

## LIDERANÇA FEMININA NA INDÚSTRIA METALÚRGICA: desafios e oportunidades

### *FEMALE LEADERSHIP IN THE METALS INDUSTRY: challenges and opportunities*

Rhayssa Giulian Godoy da Silva – rhayssa.godoy12@gmail.com  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Roberto Rodrigues Capelani – roberto.capelani@hotmail.com  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

DOI: 10.31510/inf.v21i1.1900

Data de submissão: 10/04/2024

Data do aceite: 10/03/2024

Data da publicação: 20/06/2024

### RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo compreender os desafios e oportunidades da liderança feminina na indústria metalúrgica, focando na região de São Paulo durante o período de 2021 a 2023. A metodologia usada foi através de um levantamento bibliográfico exploratório, abrangendo livros, artigos, revistas e publicações especializadas, bem como dados disponíveis nos portais RAIS/CAGED do Ministério do Trabalho e IBGE. Este método enriquecerá a base teórica e proporcionará uma visão contextualizada e prática da situação, permitindo uma análise abrangente dos desafios e oportunidades sobre o tema abordado. Foram investigadas as razões por trás da falta de representação feminina nesse setor, destacando a importância da igualdade de gênero na liderança e suas contribuições para a inovação e o desenvolvimento organizacional. A análise dos dados apresentados revela um cenário dinâmico na indústria metalúrgica, em que a presença feminina tem crescido gradualmente, embora ainda enfrente desafios significativos. Apesar das melhorias, disparidades persistem, destacando a necessidade contínua de combater estereótipos e promover um ambiente inclusivo.

**Palavras-chave:** Indústria Metalúrgica. Liderança Feminina. Desafios. Oportunidades.

### ABSTRACT

The present work aimed to understand the challenges and opportunities of female leadership in the metallurgical industry, focusing on the São Paulo region during the period from 2021 to 2023. The methodology used was through an exploratory bibliographical survey, covering books, articles, magazines and specialized publications, as well as data available on the RAIS/CAGED portals of the Ministry of Labor and IBGE. This method will enrich the theoretical basis and provide a contextualized and practical view of the situation, allowing a comprehensive analysis of the challenges and opportunities on the topic addressed. The reasons behind the lack of female representation in this sector were investigated, highlighting the

importance of gender equality in leadership and its contributions to innovation and organizational development. Analysis of the data presented reveals a dynamic scenario in the metallurgical industry, in which the female presence has gradually grown, although it still faces significant challenges. Despite improvements, disparities persist, highlighting the ongoing need to combat stereotypes and promote an inclusive environment.

**Keywords:** Metallurgical industry. Female Leadership. Challenges. Opportunities.

## 1 INTRODUÇÃO

A representatividade feminina no ambiente organizacional tem sido uma questão de grande importância e debate nas últimas décadas. Segundo Coutinho (2011), as mulheres têm alcançado uma posição de destaque na sociedade atual, especialmente no âmbito empresarial, onde a desigualdade de gênero é percebida pelas mulheres como um desafio a ser enfrentado. Para Viegas (2010), isso é atribuído ao maior nível de estudo e dedicação por parte das mulheres, que geralmente estão mais preparadas. Além disso, elas tendem a ser mais transparentes durante processos de seleção e dinâmicas de grupo.

Mesmo com esses progressos, existem obstáculos que dificultam o acesso das mulheres a cargos de liderança em algumas áreas, como a indústria metalúrgica. Isso ocorre devido ao fato de que este segmento sempre foi dominado por homens ao longo da história, demonstrando uma cultura organizacional enraizada e estruturas de poder hierárquicas que frequentemente dificultam a ascensão das mulheres.

A falta de mulheres na indústria metalúrgica impacta na cultura organizacional, na diversidade de ideias e nas oportunidades de emprego para elas no mercado de trabalho. Ao entender as razões por trás dessa disparidade e investigar os fatores que contribuem para isso, é possível promover a igualdade de gênero neste setor. Portanto, é fundamental compreender as causas dessa desigualdade e analisar minuciosamente os elementos que a influenciam.

Dada a relevância da pesquisa, o presente estudo tem como objetivo entender os desafios e oportunidades da liderança feminina na indústria metalúrgica, focando na região de São Paulo durante o período de 2021 a 2023. Esta busca pesquisa alcançar os seguintes objetivos: 1) compreender os desafios que dificultam a inclusão das mulheres neste contexto. 2) identificar as conquistas das mulheres e como as questões de gênero fortalecem a busca pela equidade, contribuindo para o avanço econômico e social do país. A metodologia utilizada foi através de um levantamento bibliográfico exploratório, abrangendo livros, artigos, revistas e publicações especializadas, bem como dados disponíveis nos portais Relações Anuais de Informações Sociais (RAIS) e Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do

Trabalho e Emprego (MTE), além da dados estatísticos divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Neste estudo, discutimos a importância da igualdade de gênero na indústria metalúrgica. Apresentamos uma introdução sobre o tema e os objetivos da pesquisa, seguidos por uma revisão teórica dos desafios e conquistas das mulheres no mercado de trabalho, destacando a importância da representatividade feminina na liderança, assim como suas contribuições nas indústrias. Descrevemos os métodos utilizados, os resultados obtidos e por fim as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Desafios e conquistas das mulheres no mercado de trabalho**

A distribuição das tarefas e obrigações entre homens e mulheres tem sido um assunto frequente ao longo da história, demonstrando diversas ideologias e visões de gênero. Na sociedade patriarcal, os homens eram vistos como os principais provedores financeiros da família, enquanto as mulheres eram encarregadas das tarefas domésticas e da educação dos filhos. A desigual divisão de trabalho e poder teve um impacto significativo na vida das mulheres, restringindo sua oportunidade de frequentar a escola, trabalhar e participar da política (Lerner, 2019).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Sina (2005) também afirma que a filosofia sustentava a convicção de que a capacidade intelectual das mulheres era inerentemente inferior, sendo seu papel limitado a desenvolvê-la apenas o suficiente para desempenhar suas funções primárias, como obedecer às ordens do marido e zelar pelos cuidados dos filhos.

Bittencourt (1980) sugere que as mulheres foram usadas como instrumento de manipulação, sendo recrutadas para o emprego quando as atividades econômicas estavam em ascensão e forçadas a retornar ao ambiente doméstico durante períodos de recessão econômica.

Nessa direção, com o tempo, as mulheres foram conquistando posições mais elevadas nas empresas, embora ainda enfrentassem exclusão velada, marcada por lutas pelos seus direitos e igualdade (Calil, 2000). Atualmente, muitas mulheres já ocupam posições de destaque, mas a desigualdade de gênero persiste no mercado de trabalho brasileiro.

Coutinho (2011), destaca que no início do Século XX, as mulheres brasileiras de classe média começaram a trabalhar em funções de apoio nas empresas, como secretárias, enquanto aguardavam ou se preparavam para o casamento. Algumas continuavam trabalhando mesmo após o casamento, especialmente antes de terem filhos, para contribuir com a renda familiar.

Apesar da segregação persistente, ao longo do tempo, as mulheres conquistaram espaço e posições mais elevadas nas empresas atuando em cargos de destaque.

Conforme ressaltado por Coutinho (2011), é fundamental destacar que as mulheres têm conquistado mais espaço em diversas áreas, rompendo barreiras e estereótipos de gênero. Hoje, elas estão presentes em todas as profissões e ocupam cargos importantes nas organizações em todo o mundo. A valorização feminina na esfera profissional é o resultado de mudanças expressivas nas relações de gênero e na percepção da capacidade delas em desempenhar funções antes reservadas aos homens.

Além disso, Vries (1997) apontou que as habilidades distintas das mulheres são muito valorizadas em cargos de liderança e gestão de negócios. Ele sustenta que as empresas atuais estão cada vez mais valorizando as habilidades das mulheres e procurando incorporá-las ativamente em suas equipes de liderança.

Fleury (2013), destaca que o estilo de gestão feminina é caracterizado por competências distintas, tais como a capacidade de lidar com múltiplas informações ao mesmo tempo, uma maior flexibilidade e a habilidade de considerar as pessoas de forma holística, não apenas no contexto profissional.

Na mesma linha de raciocínio, na perspectiva de Chiavenato (2004), há três habilidades essenciais que os líderes devem possuir: habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais. Essas habilidades são fundamentais para ter uma compreensão completa da organização, ajudando-os a administrá-la de maneira eficiente, tomar decisões acertadas, alcançar seus objetivos e utilizar os recursos disponíveis de forma eficaz.

Segundo o autor Katz (1974 citado por Maximiano, 2002), a habilidade técnica consiste em conhecer e aplicar métodos específicos para realizar uma atividade em uma determinada área de conhecimento. Ela é obtida através de estudo, prática e treinamento, incluindo a excelência na execução. Habilidades humanas incluem a capacidade de compreender e interagir com os outros, tanto em momentos de escolha quanto no dia a dia. O líder que possui tais habilidades consegue motivar, liderar e solucionar conflitos de maneira eficiente e pacífica.

A habilidade conceitual envolve compreender a organização como um todo, não limitando-se ao próprio grupo, sendo fundamental para lidar com as complexidades do ambiente organizacional. Ela auxilia o gestor a elaborar estratégias e tomar decisões alinhadas aos objetivos e demandas de longo prazo da empresa.

Ainda no que tange às habilidades, Tonani (2011) assinala que as mulheres sentem a necessidade constante de provar sua competência individual e de superar estereótipos de gênero que as limitam.

Neste sentido, torna-se estritamente importante destacar a relevância da representatividade feminina, pois sua ausência limita a diversidade de ideias e perspectivas de grande impacto no desenvolvimento do clima e da cultura organizacional. Essa lacuna evidencia também a necessidade de explorar as contribuições da liderança feminina para a inovação na indústria metalúrgica, bem como de desenvolver estratégias eficazes para promover a equidade de gênero neste setor.

## **2.2 Importância da representatividade feminina na liderança**

A liderança de mulheres tem sido alvo de pesquisas e discussões em várias áreas. Além de ter um impacto significativo no desempenho das organizações e na sociedade como um todo, sua presença também é uma questão de justiça social. De acordo com Fleury (2013), a presença de diferentes gêneros na liderança resulta em uma visão abrangente dos processos da empresa, promovendo a inovação e a criatividade.

Além disso, a inclusão de mulheres em cargos de liderança é decisiva para promover a igualdade de oportunidades e combater a desigualdade de gênero. Conforme ressaltado por Souza (2010), a falta de representatividade feminina na liderança perpetua estereótipos e desigualdades, prejudicando as mulheres e a eficácia e a legitimidade das organizações. Nesse sentido, políticas de inclusão e desenvolvimento de lideranças femininas são fundamentais para promover uma sociedade mais justa e equitativa.

O estilo de administração colaborativo e inclusivo também é atribuído à liderança feminina. De acordo com Robbins (2000), as mulheres costumam adotar uma postura mais orientada para as relações. Participação e empatia podem levar a relações interpessoais mais eficazes e maior comprometimento dos funcionários. Essa visão é essencial em um ambiente de trabalho que valoriza cada vez mais a diversidade e o capital humano.

Outro aspecto relevante da representatividade feminina na liderança é a sua influência na construção de modelos e referências para as futuras gerações. Conforme destacado por Loden (1988), a presença de mulheres em posições de destaque inspira outras mulheres a buscarem seus objetivos profissionais e a superarem desafios, contribuindo para a desconstrução de padrões de liderança tradicionalmente masculinos e para a promoção da igualdade de oportunidades.

No entanto, fica evidente que a presença de mulheres em cargos de liderança traz diversos benefícios para as empresas e para a sociedade como um todo. Promover a diversidade

de gênero e combater a desigualdade contribui para estabelecer um ambiente de trabalho mais justo, inclusivo e produtivo.

### 2.2.1 As contribuições da liderança feminina nas indústrias

A presença de mulheres líderes nas indústrias atuais é uma realidade que tem causado impacto significativo. De acordo com Frankel (2007), as habilidades únicas de liderança das mulheres têm sido destacadas por agregarem valor aos locais de trabalho. Suas características, frequentemente ligadas à paixão e ao trabalho em equipe, ajudam a criar um ambiente de trabalho mais positivo e eficiente.

Lobos (2002) destaca que a liderança feminina também está associada à habilidade de inovação e solução de problemas. As mulheres costumam usar uma abordagem flexível e criativa para lidar com desafios, incentivando a introdução de novas ideias e estratégias que impulsionam o crescimento das empresas.

De acordo com Aburdene e Naisbitt (1993), a diversidade de perspectivas é fundamental para a tomada de decisões mais abrangentes e assertivas. A inclusão de diferentes pontos de vista, resultante da presença de mulheres em cargos de liderança, enriquece os processos de planejamento e execução, levando a resultados inovadores e sustentáveis.

Kotter (2008) também enfatiza que as mulheres têm demonstrado uma capacidade excepcional para liderar processos de transformação organizacional. A capacidade de motivar e liderar equipes, aliada a uma visão clara e comunicativa, é fundamental para lidar com os desafios de um mercado em constante mudança e se adaptar de maneira eficaz às transformações.

Com base no que foi mencionado, constata-se que a presença de líderes mulheres pode trazer diversas vantagens, desde um ambiente de trabalho mais harmonioso até uma abordagem inovadora na resolução de problemas. A habilidade de liderança e as diversas perspectivas das mulheres impulsionaram o desenvolvimento das organizações, assim como sua habilidade de se ajustar e ter sucesso em um mercado em constante mudança e dinâmica. Assim, é essencial reconhecer e dar importância à liderança feminina para estimular a diversidade e a prosperidade das empresas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é caracterizado por método de pesquisa bibliográfica exploratória, que tem como objetivo investigar as principais questões relacionadas à liderança feminina na indústria metalúrgica, identificando os desafios e oportunidades existentes nesse contexto.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a metodologia consiste na demonstração dos procedimentos realizados para coletar dados e informações sobre o assunto estudado, a fim de responder ao objetivo do trabalho de forma que os resultados possam ser comprovados. Ainda na visão de Lakatos e Marconi (2003), a técnica de pesquisa bibliográfica compreende toda bibliografia relacionada ao tema estudado que se encontra em domínio público.

Neste sentido serão utilizadas diversas fontes, como livros, artigos, revistas e publicações especializadas, assim como informações disponíveis no portal do Ministério do trabalho através das plataformas RAIS/CAGED, também serão analisados os principais indicadores socioeconômicos coletados a partir dos dados de pesquisa do IBGE, considerando o período de 2021 a 2023, em específico informações relacionadas ao estado de São Paulo.

A avaliação dos dados foi realizada através de uma análise crítica e reflexiva das fontes de pesquisa, com o objetivo de considerar as tendências e impactos mais significativos da literatura sobre o assunto. As informações pesquisadas foram anotadas e resumidas para organizar o conhecimento adquirido.

Por fim, os resultados foram apresentados de forma descritiva, por meio da análise das principais tendências e contribuições identificadas na literatura, acompanhadas de citações das fontes de pesquisa utilizadas.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa contribuiu para uma compreensão aprimorada do papel das mulheres em posições de liderança na indústria metalúrgica. De acordo com Bergamini (1997), os líderes devem ter determinadas características de personalidade para exercer eficazmente suas responsabilidades de liderança. Isso significa que os líderes se diferenciam das outras pessoas por possuírem certas características de personalidade que não apenas os tornam líderes, mas também os mantêm nessa posição. É fundamental que os líderes mantenham essas características presentes e consistentes para garantir o sucesso contínuo em suas funções.

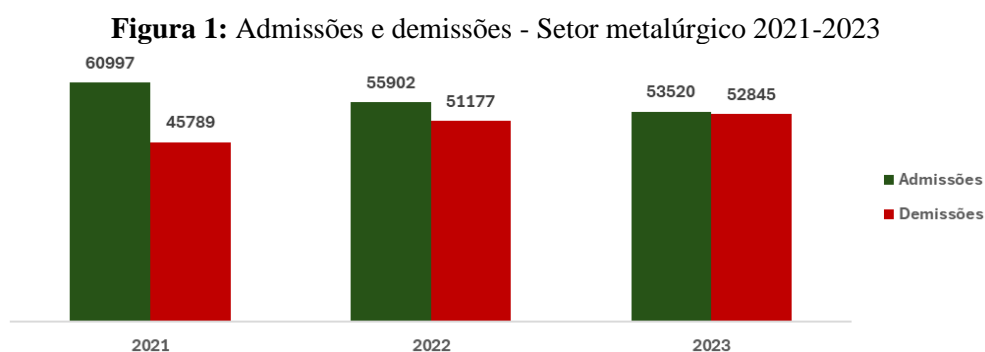
A presença de mulheres em cargos de liderança traz uma perspectiva única que estimula a inovação e o crescimento das empresas. Dessa maneira, este capítulo tem como objetivo mostrar os resultados do estudo através da análise dos dados, além de fomentar os debates

embasados na teoria imposta, ressaltando igualmente a importância e as consequências da liderança feminina na indústria metalúrgica.

#### 4.1 Caracterização Sociodemográfica

A escolha do Estado de São Paulo para análise dos resultados proposto neste artigo se justifica pela sua posição de destaque no setor metalúrgico do Brasil. Segundo pesquisa realizada no ano de 2024 no painel do mapa de empresa disponível através do portal Gov.br, dentre 875 empresas ativas no setor, 265 estão registradas no estado de São Paulo, evidenciando sua importância econômica e influência no panorama nacional da indústria metalúrgica. Além disso, a diversidade industrial de São Paulo e a presença de empresas de vários setores são aspectos reconhecidos, o que destaca a importância da análise de dados neste estado para compreender as tendências do setor metalúrgico em todo o país.

#### 4.2 Uma Análise das Admissões e Demissões no setor metalúrgico (2021-2023)



Fonte: Adaptado pelos autores, baseado nos dados do RAIS/CAGED (2024)

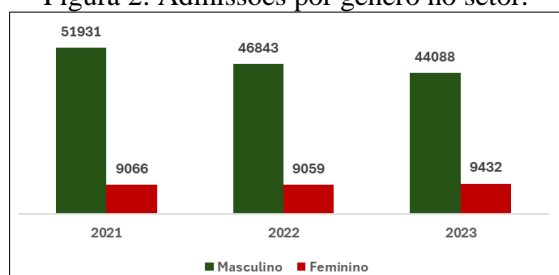
Os dados revelam uma diminuição geral tanto nas admissões quanto nas demissões ao longo dos três anos. Em 2021, houve 60.997 admissões e 45.789 demissões. Em 2022, esses números diminuíram para 55.902 admissões e 51.177 demissões, e em 2023, para 53.520 admissões e 52.845 demissões.

Como ressaltado por Aburdene e Naisbitt (1993), é fundamental ter uma variedade de pontos de vista para entender a evolução do mercado de trabalho ao longo dos anos. Apesar de mais pessoas serem contratadas do que demitidas a cada ano, a queda geral indica uma possível desaceleração no crescimento da mão de obra do setor. A causa desse evento pode ser a falta de clareza na economia ou a necessidade das empresas por melhorias operacionais. Assim, as informações sobre contratações e dispensas na indústria mostram a complicação do mercado de trabalho nesta área.



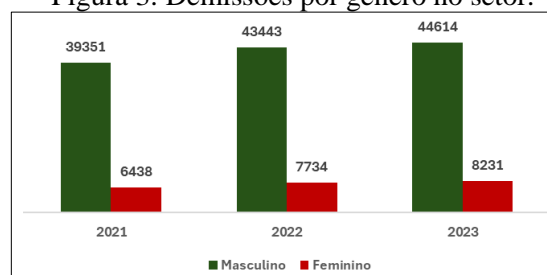
#### 4.4 Análise por gênero

Figura 2: Admissões por gênero no setor.



Fonte: Adaptado pelos autores, baseado nos dados do RAIS/CAGED (2024)

Figura 3: Demissões por gênero no setor.



Fonte: Adaptado pelos autores, baseado nos dados do RAIS/CAGED (2024)

Ao analisar as admissões por gênero, é notável que os homens representam a grande maioria das contratações em todos os anos. Em 2021, por exemplo, os homens representaram aproximadamente 85% das admissões, enquanto as mulheres representaram cerca de 15%. Essa disparidade de gênero persistiu em 2022 e 2023, com os homens continuando a serem admitidos em proporções muito maiores do que as mulheres.

Embora haja um leve aumento nas contratações de mulheres em 2023 em comparação com os anos de 2021 e 2022, ainda existe uma clara falta de representatividade feminina na indústria metalúrgica. Conforme mencionado por Robbins (2000), as divergências nas perspectivas de gênero podem ter um grande impacto na forma como as interações ocorrem no local de trabalho. As mulheres têm uma tendência a adotar uma abordagem mais participativa e empática que melhora as relações interpessoais e aumenta o engajamento dos colaboradores.

Observando as demissões ao longo dos anos, é evidente que os homens representam a grande maioria dos casos. Em 2021, cerca de 86% das demissões ocorreram entre homens, enquanto em 2022 e 2023 essa proporção foi em torno de 83%. Embora os homens liderem em número de demissões, vale destacar que o número de mulheres demitidas também cresceu ao longo do tempo. Em 2021, 6.438 mulheres perderam seus empregos, um número que aumentou para 7.734 em 2022 e 8.231 em 2023.

Considerando que os dados apresentem um aumento gradual nas admissões de mulheres neste setor, sua representação ainda é consideravelmente menor do que a dos homens, indicando a persistência de barreiras sociais e estruturais. As lutas constantes pelos direitos e pela igualdade de gênero, mencionadas por Calil (2000), mostram que as mulheres continuam enfrentando desafios para alcançar uma verdadeira igualdade profissional. Isso também representa um desafio significativo na promoção de mulheres para cargos de liderança neste setor.

#### 4.5 Análise crítica da distribuição educacional por gênero na indústria (2021-2023)

Tabela 1: Educação por gênero

	2021				2022				2023			
	Masculino	Fri(%)	Feminino	Fri(%)	Masculino	Fri(%)	Feminino	Fri(%)	Masculino	Fri(%)	Feminino	Fri(%)
Analfabeto	148	0.28%	10	0.11%	175	0.37%	50	0.55%	107	0.24%	24	0.25%
Fundamental incompleto	1716	3.30%	147	1.62%	1457	3.11%	112	1.24%	1361	3.09%	126	1.34%
Fundamental completo	3073	5.92%	287	3.17%	3074	6.56%	363	4.01%	2423	5.50%	295	3.13%
Ensino médio incompleto	2983	5.74%	433	4.78%	2709	5.78%	357	3.94%	2627	5.96%	476	5.05%
Ensino médio completo	37134	71.51%	5282	58.26%	32523	69.43%	4936	54.49%	30796	69.85%	5106	54.13%
Superior incompleto	1933	3.72%	745	8.22%	1939	4.14%	829	9.15%	1948	4.42%	947	10.04%
Superior completo	4944	9.52%	2162	23.85%	4966	10.60%	2412	26.63%	4826	10.95%	2458	26.06%

Fonte: Adaptado pelos autores, baseado no RAIS/CAGED (2024)

A análise detalhada dos dados educacionais na indústria, segmentados por gênero e nível de escolaridade, mostra a dinâmica do mercado de trabalho e as tendências de educação dentro desse setor específico ao longo dos anos de 2021 a 2023.

No que diz respeito à distribuição por nível de escolaridade, observa-se uma distribuição relativamente equilibrada entre os diferentes níveis educacionais. Em 2021, por exemplo, a maior proporção de trabalhadores estava concentrada no ensino médio completo, representando impressionantes 71,51% do total masculino e 58,26% do total feminino. Esta tendência persistiu em 2022 e 2023, indicando a importância dessa qualificação para os profissionais que ingressam na indústria metalúrgica.

Contudo, ao examinar os dados em um nível mais granular, torna-se evidente que há disparidades significativas de gênero em certos níveis de escolaridade. Em 2021 apenas 9,52% dos homens e 23,85% das mulheres possuíam ensino superior completo. De acordo com Viegas (2010), a disparidade nas estatísticas educacionais pode refletir o maior comprometimento das mulheres com o aprimoramento acadêmico. Sua tendência a possuir um maior nível de estudo e dedicação pode influenciar positivamente sua preparação e transparência durante processos seletivos, contribuindo para uma possível explicação das disparidades de gênero observadas nos diferentes níveis de escolaridade na indústria metalúrgica.

As disparidades identificadas sugerem a necessidade de políticas e programas que incentivem a igualdade de oportunidades de acesso à educação e ao emprego, visando criar um ambiente mais inclusivo e equitativo para todos os trabalhadores neste setor crucial da economia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados apresentados revela um cenário dinâmico na indústria metalúrgica, em que a presença feminina tem crescido gradualmente, embora ainda enfrente desafios significativos. Em que os aumentos nas admissões de mulheres ao longo dos anos indicam uma tendência positiva em direção à igualdade de gênero no setor, refletindo esforços para promover a diversidade e inclusão. Por outro lado, as disparidades entre os gêneros ainda persistem, como evidenciado pelo número menor de mulheres neste setor. Ainda há trabalho a ser feito para superar estereótipos de gênero culturalmente enraizados e criar um ambiente de trabalho verdadeiramente inclusivo e equitativo para as mulheres, especialmente em cargos de liderança sobretudo no segmento metalúrgico. Conforme evidenciado neste artigo, a presença das mulheres contribui para a inovação e para uma tomada de decisão mais abrangente, resultando em benefícios tangíveis para as empresas. Apesar das melhorias, disparidades persistem, destacando a necessidade contínua de combater estereótipos e promover um ambiente inclusivo.

## REFERÊNCIAS

ABURDENE, Patrícia. NAISBITT, John. **Mega-tendências para as mulheres**. Tradução de Magda Lopes. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

BITTENCOURT, S. R. V. **A participação da mulher no mercado de trabalho e o cuidado dispensado aos filhos menores de sete anos, durante a ausência materna**. 1980. 75f. Dissertação (Mestrado em Saúde Comunitária) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1980.

CALIL, L.E.S. **História do direito do trabalho da mulher: aspectos históricos sociológicos do início da República ao final deste século**. São Paulo: Ltr, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Editora Campus Elsevier, 2004.

COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios**. Economia Global e Gestão v.16 n.1 Lisboa, abr. 2011.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Liderança feminina no mercado de trabalho**. CE, Agora é com elas. Vol. 12. GV Executivo, 2013.

FRANKEL, Lois P. **Mulheres Lideram Melhor que Homens**. São Paulo: Editora Gente, 2007.

GOV.BR. Governo do Brasil. **Painéis do Mapa de Empresas**. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>. Acesso em 10 fev. 2024.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html>. Acesso em: 10 fev. 2024.

KATZ, Robert. **Skills of an effective administrator**. Boston: Harvard Business Review, 1974.

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa: como comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

KOTTER, John P. **Liderando mudança. Um plano de ação do mais notável especialista do mundo em liderança nos negócios**. 21 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LERNER, Gerda. **A criação do patriarcado: história de opressão das mulheres pelos homens**. 2 ed. Tradução Luiza Sellera. – São Paulo: Cultrix, 2019

LOBOS, Júlio. **Mulheres que abrem a passagem e o que os homens têm a ver com isso**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2002.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma**. São Bernardo do Campo: Bandeirantes S/A, 1988.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. **Novo CAGED/ RAIS/ MICRODADOS**. Disponível em: <http://pdet.mte.gov.br/>. Acesso em: 10 fev. 2024.

ROBBINS, S. p. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHOMMER, Paula C. Chies; TONELLI, Maria Jose. **Mulheres na liderança: desafios e oportunidades na indústria metalúrgica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

SINA, Amalia. **Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SOUZA, W. J. **Representações sociais do papel de gestores de organizações não governamentais**. 17. ed. Salvador: Revista O & S, 2010.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.

VIEGAS, Ana Flávia Cannes Balestreri. **A mulher bancária: doenças ocupacionais, profissão e família**. Conversas e controvérsias, Porto Alegre, 2010.