

## Carreira Feminina: Quebrando paradigmas e alcançando o sucesso

### Resumo

*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. 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.*

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

### 1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história, o trabalho foi tratado de forma diferente pelos povos e nações. O endeusamento dos valores do trabalho que vemos hoje é uma concepção recente, fruto do pensamento moderno. Nas sociedades primitivas, a relação dos homens com a produção de bens materiais era completamente diferente do que temos hoje. O trabalho primitivo era diversificado, descontínuo, cessando no momento em que não era mais exigido, uma vez que não havia a necessidade de uma superprodução estimulada pelo consumo irrefreável e nem a comercialização dos excedentes de produção. Os povos tribais trabalham menos e em melhores condições do que nós, mesmo sem todo o aparato tecnológico que desenvolvemos.

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. 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.

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**

Ao longo da história as mulheres encontraram muitos obstáculos naturais e simbólicos para entrar no mercado de trabalho, dado que a sociedade adotava uma postura rígida e preconceituosa no que tange as atividades atribuídas a mulher. Como a mulher enfrenta esses obstáculos? O que mudou desde a entrada da mulher no mercado de trabalho? Com o crescimento de formas alternativas de carreira, como a mulher tem se posicionado no mercado? O interesse dessa pesquisa é analisar historicamente a participação da mulher no mercado de trabalho e o seu papel no desenvolvimento de sua carreira, no passado e ainda nos dias de hoje.

### **1.2. Justificativa**

Este trabalho poderá servir para os profissionais que estejam interessados no desenvolvimento de carreira pessoal, no aprimoramento das relações organizacionais e na mudança de mentalidade do gestor e dos novos colaboradores das empresas. Ele poderá ainda ser útil aos gestores, consultores, professores e estudiosos que tenham o compromisso de aperfeiçoar, continuamente, sua postura, habilidades, práticas e atributos, na gestão de carreira aplicada, especialmente no seguimento feminino, nas novas oportunidades de desenho de carreira e queda da postura formal e rígida anteriormente observada no mercado de trabalho.

### **1.3. Objetivo Geral**

Analisar historicamente a participação ativa da mulher no mercado de trabalho e o entendimento dos obstáculos que enfrentou, bem como, o papel da mulher no desenvolvimento da sua carreira.

### **1.4. Metodologia**

O presente trabalho é uma pesquisa de dados secundária a respeito do assunto desenvolvimento da carreira feminina devido sua relevância para o ambiente organizacional. Buscou-se comparar estatísticas de vários indicadores para análise da entrada da mulher no mercado de trabalho e seu papel no desenho de carreira nas organizações. A revisão bibliográfica contribuiu para constatar algumas afirmativas e suposições contidas na teoria. Além de livros foram consultados também *sites*, artigos científicos e dissertações de mestrado auxiliando na compreensão dos instrumentos de gestão de carreira feminina utilizados nessa atual fase de reestruturação do papel dos indivíduos e das empresas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Após da Segunda Guerra Mundial, com a quebra de vários paradigmas sociais e o crescimento da complexidade organizacional, surgiu uma oportunidade da participação feminina nas organizações. No entanto, é a partir da década de 60 que torna-se notória a entrada na mulher no mercado de trabalho. O desenho de carreira nas organizações vem mudando ao longo dos últimos anos, possibilitando que a mulher ganhe cada vez mais espaço.

### 2.1. Definição de Carreira e seu Desenho nas Organizações

O termo carreira é originário do latim “*via carraria*”, entrada para carros, e está relacionado ao conjunto de decisões que uma pessoa toma relacionadas a vida profissional. 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, a concepção de Hall (apud Dutra, 1996) define carreira como "uma seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho" (HALL apud DUTRA, 1996, p.17). Dutra (1996) 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”.

De acordo com Van 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”.

O indivíduo é parte fundamental da organização e sua contribuição é de suma importância para o desenvolvimento das atividades, logo para que essa contribuição seja positiva o indivíduo deve ver sentido em seu trabalho e estar motivado a aperfeiçoar suas competências. Com relação a isso Dutra (1996) explica:

“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”.

A partir da década de 90 com as mudanças no pensamento humano e na perspectiva de carreira, surge um novo conceito, carreira sem fronteira. Arthur (1994) propõe que o indivíduo tenha papel ativo no desenvolvimento da carreira, deslocando a responsabilidade que antes era atribuída a empresa. A carreira deve ser sem fronteira, ou seja, deixa de ser uma função da relação de emprego e passa a refletir satisfação pessoal (ARTHUR, 1994).

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). 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.

Apesar das dificuldades naturais e simbólicas que a mulher enfrenta, sua participação no mercado de trabalho e no desenvolvimento de sua carreira tem sido cada vez maior. Seu papel desempenhado dentro das organizações tem tomado crescente espaço, possibilitando a ocupação de postos da alta gerência que antes não eram ocupados por mulheres. 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. Segundo Dolores (2009) “Para desenvolver o papel de mulher moderna e mãe é importante investir em bem-estar, saúde, alegria e autoconhecimento como uma fonte inesgotável de aprimoramento e crescimento”.

## **2.2. Entrada e evolução da Mulher no Mercado de Trabalho**

Antes de particularizar a pesquisa por gênero é importante entender o significado de trabalho. Entende-se por trabalho a atividade que usa e transforma recursos a fim de satisfazer as necessidades humanas. Lafargue explica que “O trabalho, em si mesmo, é uma das dimensões da vida humana que revela nossa humanidade, pois é por ele que dominamos as forças da natureza e é por ele que exteriorizamos nossa capacidade inventiva e criadora”. Trabalho é, portanto, o exercício de: 1) ocupação remunerada em dinheiro, produtos, mercadoria ou benefícios; 2) ocupação remunerada em dinheiro ou benefícios e 3) ocupação sem remuneração em ajuda a membro da unidade domiciliar (IBGE, 2007).

Segundo Dutra (1996) após a segunda Guerra Mundial, com a maior complexidade organizacional e a ruptura de paradigmas sociais, inicia-se uma nova discussão a cerca da administração de carreira. O que possibilita uma intensificação da entrada da mulher no mercado de trabalho. No entanto, é na década de 70 que a participação da mulher no mercado de trabalho torna-se notória, atingindo 28,8% da População Economicamente Ativa (IBGE, 2007).

Entende-se por População Economicamente Ativa o conjunto formado pela população ocupada e população desocupada, ou seja, as pessoas que exercem trabalho

regularmente e pessoas que estão sem trabalho, mas disponível para o trabalho, respectivamente (IBGE, 2007). Desde a entrada da mulher no mercado de trabalho até o início do século XXI podemos observar um grande salto no percentual da População Economicamente Ativa, indo de 28,8% em 1976 para 42,5% em 2002 (IBGE, op cit). 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 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”.

Segundo Leite (1994):

“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”.

### **2.3. Obstáculos Enfrentados pela Mulher**

A mulher tem obstáculos naturais que podem afetar seu desempenho profissional. A TPM (Tensão Pré-menstrual), desordem neuropsicoendócrina que provoca sintomas físicos e comportamentais que atinge as mulheres na segunda metade do ciclo menstrual, é um clássico problema que afeta muitas mulheres. Segundo estudos a TPM atinge de forma leve 22,4% das mulheres, de forma moderada 20,5 e de forma grave 43,8%. Concluindo que quase a totalidade das mulheres é atingida pela TPM nos seus vários graus (NOGUEIRA, 1998). Sintomas como depressão, irritabilidade e cansaço, provocados pela TPM podem afetar o desempenho profissional.

Outro obstáculo natural é a maior tendência a ter LER (Lesão por Esforço Repetitivo), pesquisas indicam que 85% das pessoas que tem LER são mulheres. Segundo o Dr. Sérgio Gama (apud Martinho, 2006) essa disparidade ocorre porque “as mulheres tem uma fragilidade maior devido a sua estrutura anatômica”.

A mulher, também, enfrenta dupla jornada de trabalho. Segundo Furlanetto (2001):

“A mulher que desenvolve atividade fora do lar enfrenta, muitas vezes, dupla ou até tripla jornada de trabalho. Ocupa-se em desempenhar funções profissionais para ajudar o orçamento doméstico e ainda, no seu dia-a-dia, preconceitos de toda ordem: ganhar salário menor que o homem que executa a mesma tarefa,

discriminação por ser mulher, a obrigação de estar sempre bonita e pronta para vencer as dificuldades de uma sociedade machista.”

Os seis principais obstáculos que as mulheres enfrentam na visão de Russel e Rush (1989):

- 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.

Apesar dos obstáculos que são enfrentados pela mulher para desenvolver sua carreira, elas têm se mostrado determinadas e empenhadas a alcançar o sucesso profissional. Nasser (2004) explica que isso ocorre porque a mulher passa a considerar a carreira tão importante quanto às funções que socialmente lhe são impostas.

Houve um significativo aumento da média de anos de estudos desde 1995, pulando de 6,1 para 8,4 em 2007 (IBGE, 2007). Apesar da mulher se empenhar em especializações, MBAs, mestrados, doutorados e afins, não é o suficiente para ela conseguir alcançar cargos de gerência. De acordo com 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”.

Segundo 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”.

#### **2.4. Papel da Mulher do Desenvolvimento de sua Carreira**

A mulher, principalmente no que tange o maior grau de instrução, se dá ao direito de escolher sua 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 a mulher escolhe uma carreira sem fronteira, visto que pode conciliar os compromissos domésticos e profissionais.

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”.

Botelho (1999) acredita que as mulheres cuidam melhor de sua Carreira. As mulheres têm desempenho melhor numa rede de contatos, visto que, em atividades coletivas são mais organizadas e compreendem quais atitudes são positivas. Segundo Botelho (op cit) as cinco principais atitudes que a mulher tem são: acessibilidade, humildade, dominação, objetividade e sensibilidade.

A mulher geralmente está mais satisfeita com o seu trabalho, 19,03% consideram seu trabalho excelente, 13,63% tem perspectiva de progresso na organização que estão e 11,31% consideram o clima organizacional excelente. (BOTELHO, op cit).

Apesar disso Botelho (1999) afirma que 30,78% das mulheres estão satisfeitas com sua remuneração. Mesmo com salários relativamente baixos uma pesquisa realizada pelo Grupo Catho mostra que as mulheres levam em média menos tempo para serem promovidas. Bem como a participação das mulheres no mercado executivo podemos dizer que a mulher tem tido uma participação significativa no mercado executivo.

Alternativas de carreira como contrato temporário, teletrabalho, terceirização e trabalho em redes, surgem no cenário contemporâneo. Essas novas modalidades de carreira podem ser alternativas para a mulher ocupar seu espaço no mercado de trabalho, uma vez que fogem do desenho tradicional de carreira, tornando possível a conciliação da 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).

O contrato temporário é um trabalho temporário prestado a uma empresa, com ele a mulher não precisa estar presa com uma empresa, ou seja, ela trabalha de acordo com sua necessidade, optando por uma carreira sem fronteiras. O teletrabalho é uma modalidade de carreira em que o funcionário não precisa estar na empresa para desempenhar seu trabalho (OLIVEIRA, 1996). Possibilitando que a mulher trabalhe em sua casa, conciliando a vida pessoal e profissional. A terceirização é “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” (DIAS, 1998). Nessa modalidade de carreira a mulher pode prestar um serviço especializado e personalizado, constituindo uma carreira sem fronteiras. Um trabalho em redes constitui “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” (AMORIM e FONSECA, 1999). Nesse tipo de organização a mulher poder associar sua empresa a outra constituída de mulheres usufruindo de qualidades ímpares presentes nas mulheres que comandam negócios. (SOUZA MELO, *et al*, 2009)

“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” (SOUZA MELO, *et al*, 2009). 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).

### **3. Conclusão**

A partir das definições de trabalho e carreira, e sua evolução ao longo da história, pode-se observar a importância do desenvolvimento da carreira para a organização, de maneira a otimizar recursos e aprimorar as relações. Dadas as diversas situações enfrentadas pelas mulheres, elas interagem harmoniosamente com os outros indivíduos, com o ambiente e a organização, diminuindo o preconceito e a discriminação, aumentando sua participação no mercado de trabalho. A maior ascensão da mulher no mercado de trabalho e o maior comprometimento com o desenvolvimento de sua carreira têm ajudado na diminuição das barreiras da sociedade e das organizações.

A entrada da mulher no mercado de trabalho teve seu ápice após a Segunda Guerra Mundial condicionada pela maior complexidade organizacional e ruptura de paradigmas sociais. Desde então a mulher tornou-se mais disponível para o trabalho, tem investido em sua carreira, crescido profissionalmente e buscado formas de conciliar sua vida pessoal e profissional.

As mulheres prezam muito por suas carreiras. Portanto enfrentam os obstáculos encontrados no desenvolvimento de sua carreira com muita determinação, além de considerarem a satisfação profissional mais importante. É fato que, ainda, existam preconceito e discriminação com relação à mulher no ambiente de trabalho, os salários são mais baixos em relação aos homens e poucas são as mulheres que conseguem chegar a altos cargos de gerencia, além de muitas vezes enfrentar dupla jornada de trabalho. Mesmo com tantos obstáculos mulher consegue alcançar o sucesso profissional.



O crescimento de formas alternativas de carreira possibilita que a mulher concilie melhor suas atribuições domésticas e profissionais. E ocorre, principalmente, pela possibilidade de carga horária reduzida, poder trabalhar em casa e a flexibilidade que oferece. A participação feminina nas novas modalidades de trabalho é significativa, pois possibilita um melhor posicionamento da mulher no mercado de trabalho.

#### 4. Referências Bibliográficas

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

AMORIM, Margarete; FONSECA, Maria Thereza N. M. Família e História. Série Tudo Haver, Belo Horizonte: PBH/AMEPPE, n. 2, 1999.

BOTELHO, J.M. **Mulheres Cuidam Melhor da Carreira**. *Jornal Carreira & Sucesso*, 1999.

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.

CHANLAT, J. F. **Quais carreiras e para qual sociedade?**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 1995.

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

DOLORES, Márcia. **Mulher e mãe: conciliar filhos e trabalho requer equilíbrio interno**. Disponível em: [http://www.bolsademulher.com/mulherinvest/materia/Dilema\\_feminino/80582/1](http://www.bolsademulher.com/mulherinvest/materia/Dilema_feminino/80582/1)> Acesso em: 18.jun.2009

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

REVISTA ENFOQUE FEMINISTA. **Discriminação no mercado de trabalho exige legislação melhor**. São Paulo, v. 6, n. 3, ago.1994.

FURLANETTO, M. A. **A mulher e a dupla jornada de trabalho**. *Jornal Carreira & Sucesso*, 2001.

HALL, D. T. *Careers in Organizations*. Glenview, IL. Scott, Foresman, 1976.

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.

MARTINHO, B. **MULHERES QUE SOFREM COM LER**. *Jornal Carreira & Sucesso*, 2006.

NOGUEIRA, C.M. **Determinantes da Síndrome Pré-menstrual: Análise de Aspectos Clínicos e Epidemiológicos**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, 1998.

OLIVEIRA, M.M.V. . **A ERGONOMIA E O TELETRABALHO NO DOMICÍLIO**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1996.

PROBST, E. R. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2006.

Site Catho. **Newsletter Carreira & Sucesso**. Disponível em: <[http://www.catho.com.br/jcs/inpuer\\_view.phtml?s=68&e=374&fixo=1](http://www.catho.com.br/jcs/inpuer_view.phtml?s=68&e=374&fixo=1)>

Site Fundação Carlos Chagas. **Series Históricas**. Disponível em: <[http://www.fcc.org.br/mulher/series\\_historicas/](http://www.fcc.org.br/mulher/series_historicas/)>. Acesso em 13.jun.2009.

Site IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/pnad2007/default.shtm>>. Acesso em 12.jun.2009.

SOUZA MELO, K. ; APARICIO, I. C. S. ; OLIVEIRA, P. C. ; CALVOSA, Marcello . **Desenvolvimento de Carreira: O Papel da Mulher nas Organizações**. Revista Cadernos de Administração, 2009.

VAN MAANEN, J (editor). **Organizational Carrers: some new perspectives**. London: Jonh Wiley & Sons, 1977.