Gestão de Carreira: Barreiras e Diferenças para a Entrada e Permanência da Mulher no Mercado de Trabalho**

#### **RESUMO**

As transformações globais e as mudanças do comportamento da sociedade, com relação ao posicionamento da mulher no mercado de trabalho pode ser alvo de análise para ajudar as organizações no desenvolvimento da carreira dos indivíduos, sobretudo da carreira feminina. Estudos feitos nas 150 melhores empresas para se trabalhar fazem relação entre, a ainda diferença, dos cargos de chefia e a remuneração. Mostram que apenas 32% das mulheres ocupam cargos de liderança, enquanto 68% são homens. Verificou-se a diferença nas faixas salariais mais altas, onde há um maior número de homens. Observou-se significativa diferença ainda presente na discrepância entre a remuneração, para o mesmo cargo, de homens e mulheres nas empresas privadas. Nesse contexto, o artigo teve como objetivo, por meio de uma revisão bibliográfica e o estudo de dados secundários originados de pesquisas anteriores, apresentar uma análise do desenvolvimento da carreira feminina nas organizações e o estudo das barreiras encontradas na inserção da mulher no mercado de trabalho. Foi observado algumas modalidades alternativas de carreira que facilitam a conciliação dos afazeres socialmente e culturalmente imposto às mulheres com o gerenciamento de sua própria carreira.

**Palavras-chave:** Carreira sem Fronteira; Mulher; Mercado de Trabalho.

#### **1. INTRODUÇÃO**

O contexto do século XXI é marcado pela intensificação da globalização e suas constantes transformações políticas, econômicas, sociais e culturais, que consiste num fenômeno de dinamização do mundo decorrente da evolução do mercado e a necessidade de atender os novos interesses das instituições e das pessoas. Esse fenômeno causa impactos nas diversas áreas da sociedade, ainda mais para as mulheres que cada vez mais vêm conciliando a vida profissional com a familiar, vencendo preconceitos e assumindo posições iguais na vida diária, como chefia de família, cargo gerencial nas empresas, ajuda ao orçamento familiar, consumo ativo de bens destinado ao seu gênero específico, disponibilidade para viagens e horários alternativos de trabalho etc. No campo organizacional, em que ocorre o aumento da competitividade e adaptação às tendências do mercado globalizado, com flexibilidade e criatividade, também surgem novas modalidades de trabalho onde muitas vezes a mulher vê uma oportunidade de gerir sua carreira. Outro impacto relevante para explicar essa mudança de postura do mercado é o aumento da velocidade na troca de informações. Atualmente, dependendo do cargo, o funcionário não está mais preso a um ofício ou uma função dentro de uma organização, isolado do mundo. A tecnologia wireless, a telefonia móvel, a portabilidade, entre outros, estão ajudando a formar um novo modelo mental de gerenciamento de pessoas, onde a diferença de gênero não é um impeditivo para a universalização da troca de informações e da ocupação de determinados cargos por mulheres.

O avanço tecnológico é uma importante ferramenta no processo das mudanças organizacionais decorrentes da globalização, o que conseqüentemente, ajuda na quebra das barreiras existentes entre homens e mulheres no que concerne a interação organizacional. Algumas organizações como as de ambiente democrático apresentam, além disso, cultura renovável, cultura organizacional de recrutamento interno, o que permite uma liberdade do funcionário gerenciar sua própria carreira, diminuindo a dependência do gênero para a

ocupação de determinados cargos. As instituições passaram a ser mais flexíveis e adaptáveis às exigências globais.

A mudança de mentalidade provocada dentre outras coisas por essas alterações, algumas mulheres ainda têm “confrontos” com suas atividades individuais, tais como, filhos, preconceitos, formação acadêmica diferenciada etc. Outras, já adiam casamento e a constituição da nova família, em busca de carreiras promissoras, estáveis e algumas que até eram tidas como masculinizadas. Vê-se capaz de gerenciar sua própria carreira com base em sua rede de relacionamentos, em suas competências pessoais e nas oportunidades que a organização pode oferecer.

Com as transformações advindas do século XXI ocorreram mudanças no pensamento humano e a perspectiva de desenvolvimento da carreira da mulher pode ser repensada a níveis além das fronteiras da organização. Através de decisões tomadas ao longo de sua vida, aproveitando as oportunidades de possíveis migrações e sucessões de cargos nas organizações. Assim, a carreira feminina ganha espaço no mercado atual.

### **1.1. Problema da Pesquisa e Objetivo Geral**

Dado que historicamente as mulheres sempre foram discriminadas em relação ao alcance de determinados postos de trabalho ou equiparação salarial nas empresas, além de uma cobrança da sociedade sobre tarefas diversas como: cuidar do lar, educar os filhos, preconceitos, ter uma quantidade numerosa de filhos, ter uma formação acadêmica diferenciada etc., será que esses valores se perpetuam nas novas orientações de carreira? Com o crescimento de formas alternativas de gerenciamento de carreira pessoal, como resposta e adaptabilidade dos novos funcionários e colaboradores da organização, será que existe espaço para posições igualitárias entre homens e mulheres nesse novo contexto? O interesse dessa pesquisa é observar como as barreiras naturais e simbólicas do acesso da mulher às posições de mercado e diferenças de remuneração são significativas ainda nos dias de hoje.

O objetivo principal deste trabalho é:

- Analisar a participação da mulher de modo ativo na construção da própria carreira e as barreiras naturais e simbólicas do seu acesso aos melhores níveis de remuneração e equiparação ao papel masculino dentro das organizações.

### **1.2. Metodologia**

O presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica a respeito do assunto desenvolvimento da carreira, com foco na carreira feminina. Buscou-se comparar vários autores sobre tal assunto devido a sua relevância para o bem-estar dos indivíduos no ambiente interno e externo das empresas, especificamente ao segmento feminino. O estudo de dados secundários originados de pesquisas anteriores (meta análise) contribuiu para constatar algumas afirmativas e suposições contidas na teoria. Além de livros foram consultados também *sites*, artigos científicos e dissertações de mestrado contribuíram auxiliando na compreensão dos instrumentos de gestão de carreira utilizados nessa atual fase de reestruturação do papel dos indivíduos e das empresas no desenvolvimento da carreira.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

O acompanhamento de estudos no tema carreira tem ajudado as organizações a compreenderem melhor a gestão de pessoas, traduzindo numa vantagem competitiva frente a seus concorrentes. O entendimento sobre o desenho de carreira vem mudando ao longo dos últimos anos, afetando todos os indivíduos, principalmente no que cerne a oportunidade do crescimento profissional da mulher dentro da organização. Historicamente, quando os homens procuram desenvolver sua carreira, sua dificuldade é menor devido a uma cultura patriarcal

observada em nossa sociedade que põe obstáculos ao desenvolvimento profissional feminino. As mulheres, por outro lado, ainda encontram barreiras tanto naturais (filhos, família, cuidado com o lar...), como as impostas por organizações mais conservadoras. Porém, outro ponto importante é a mudança de comportamento da própria mulher que tem refletido transformação na sociedade.

Segundo Leone et al (2003), as diferenças de trabalho masculino e feminino estão diminuindo, só que agora não somente pela capacidade das mulheres de entrarem no mercado reservado aos homens, mas também pela participação conjunta de homens e mulheres nos empregos considerados precários que hoje o mercado de trabalho oferece a ambos os sexos. A consolidação da participação da mulher no trabalho não se reflete somente na aproximação por sexo das taxas de participação, mas também na diminuição do hiato salarial entre homens e mulheres.

### **Definição de Carreira**

Antes de particularizar a pesquisa por gênero é importante entendermos como o cenário contemporâneo está mudando, tanto para os homens quanto para as mulheres. Existe uma tendência direcionada para a diminuição de vínculos formais e tradicionais de emprego nas organizações, que fazem com que o gênero não seja de real importância para a ocupação de determinados cargos, anteriormente destinados apenas aos homens. Hoje, o estudo sobre formas alternativas de carreira possibilita uma crescente condição de igualdade entre homens e mulheres que procuram minimizar a sua dependência em moldar sua vida em torno de uma organização ou de um cargo específico. Mas o que é carreira?

O termo carreira não é de simples definição, uma vez que pode ser utilizado em várias situações. Porém, é evidente que, em todos os casos nos quais ele aparece, expressa a idéia de um caminho a ser seguido, algo estruturado e organizado. A palavra "carreira" se origina do latim *via carraria*, estrada para carros. Dutra (2006) esclarece que:

“A carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido, mas como uma seqüência de posições e de trabalhos realizados pelas pessoas. Essa seqüência articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa é o que chamamos de carreira”.

Em uma visão mais tradicional, Hall (1976) define carreira como uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa. Nota-se que a definição de Hall (1976) restringe carreira apenas à dimensão do indivíduo, não levando em consideração a complexidade dinâmica das organizações e da sociedade atual. Neste sentido, Hall sugere a seguinte definição: "carreira é uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho" (HALL apud DUTRA, 1996, p.17).

Apesar das dificuldades naturais que a mulher enfrenta, seu destaque tem sido cada vez maior. Seu papel desempenhado dentro das organizações tem tomado crescente espaço. Isso porque o ambiente externo, como a mudança no perfil da sociedade tem influenciado no tipo de tratamento da empresa no que diz respeito à carreira feminina. De acordo com Maanen (1977), em geral, independente de sexo ou posição na organização:

“Podemos utilizar carreira para nos referirmos à mobilidade ocupacional, como, por exemplo, o caminho a ser trilhado por um executivo – carreira de negócios – ou para nos referirmos à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como uma profissão, como, por exemplo, a carreira militar. Em ambos os casos, para ele a carreira passa a idéia de um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém”.

Mas qual caminho seguir se o cenário atual é de crise econômica, imprecisão e carência de postos de trabalho formais? É natural que a busca pela estabilidade, em um emprego público, por exemplo, seja considerado como uma alternativa bem interessante para trilhar um caminho mais claro e sem adversidades com o nível de desemprego aumentando. Mas algumas pessoas são bem sucedidas financeiramente, trabalham mais felizes e realizadas quando consideram alternativas de carreira que fogem dessa visão. É preciso buscar realização também, além de desenvolvimento pessoal.

A abordagem contemporânea de carreira surge em decorrência de mudanças sociais, tais como: a feminização do mercado de trabalho, ou seja, a execução de trabalhos que antes só homens faziam; a elevação dos graus de instrução e a busca de conhecimento que, na época em que vivemos, não mostra impedimentos por sexo; a cosmopolização que é o alto comprometimento com a carreira/baixo comprometimento com a organização (oportunidades profissionais limitadas dentro da organização), faz com que seja uma espécie de proteção pessoal já que o ritmo de desemprego vem aumentando a cada momento; e a afirmação dos direitos dos indivíduos, a globalização da economia e a flexibilização do trabalho, entre outros (CHANLAT, 1995, p. 72). Assim, nessa abordagem, não importa o sexo ou a origem social do indivíduo, pois todos poderão ter acesso a construção ou desenvolvimento de uma carreira, que envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade.

Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação da sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira, dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança (LONDON e STUMPH apud DUTRA, 1996).

### **Contribuição da Psicologia para a Construção da Carreira**

A carreira na visão psicológica não trata somente no aspecto das oportunidades recebidas dentro de uma organização, e sim, inicia com a formação da personalidade que é a base para sua escolha (FONSECA, 2001). A personalidade do ser humano influi no seu desenvolvimento pessoal e profissional, dentre as principais teorias algumas se destacam: Teoria da Equidade, Reforço e Expectativa na Psicologia que tratam desses assuntos. Partindo desse ponto, podemos observar que a Psicologia vai contribuir para o desenvolvimento da carreira, e que a mulher é também parte integrada da organização e a formação de sua personalidade é importante para uma boa relação com a mesma. A contribuição da Psicologia pode ajudar a organização no sentido de atender melhor as necessidades do empregado proporcionando a construção de uma carreira estável e reduzindo os conflitos.

Segundo Silva (1991, p.91)

“A apreensão de como os determinismos psíquicos e sociais se articulam nas subjetividades dos sujeitos, em função da história de vida, do sexo, da posição social que ocupa e do lugar em que a profissão escolhida se situa nos mercados escolares e de trabalho, com vistas a explicar os mecanismos subjacentes à escolha profissional (...)”.

A maior diferença além do histórico de vida pessoal, a do sexo, torna-se maior observada porque as organizações distingue-as de forma pontual com relação à remuneração.

A Teoria da Equidade por Stacy Adams (1998), diz que é nas percepções que o indivíduo tem sobre justiça de tratamento em relação aos outros indivíduos da organização. Comparação de esforço/recompensa entre os indivíduos. Contribui no que se refere à percepção de cada indivíduo daquilo que se ganha ou perde numa determinada situação. Ao

perceber uma determinada situação igual aos outros, existe um estado de equidade, então se tem uma situação justa. Enquanto que a Teoria do Reforço centra-se no comportamento e suas conseqüências. Onde pretende modificar comportamentos através de recompensas ou penalizações. As organizações podem usar essa ferramenta como estratégias para modificação do comportamento. Com o reforço positivo pode fortalecer os comportamentos desejáveis. Outro modo pode ser a punição ou extinção que enfraquece, ou até elimina, os comportamentos indesejáveis.

A Teoria da Expectativa de Victor Vroom (apud CALVOSA, 2008) diz que a lógica da motivação da expectativa é a de que as pessoas escolhem entre comportamentos alternativos. Engloba três relações de expectativa como esforço – desempenho (quanto maior o esforço melhor o desempenho), desempenho-recompensa (atingindo o melhor desempenho a recompensa pode vir) e valência-atratividade (a valorização pessoal da recompensa).

Para Victor Vroom (apud CALVOSA, 2008):

“Expectativa, consiste na percepção de quanto esforço conduz aos resultados esperado. Ao dirigir a aplicação do seu modelo ao trabalho, alerta que a questão norteadora é: Porque o indivíduo trabalha? Os conceitos de seu modelo devem ser aplicados aos resultados e/ou propriedades específicas do trabalho, das quais destaca cinco: salário (e outras formas de remuneração), dispêndio de energia mental ou física, produção de bens e serviços, interação social e status social. Apresentam uma ampla discussão sobre cada um destes resultados do trabalho com base em revisão bibliográfica, mas conclui ao final de trabalho no fortalecimento de preferências pelo trabalho”.

Assim, a construção de uma carreira está também relacionada à formação da personalidade humana, ou seja, é como uma casa já pronta, onde a base seria a estrutura inicial para construção de uma carreira. Já as paredes, estariam em constantes reformas. Logo, não há carreira estática. Há um acompanhamento das transformações globais, organizacionais e pessoais. É importante ressaltar que os ambientes de trabalho também influenciam nas tomadas de decisões com relação à carreira feminina, já que o foco voltou-se para os funcionários. No entanto, o diferencial é a capacidade de autoconhecimento e na exploração das informações que irão ajudar nas mudanças a serem providenciadas.

### **Desenho de Carreira nas Organizações**

O empregado, atualmente, pode não vir apenas a depender somente da organização para o desenvolvimento de sua carreira. Sua carreira também está diretamente relacionada às suas competências, experiências de vida e a busca pelo conhecimento. Aproveitar melhor seu tempo livre para o aprimoramento de suas habilidades e capacitações, ter acesso a múltiplas informações, ter uma eficiente rede de relacionamentos, possuir uma tolerância multicultural (mais presente nas mulheres) podem conduzir o profissional a um preparo especializado para superar os obstáculos observados nas e transformações do turbulento mercado global.

A carreira, então, em uma perspectiva tradicional, pode ser vista como um ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que dela possui e esse processo de ajustamento implica critérios dos quais nasce à noção de hierarquia ou de seqüência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação. (LANDAU & HAMMER, 1986; BASTOS, 1997). Experiências passadas e expectativas futuras devem ser usadas no planejamento de carreira que pode ser de responsabilidade do indivíduo. Traçar um objetivo de vida e carreira tornará a identificação com as oportunidades oferecidas mais claras a partir também de uma auto-avaliação. Isso, no entanto, não significa que o indivíduo tenha que implantar esse planejamento na íntegra. No decorrer do tempo ele pode perceber

competências, interesses e oportunidades antes não perceptíveis claramente e tomar outro rumo para sua carreira.

Segundo Dutra (2002): “No Brasil, as pessoas são naturalmente resistentes ao planejamento de sua vida profissional por não terem nenhum estímulo para isso ao longo da vida. Além disso, encontra-se uma realidade onde o indivíduo tende a guiar sua carreira mais por apelos externos, como remuneração, status, prestígio, do que por preferências pessoais”.

O indivíduo é parte fundamental da organização, pois ela é formada por eles e sua contribuição no desenvolvimento das atividades da empresa, mas para que essa contribuição seja positiva é necessário que o indivíduo sinta-se motivado ao aperfeiçoamento de suas competências, tenha liberdade de expor sua opinião. Desse modo, a empresa talvez reconheça a pró-atividade de seu funcionário concedendo-lhe maior autonomia e poder colaborando assim com o alcance dos seus objetivos. Porém, se os objetivos forem muito diferentes a probabilidade para que haja conflitos torna-se grande entre as partes e os objetivos não serão atingidos de maneira satisfatória. Por isso, o bom seria que desde o início a empresa deixasse claros seus valores e normas, sua cultura organizacional.

### **Carreira sem Fronteiras**

A mudança que vêm ocorrendo ao longo desses anos, no cenário mundial com a globalização, proporciona a intensa troca de informações em uma velocidade nunca vista em outras eras, o que altera o estilo de vida do homem, e principalmente no campo profissional.

A partir da década de 1990, surge um novo conceito de carreira, que prevê uma relação de independência no desenvolvimento da carreira do indivíduo com a organização. Já em 1994, o pesquisador Michel propunha que a carreira se tornaria sem fronteiras (*boundaryless*) nos anos seguintes, em todo o mundo, isto é, deixa de ser função de uma relação de emprego. Os trabalhadores deixam de ter assegurado a progressão na hierarquia, a segurança no emprego, a aquisição de benefícios e símbolos de *status*, e são encorajados a criar e desenvolver seus projetos de carreira, estabelecendo uma relação aberta com a organização.

Apesar da nova posição, em relação à carreira, nem todos os empregados conseguem pensar ou agir assim, pois a grande parte da população trabalha para suprir suas necessidades básicas como comer, pagar as contas e vestir-se. Apesar de ser uma realidade, construir uma carreira sem fronteiras organizacionais, estima-se que apenas 2% da população economicamente ativa possa se dar ao luxo de gerir ativamente sua carreira ou escolher onde irá trabalhar. Apesar desse número reduzido ainda, essa modalidade de carreira torna-se vantajoso para mulher como oportunidade de crescimento e do desenvolvimento de sua carreira pessoal, uma vez que grande parte que se dispõe a carreira sem fronteiras tem na iniciativa pessoal e na autonomia as suas bases para um posicionamento a parte do envolvimento com uma organização. Portanto, o profissional passa a ter uma relação de autonomia no desenvolvimento de sua carreira, o que na visão tradicional era de responsabilidade da organização. A carreira do empregado, nessa alternativa de carreira, parece não seguir mais uma trajetória linear, esse novo estilo de profissional, está cada vez mais exigente em relação à construção de sua carreira, pois não se prende as fronteiras da organização e sim a satisfação profissional como a de sua vida pessoal.

Segundo Arthur *et al* (1995) a carreira sem fronteiras demanda uma relação de negócio, onde ocorre uma troca do trabalho por uma remuneração adequada, onde o conceito de sucesso profissional está mais associado a critérios pessoais e onde o indivíduo é encorajado a se identificar mais com o próprio trabalho e com a sua profissão e menos com uma organização específica e isso afeta as mulheres ajudando no desenvolvimento e ganhando maior independência financeira no que tange a baixa da remuneração das organizações, fugindo da discriminação.

Grande parte da responsabilidade pela construção da carreira é deslocada, portanto, para o indivíduo. A organização, por sua parte, contribui para a carreira na medida em que constitui fonte de oportunidades para o exercício e desenvolvimento de suas habilidades e competências (MALVEZZI, 2000). Uma vantagem observada que promove condições equiparáveis ao trabalho exercido por homens e mulheres nessa modalidade é que como o profissional não está preso a rigidez dos “muros organizacionais” algumas prioridades e tarefas naturais e socialmente impostas às mulheres, como educação dos filhos, cuidados a saúde dos filhos, tarefas domésticas, gravidez etc., podem ser conciliadas dentro de um cronograma e de um horário flexível, segundo a sua própria conveniência.

### Entrada da Mulher no Mercado de Trabalho

Após as grandes Guerras Mundiais (1914-1918/1939-1945), intensifica-se a entrada feminina no mercado de trabalho, por diversas razões e movimentos mundiais. Enfrentando dificuldades e preconceitos, em um primeiro momento, as atividades exercidas não eram bem vistas e muito menos valorizadas pela sociedade. Nas décadas de 1960 a 1970, os movimentos emancipatórios foram o início desta transformação. A partir dessas décadas, houve um significativo acréscimo de mulheres entre os estudantes universitários e passaram a considerar a carreira tão importante quanto à função procriadora (NASSER, 2004). Uma pergunta por emergir. Será que a geração de hoje não tem como fundamentos as questões importantes de outrora? Parece que não, apenas a busca pela independência financeira já não pertence apenas a um grupo limitado pelo gênero ou a poucas mulheres desafiadoras ou consideradas anárquicas pela sociedade.

Existe uma dificuldade, ainda que pouco, em conquistar o setor privado onde os homens ainda se encontram na alta cúpula das empresas conforme se pode observar na figura 01, enquanto 5,5% são empregadores, apenas 1,7% são mulheres.

Figura 01: Distribuição do Tipo de Ocupação

Tipo de Ocupação	(%)	
	Homens	Mulheres
Ocupado/a no setor público	9,8	16,2
Empregado no setor privado	50,6	28,4
Empregadores	5,5	1,7
Serviço doméstico	0,6	15,4
Ocupado por conta própria	27,0	16,7
Ocupado sem remuneração	6,5	21,6
<b>Total de Ocupados</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: PNAD/ IBGE, 2004.

Outros dados de relevância a serem observados são a quantidade de homens prestando serviço doméstico, 25 vezes menor, enquanto as mulheres ocupadas sem remuneração são cerca de 3,5 vezes maior.

A discriminação e o preconceito ainda são grandes, mas o fato é, que se um país despreza a importante força econômica que o mercado feminino representa hoje, pode estar perdendo uma oportunidade significativa de crescimento. Segundo Instituto Ethos (2004) em pesquisa no IBGE (2004), as mulheres constituem mais de 50% da população brasileira e em estimativas para 2004 representam 45,3% da População Economicamente Ativa (PEA). Nos últimos 30 anos a mulher dobrou sua participação na PEA, de 21% para 40%, equivalente a 33 milhões de trabalhadoras.

Se por um lado a mulher deixa o mercado de trabalho para cuidar de questões familiares, lesões por esforço repetitivo (doença mais comum em mulheres), ciclo menstrual, cuidar e educar dos filhos, por outro, notamos que o crescimento na hierarquia das organizações (por exemplo, cargos de diretoria) têm sido considerável, mas ainda são poucas.

Acompanhando esse fato, também temos a questão salarial, espantando o estigma da má remuneração feminina, pois no setor de prestação de serviços as mulheres recebem 8,1% mantendo vantagem, onde os homens perfazem 5,3%. Mas não se pode esquecer que no ramo agrícola, por exemplo, as mulheres são 5,3% enquanto os homens ocupam 11% dos rendimentos (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS, 2004). De acordo com Elisiana Probst (2006): “No Brasil, as mulheres são 41% da força de trabalho, mas ocupam somente 24% dos cargos de gerência. O balanço anual da Gazeta Mercantil revela que a parcela de mulheres nos cargos executivos das 300 maiores empresas brasileiras subiu de 8%, em 1990, para 13%, em 2000”.

A entrada da mulher no mercado de trabalho vai além de uma sustentação familiar ou à busca por uma independência. A satisfação do bem estar pessoal e psicológico torna-se fundamental e são pontos fortes para essa conquista. Na figura 02 pode ser observado o rendimento médio por região, em divisão de gênero.

Figura 02: Rendimento dos ocupados nas regiões metropolitanas (em reais).

Tipo de ocupação	RMSP		Sudeste		Nordeste		Sul	
	H	M	H	M	H	M	H	M
Dirigentes em geral	3676,9	2481,6	2792,3	1947,1	2763,6	1930,5	3450,8	2092,2
Profissionais das ciências e das artes	3333,8	1947,5	2706,5	1628,3	2312,6	1324,6	2865,9	1514,7
Técnicos de nível médio	1704,1	1049,8	1417,2		1038,5		1581,5	1044,9
Trabalhadores de serviços administrativos	870,62	758,94	808,69	698,69	681,33	588,39	980,26	715,25
Trabalhadores dos serviços	632,24	433,99	585,03	379,94	386,70	263,39	588,69	399,99
Vendedores e prestadores de serviço do comércio	882,89	515,89	711,65	444,96	460,38	339,84	785,23	485,11
Trabalhadores agrícolas	1949,7	9	350,75	405,19	56,85	448,94	111,34	529,54
Trab. da prod. de B/S e de reparação	817,02	501,17	704,48	465,44	500,82	285,49	751,19	440,98
Rendimento médio	1322,1		1078,7				1210,9	
	4	876,98	5	732,44	768,79	533,48	4	781,18

Fonte: Leone e Ribeiro, 2006.

A RMSP simboliza a região metropolitana da cidade de São Paulo. O Sudeste, as capitais Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Nordeste, Fortaleza, Recife e Salvador e, finalmente, na Região Sul, Curitiba e Porto Alegre.

Pela pesquisa pode ser observado que a maior inserção da mulher no mercado de trabalho é acompanhada de elevação das taxas de desemprego femininas, especialmente entre as mulheres jovens: ao não conseguir absorver todo o contingente de trabalhadores, o mercado de trabalho expulsa primeiro as mulheres (LEONE e RIBEIRO, 2006).

As mulheres estão segregadas em ocupações ditas “feminizadas”, nas quais a proporção de mulheres é expressiva, mas os rendimentos são inferiores aos de muitas outras ocupações em razão da desvalorização (menor prestígio) dessas ocupações no mercado de trabalho, por outro lado, profissões como prestação de serviços domésticos, ciências e artes, e serviços administrativos têm maioria feminina (LEONE e RIBEIRO, 2006). Outros pontos interessantes da pesquisa PNAD (IBGE, 2004) mostram que a distribuição ocupacional das mulheres é muito polarizada de modo que ou elas ganham muito mal ou nem tanto, porém menos que os homens para mesma função e cargo, além de outro dado interessante: a



escolaridade superior da mulher não se reflete necessariamente se traduz em altos rendimentos.

Apesar dessa discrepância, as organizações evoluíram consideravelmente, possibilitando regras mais claras e queda de barreiras para a contratação de mulheres em seus postos de trabalho. A partir da década de 1990, a maioria das organizações pode adotar um modelo orgânico, com isso surge um novo espaço para que haja uma reconfiguração de como a mulher vai atuar na organização. Segundo Robbins (1998, p.354): “Para a maioria das organizações hoje, este programa de plano de carreira formalizado, dirigido pelo empregador, foi descartado e substituído pelas carreiras autodirigidas. O novo acordo entre empregadores e empregados transfere a responsabilidade do desenvolvimento de carreira para o empregado”.

Para Robbins (1998), essa mudança de postura a carreira foi decorrente dos altos custos que o empregador tinha em investir em onerosos planos de carreira para os empregados e, por outro lado, os empregados não estariam motivados a aprender habilidades específicas da organização que poderiam ser incompatíveis com as habilidades necessárias em outras organizações. Em contrapartida, acredita-se que essa reconfiguração da organização tem servido como escape no sentido de tirar a responsabilidade do desenvolvimento da carreira feminina da mesma, mas pressiona as organizações a melhores remunerações.

Segundo Oliveira (1998):

“Durante algum tempo, as organizações mantiveram um falso discurso de que a carreira era de responsabilidade do empregado, sendo que isso, na maioria das vezes, era uma tentativa de esconder o fato de as mesmas estar fazendo pouco ou quase nada no sentido de oferecer perspectivas de crescimento aos empregados de níveis mais baixos na hierarquia das organizações. Esse autor, entretanto, citando Hall e Mirvis (1995), considera que a situação se modificou, assumindo, atualmente, um caráter verdadeiro: assim como as organizações realmente não têm como fazer o planejamento individual das carreiras, os trabalhadores, por outro lado, já não acreditam em promessas dessa natureza”.

### **A Mulher Escolhendo sua Carreira**

Desde a década de 1970, as mulheres vêm aumentando a sua participação no mercado de trabalho. No entanto, apesar dessa presença significativa as mulheres ainda são alvo de desvantagem e discriminação. As mulheres hoje podem ser respeitadas e valorizadas não porque são boas parideiras, e sim por tudo aquilo que de bom e belo, além de fazer filhos, podem dar à humanidade, seja no campo do trabalho, das pesquisas científicas, do ensino, dos esportes, da literatura ou das artes (ALAMBERT, 1986, p. 112). As mulheres, por exemplo, recebem salários menores, assédio sexual, dificuldade de admissão ou demissão por causa da maternidade (YANNOULAS, 2002).

Segundo Lavinias (1999):

“(…) quanto à empregabilidade por sexo, revela-se a necessidade de, por um lado, construir e monitorar indicadores que possam medir como está mudando qualitativamente a forma de inserção ocupacional das mulheres, considerando sua entrada em setores onde estão pouco presentes (ramos e atividades). Por outro lado, observar como evolui o rendimento médio feminino nas ocupações e atividades onde elas já são maioria entre os ocupados, de modo a inferir se acompanha a evolução dos rendimentos em geral ou se aponta ganhos indicando mobilidade ascendente na hierarquia funcional”.

As mulheres, ainda, encontram dificuldades de ascensão profissional (YANNOULAS, 2002). Enquanto, na ocupação dos cargos gerenciais, exceto naqueles em que força física ou resistência é o diferencial, a participação das mulheres deveria ter certa igualdade com a dos

homens, pois atualmente a capacitação intelectual e a busca pelo conhecimento têm sido cada vez maior.

Para Leite (1994, p. 222-223): “Desmancha-se no ar a outrora sólida barreira que impedia a chegada da mulher às organizações: não existe mais a necessidade da força física. Preparo intelectual, conhecimento, inovação são palavras-chaves na busca da excelência e independe do sexo do profissional”. Estamos na Era da Criatividade, aonde os filtros para se chegar ao conhecimento é que são valorizados. Interpretar as mudanças do ambiente externo e trazer isso como vantagem competitiva para empresa é que faz a diferença. Decidir que informação ou dados usar, o que conhecimento é mais relevante é que faz com que um profissional seja mais ou menos competente/requisitado pelas empresas que dão oportunidade de crescimento profissional para aqueles funcionários que podem desenhar a sua própria carreira. Para isso não faz diferença ele ser homem ou mulher (CALVOSA, 2008).

A mulher, principalmente, devido a seu grau maior de instrução, de evolução da sua escolaridade e da conquista pela sua cidadania, se dá ao direito de, assim como o homem, escolher a sua carreira. Com o mercado de trabalho mais flexível e o nível intelectual superior as circunstâncias ajudam a construção da carreira. “Mulheres mais instruídas, de nível sócio-econômico mais elevado e economicamente ativas passam a ter menor número de filhos e, ao mesmo tempo, tornam-se mais disponíveis para o trabalho” (BRUSCHINI, 1995, p. 6). Desse modo à mulher, escolhe uma carreira sem fronteira, onde ela consiga conciliar todos os seus compromissos domésticos e profissionais, de maneira a não comprometer a responsabilidade de cuidar do lar e educar os filhos. Isso para aquelas que desejam constituir família. Existe ainda outro grupo de mulheres que abdicam, por escolha própria ou por necessidade, de todos esses preceitos e sentem-se satisfeitíssimas, surgindo um novo perfil de família, onde, por exemplo, existem mulheres assumindo o papel de chefes de família, colaborando para que a mulher escolha a sua carreira. Diversificando ainda mais o perfil dos trabalhadores.

Segundo Russel e Rush (1989), as seis principais barreiras enfrentadas pelas mulheres são no que tange a inserção e manutenção do emprego no mercado de trabalho são: características pessoais inadequadas para o gerenciamento; preocupações familiares e sociais; barreiras organizacionais; educação ou experiências limitadas; preocupações femininas; e resistência à subordinação.

- Características inadequadas ao gerenciamento – Por sua própria estrutura sensitiva, intrínseca em si, flexível e que no mundo corporativo pode vir afetar de forma emocional. Mas, isso não significa que não possa vir a comandar uma grande empresa.
- Preocupações familiares e sociais – Instinto que tem maior ligação com a mulher (não que o homem não o tenha), na maioria das vezes abrir mão da carreira para cuidar da família retomando seu papel social e matriarcal.
- Barreiras organizacionais – Ao enfrentar organizações com estruturas totalmente fechada e centralizada, tornando a ascensão da carreira limitada.
- Educação ou experiência limitada – Até meados do século XX era comum a mulher sem instrução alguma e exclusivamente dedicada a cuidar da casa (não que isto seja demérito), mas atualmente, o número de mulheres que frequentam as salas de aulas é maior do que no passado.
- Preocupações femininas – Ser demitida por gravidez, por exemplo, é uma das maiores preocupações no desenvolvimento da carreira dentro da organização, principalmente, quando esta organização não oferece a mulher estabilidade e nem as condições, dentro da lei, para que realize o sonho de ser mãe.
- Resistência à subordinação – Depois da revolução feminina, criou-se a barreira da não subordinação a liderança masculina o que dificulta seu crescimento na

organização. Não por ser mulher mais pelo trauma cultural ter levado a esse pensamento.

Uma pesquisa realizada nos Estados Unidos em 2005 pela *Harvard Business Review*, mostrou um comparativo entre as principais razões pelas quais mulheres e homens abandonam o mercado de trabalho, o que se notou foi que as mulheres ainda o deixam para cuidar melhor da família, como pode ser observado na Figura 03.

Figura 03: Principais razões que mulheres e homens abandonam o mercado de trabalho.

MULHERES	HOMENS
1. Passar mais tempo com a família - 44%	1. Mudança de carreira - 29%
2. Estudar (ganhar um diploma) - 23%	2. Estudar (ganhar um diploma) - 25%
3. O emprego não traz satisfação - 17%	3. O emprego não traz satisfação - 24%
4. Mudança (localização) - 17%	4. Não há interesse na área - 18%
5. Mudança de carreira - 16%	5. Passar mais tempo com a família - 12%

Fonte: Site Café e Economia e Cia, 2006.

Pode-se destacar, como a principal razão para o abandono do mercado de trabalho, as preocupações femininas de passar mais tempo com a família, que impede o desenvolvimento de sua carreira.

### **Modalidades Contemporâneas de Carreira e o Papel da Mulher**

Algumas novas modalidades de carreira são observadas no cenário contemporâneo. Essas alternativas de carreira podem ser ótimas oportunidades para a inserção da mulher no mercado de trabalho em condições igualitárias em relação ao homem, uma vez que fogem do desenho tradicional de carreira e possibilitam um tipo especial de relação entre o colaborador e a empresa.

As adaptações necessárias das organizações aos efeitos das mudanças ambientais externas, crises, avanços tecnológicos etc. possibilitaram a criação de novas modalidades de carreira, como: contrato de risco, contrato temporário, teletrabalho, terceirização, quarteirização, trabalho em redes, além de outras não citadas. A participação feminina nas novas modalidades de trabalho é significativa. E ocorre, principalmente, pela possibilidade de carga horária reduzida, poder trabalhar em casa e a flexibilidade que oferece. Para aquelas mulheres que desejam constituir um lar e uma família as novas modalidades de trabalho são uma oportunidade para conciliar melhor a vida pessoal e profissional. Atualmente, as mulheres conquistaram novos postos de trabalho, novas profissões e, com isso, firmam-se como força de trabalho indispensável ao desenvolvimento e à produção de qualquer país (REVISTA ENFOQUE FEMININA, 1994, p. 7).

Segundo Antunes (2001, p. 108)

“Em que, salvo raras exceções, ao trabalho feminino têm sido reservadas as áreas de trabalho intensivo, com níveis ainda mais intensificados de exploração do trabalho, enquanto aquelas áreas caracterizadas como de capital intensivo, dotadas de maior desenvolvimento tecnológico permanecem reservadas ao trabalho masculino. Conseqüentemente, a expansão do trabalho feminino tem se verificado sobretudo no trabalho mais precarizado, nos trabalhos em regime *part-time*, marcados por uma informalidade ainda mais forte, com desníveis salariais ainda mais acentuados em relação aos homens, além de realizar jornadas mais prolongadas”.

Pode-se notar alguma peculiaridade em todas essas novas modalidades de carreira – deixam o colaborador mais livre e menos dependente do contato físico com a empresa.

- **Contrato Temporário:** conceitua-se trabalho temporário como um serviço prestado por uma pessoa física a uma empresa, a fim de necessidade eventual de substituição de pessoal ou acréscimo extraordinário de serviços. No entanto, é necessária a existência de um contrato por escrito que expresse suas atribuições justificando a necessidade de trabalho temporário. O contrato temporário pode ajudar a mulher no sentido de não estar presa a organização dando oportunidade de dedicação a outras formas trabalho.

- **Teletrabalho:** a partir do conceito de trabalho a distância e trabalho em casa, na década de 70. No entanto foi nos anos 90 que o teletrabalho ganhou força. Teletrabalho é uma modalidade de carreira onde o trabalhador não precisa estar em um escritório ou dentro da empresa. É um processo que leva o funcionário ao trabalho (MELLO, 1999). Isso possibilita, por exemplo, a mulher cuidar do lar, filhos etc. ao mesmo tempo que trabalha de um escritório na própria casa onde reside.

Segundo Oliveira (1996): “O teletrabalho, trabalho à distância, ou ainda o termo mais moderno trabalho flexível/distribuído, são termos utilizados para designar o trabalho daqueles que utilizam um computador equipado com modem e linha telefônica, e fazem parte ou não do quadro de empregados de uma empresa pública ou privada, mas não precisam comparecer ao local da mesma para desempenhar suas atividades”.

- **Terceirização:** a competitividade mundial consolidou da terceirização como um fenômeno organizador das atividades produtivas. O setor industrial tende a terceirizar os setores responsáveis pelas informações e devido a sua complexidade tende cada vez mais a optar pela prestação de serviços. (GOMES E MEIRELLES, 1994). Para Dias (1998), terceirização poder ser:

“Uma filosofia de gestão em que se procura direcionar toda a atenção e o conhecimento da empresa para o produto ou negócio que se constitui na sua atividade principal. Tornando-a cada vez mais consolidada no seu ramo específico, e terceirizando tudo aquilo que não contribua diretamente com a razão de ser da organização. Definindo-a também como sendo a formação de uma associação entre uma companhia principal e uma “terceira” empresa. Permitindo a delegação de atividades ou processos, que embora sejam importantes, podem ser realizados de forma mais eficiente por empresas especializadas”.

Fazer carreira sem fronteiras pode abrir portas para entrar em organizações que queiram um tipo de serviço especializado e personalizado, a mulher pode entrar desta forma também, prestando serviços. Por exemplo, nos Estados Unidos, existem empresas que contratam serviços especializado em limpeza, geralmente comandados por uma mulher.

- **Quarteirização:** pode ser entendida como uma evolução da terceirização, devido a algumas mudanças ocorridas nos processos gerenciais (DIAS, 1998). Quarteirização é a uma modalidade onde uma empresa contrata um terceiro a fim de melhor administrar todos os contratos de terceirização (VEIGA, 2003). Segundo Dias (1998), quarteirização:

“É a evolução do processo de terceirização, em que o gerenciamento dos terceiros passa para uma quarta empresa. Trata-se do gerenciamento por parte de uma

empresa quarteirizadora, de todas as atividades, serviços e fornecimentos de uma empresa e que podem ser terceirizados, empregando para isto, além de sua própria equipe e banco de dados, parceiros especializados que atuam em cada um dos setores”.

- **Trabalho em Redes:** organização em redes é um espaço democrático onde os funcionários participam do processo de tomada de decisão. Para Amorim e Fonseca (1999, p. 17) a rede é “um espaço de convergência de vários atores sociais, todos incompletos, que precisam tecer uma articulação de esforços frente a objetivos definidos, ou seja, potencializar recursos com e para um público comum”.

Segundo Martinho (2001): "Redes são uma forma de organização que implica um conteúdo de natureza emancipatória e não outro. Rede é a tradução, na forma de desenho organizacional, de uma política de emancipação. Não pode haver distinção entre os fins dessa política e os meios de empreendê-la".

Redes organizacionais, normalmente, são aquelas relacionadas a organizações complexas, compostas por várias unidades autônomas ou localizadas em vários pontos do território nacional. Desta forma para Guará (1998, p.14):

“O novo conceito de rede ganha complexidade, pois não são suficientes apenas o compartilhamento de objetivos comuns e a adesão a certos procedimentos tecnológicos, normativos e processuais. Há igualmente a existência de uma adesão comprometida e de uma sintonia de expectativas e valores culturais entre os agentes e organizações que a compõem, mantendo-se num processo contínuo de busca de legitimação através de fluxos ativos de informação e interação”.

Muitas mulheres, sensíveis aos problemas de inserção do gênero feminino no mercado de trabalho preferem associar suas empresas a empresa de outras mulheres, podendo assim dar oportunidades para o crescimento de empreendedoras e usufruir de algumas qualidades ímpares presentes nas mulheres que comandam negócios.

### 3. CONCLUSÃO

A importância de se estudar carreira contribui para as organizações de maneira a otimizar o acompanhamento das transformações, tais como, a mulher buscando o crescimento de sua carreira, a velocidade na troca de informações com os avanços tecnológicos, mudança na visão do estilo de carreira (carreira sem fronteira) e como a psicologia tem contribuído nas rotinas administrativas.

Observou-se que as mulheres, embora ocupem os mesmos cargos que os homens, acabam sendo remuneradas por um salário menor e sua escolaridade não pesa significativamente quando o assunto é remuneração.

Mulheres jovens são sempre o primeiro alvo de demissão dos empregadores.

A maior ascensão da mulher no mercado de trabalho e o maior comprometimento com o desenvolvimento de sua carreira tem ajudado na diminuição das barreiras da sociedade e organizacionais, visto que, a mulher tem sido como uma importante força de crescimento econômico, mas ainda encontra dificuldades em organizações tradicionais.

As características básicas dessa imagem originária tendem a se superpor à outra, sendo vistas como barreiras e limitações a uma adequada inserção da mulher no trabalho, em especial no mundo industrial, que continua sendo visto como basicamente masculino.

O crescimento de formas alternativas de gerenciamento de carreira pessoal, mostrou-se, no caso da mulher, apenas uma forma de diminuir o preconceito e questões

discriminatórias sociais ainda bem latente na realidade do mercado de trabalho. De modo geral, a menor remuneração em relação ao trabalho desenvolvido pelo homem e o tipo de trabalho ao qual são orientadas fazem diferença significativa ainda nos dias de hoje, e a escolha por carreiras alternativas pode ser uma forma de driblar esse problema.

As crescentes transformações do mundo corporativo têm contribuído para o surgimento de novas modalidades de carreira.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**, ensaio sobre a afirmação e a negação do **trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.

ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a New Perspective for an Organizational Inquiry. **Journal of Organizational Behavior**. v. 15, 295-306. 1994.

ARTHUR, M. B. e DE FILLIPI, R. Intelligent Enterprise, Intelligent Careers. **Academy of Management Executive**. v. 9, n. 4, 7-39, 1995.

ALAMBERT, Zuleika. **Feminismo: o ponto de vista marxista**. São Paulo: Nobel, 1986.

BRUSCHINI, Cristina. **Trabalho feminino no Brasil: avaliação dos anos oitenta e perspectivas para o futuro**. Seminário e Mesas Redondas: a mulher no mundo do trabalho. Dez., 1995.

CALVOSA, Marcello. **Gerência de Vendas: o ambiente organizacional**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

CAPELLIN, Paola, DELGADO, Dídice, & SOARES, Vera (orgs.), **Mulher e Trabalho: experiências de ação afirmativa**, ELAS/Boitempo, São Paulo, 2000.

DÍAS, Reinaldo. **Tópicos Atuais em Administração: Quarteirização**. São Paulo: Alínea, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

Fundação Carlos Chagas. **Ganho de homens ganho de mulheres**. 2004. Disponível em: <[http://www.fcc.org.br/servlets/mulher/series\\_historicas?pg=ghgm.html](http://www.fcc.org.br/servlets/mulher/series_historicas?pg=ghgm.html)>. Acesso em 07.jun.2008.

FONTES FILHO. Professor da EBAPE/FGV. Disponível em: <<http://www.fgvpr.br/novo2/artigos.asp?IdArtigo=54&origem=home>>. Acesso em 25.jun.2008.

HALL, Douglas Tim e MIRVIS, Philip H. The career is dead, long live the career: A relational approach to careers. San Francisco. Jossey-Bass, 1996.

HALL, Douglas Tim. **Careers in Organizations**. Glenview, IL. Scott, Foresman, 1976.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em 07 jun.2008.

KILIMNIK, Zélia Miranda, CASTILHO, Isolda Veloso de, SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos indivíduos: Metáforas de carreira e de competências**. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO, 2006, VOL. 12, N.º 2, 257-280.

LANDAU, J., & HAMMER, T. H. (1986). Clerical employees's perceptions of intraorganizational career oportunities. **Academy of Management Journal**. 29, 385-404.

LAVINAS, Lena (org.), **Dossiê: Políticas Públicas e Pobreza**, in: Revista Estudos Feministas, Vol. 4, Número 2, IFCS/UFRJ, 1996.

LEITE, Christina Laurroudé de Paula. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEONE, E. **O trabalho da mulher em regiões metropolitanas brasileiras**. In:

- PRONI, M. W; HENRIQUE, W. (Org.). **Trabalho, mercado e sociedade**. O Brasil nos anos 90. São Paulo: UNESP, 2003.
- LEONE, E.; RIBEIRO, C. **Ocupação, Escolaridade e Rendimentos do Trabalho Feminino em Regiões Metropolitanas**. 2006. Disponível em <http://www.prp.unicamp.br/pibic/congressos/xvcongresso/paineis/023297.pdf>. Acesso em 10.mar.2009.
- NASSER, Lia. **Mulher no mercado de trabalho**. Disponível em: <[http://delas.ig.com.br/materias/18001-180500/180478/180478\\_1.html](http://delas.ig.com.br/materias/18001-180500/180478/180478_1.html)>. Acesso em 23 mai. 2008.
- MACHADO, Carina Couto, CALVOSA, Marcello Vinicius Dória, OLIVARES, Gustavo Lopes. **Quarteirização vs Terceirização: uma vantagem competitiva na gestão de contratos**. Congresso: III SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2006.
- MALVEZZI, S. **A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira**. Organizações e Sociedade, v.7, n.17, 137-143, jan/abril, 2000.
- MARTINHO, Cássio. **Redes e desenvolvimento local**. Rede Brasil de Comunicação Cidadã [on-line]. Disponível em: <<http://www.rbc.org.br>>. Acesso em 20 jun.2008.
- MARTINS, Hélio Tadeu. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001. 204p.
- PRIORE, Mary Del e BASSANEZI, Carla. **História das mulheres no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 1997.
- Revista Enfoque Feminista. **Discriminação no mercado de trabalho exige legislação melhor**. São Paulo, v. 6, n. 3, ago.1994.
- RIFKIN, Jeremy. **Livro: O fim dos empregos**. São Paulo, Makron Books,1995.
- SALIN, Amanda. **Masa é a melhor empresa para trabalhar em 2007**. Pesquisa 150 Melhores Empresas para você Trabalhar. **Revista Exame**. Disponível em [http://portalexame.abril.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD\\_SITE=35&COD\\_RECURSO=211&URL\\_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/gestaoepessoas/m0138248.html](http://portalexame.abril.com.br/degustacao/secure/degustacao.do?COD_SITE=35&COD_RECURSO=211&URL_RETORNO=http://portalexame.abril.com.br/gestaoepessoas/m0138248.html) Acesso em 10.abr.2009.
- Site Café e Economia e Cia. Disponível em: <<http://cafeeconomia.blogspot.com/2006/07/mulheres-na-economia.html>>. Acesso em 10.mai.2008.
- Site IBGE. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio. 2004. Disponível [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br). Acesso em 11.mai.2008.
- VAN MAANEN, J (editor). **Organizacional Carrers: some new perspectives**. London: Jonh Wiley & Sons, 1977.
- VIEGAS, Sérgio (2003). **Terceirização: Ferramentas de Gestão**. Grupo Novva. Disponível em: <<http://www.novva.com.br/noticia.asp?area=Artigos&titulo=Ferramentas%20de%20gestão>>. Acesso em 20.jun.08.
- YANNOULAS, Silvia Cristina. **Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Brasília, 2002.