

**Maykon Danilo  
Soler Maia**

*maykon.maia@fatec.sp.gov.br*

**autor2**

*afiliação autor*

*emailautor@dominio*

**Prof<sup>o</sup> Me. Fernanda  
Reis da Silva**

*Frsilva.prof@gmail.com*

## TÍTULO DO ARTIGO SOMENTE SUBSTANTIVOS PRÓPRIOS COM AS PRIMEIRAS LETRAS EM MAIÚSCULO

### *cargos, salários e promoções*

---

#### RESUMO

O trabalho se constitui como força vital de sobrevivência e seus significados se reconstruíram ao longo do tempo. Na perspectiva atual, ambos os gêneros ocupam o mercado de trabalho e se constituem na base dos mesmos direitos perante a lei. Mas será que na prática, no exercício da função, homens e mulheres sentem que realmente estão inseridos em um sistema igualitário? O presente estudo buscou compreender aspectos de diferenciação entre gêneros no âmbito organizacional especialmente, no que se referem a cargos, salários e promoções. Por meio de uma revisão bibliográfica foi possível revelar, que na prática há diferenciação entre homens e mulheres em todos os aspectos investigados. Identificou-se que as mulheres são maioria nos índices de desemprego e quando empregadas recebem salários menores, mesmo quando há qualificação profissional superior. Foi observado ainda, que as mulheres estão mais suscetíveis ao adoecimento, mais insatisfeitas e menos motivadas implicando, portanto, em um fenômeno necessário e urgente de ser estudado, a fim de que seja possível, proposição de mudanças significativas e sustentável para minimizar as discrepâncias de tratamento de gêneros no contexto do trabalho.

**Palavras-chave:** Trabalho. Ambiente Organizacional. Gênero. Cargos. Salários.

---

#### ABSTRACT

Work is a vital force for survival and its meanings have been reconstructed over time. In the current perspective, both genders occupy the labor market and constitute the basis of the same rights under the law. But in practice, in the exercise of the function, men and women feel that they are really inserted in an egalitarian system? The present study sought to understand aspects of gender differentiation in the organizational scope, especially with regard to positions, salaries and promotions. Through a literature review, it was possible to reveal that in practice there is differentiation between men and women in all aspects investigated. It was identified that women are the majority in unemployment rates and when employed, they receive lower wages, even when there is a higher professional qualification. It was also observed that women are more susceptible to illness, more dissatisfied and less motivated, thus implying a necessary and urgent phenomenon to be studied, so that it is possible to propose significant and sustainable changes to minimize the discrepancies in the

treatment of genders in the  
context of work.

**Keywords:** Work.  
Organizational environment.  
Genre. Positions. Salary.

# 1 INTRODUÇÃO

O trabalho e os elementos que compõem o ambiente de trabalho como, por exemplo, os mecanismos de relações interpessoais são tema de discussão explorado em múltiplas esferas de diversas áreas do conhecimento, uma vez que, faz interface com o sujeito e suas subjetividades, versus as relações sociais e na perspectiva mais atual, com os mecanismos de direitos que envolvem tal conjuntura (ROBBINS, 2005).

Nesse sentido, o papel da mulher e sua colocação no mercado de trabalho se constituem como uma configuração mais recente na discussão sobre o espectro do trabalho, sendo amplificada principalmente, depois do período da Revolução Industrial e da emancipação feminina (CARMO, 2020). De modo que, refletir sobre esse tema sempre traz consigo uma gama de questões desafiadoras e interrogações, sobretudo, no que tange ao modo como homens e mulheres impactam e são impactados pelos condicionantes do âmbito do trabalho (SPLITTER; SILVA; BARBOSA, 2017).

Diante do exposto, o presente estudo buscou compreender as diferenças entre homens e mulheres no ambiente organizacional, na especificidade dos aspectos referentes a cargos, salários, e promoções. Para tanto, tornou-se imprescindível apresentar breves considerações sobre trabalho e ambiente organizacional, refletindo sobre mecanismos de gestão de pessoas e os subsistemas de recursos humanos (RH), dentre eles, destaque sobre as considerações do subsistema de administração de cargos, salários e promoções.

A construção do estudo foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica, a partir de estudos referentes ao tema, realizados entre os anos de 2010 a 2020. Na composição da pesquisa foram buscados os dados nas plataformas *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) e Google Acadêmico, no decorrer do mês de outubro de 2020.

Para Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, no qual é elaborada através de matérias documentais que se fundamenta das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto.

De modo que, os critérios de inclusão foram: trabalhos científicos publicados no intervalo dos últimos dez anos; disponíveis na íntegra e para acesso público com *download* gratuito em língua portuguesa. E para exclusão, os seguintes critérios: publicações em línguas estrangeiras; fora do período de publicação estabelecido; e artigos duplicados.

## 2 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO E AS ORGANIZAÇÕES

Na pré-história não havia separação da vida e do trabalho, o contexto do trabalho era entendido como atividade vital. Na antiguidade surgiu a valorização da atividade intelectual em detrimento do trabalho braçal. Posteriormente, na Idade Média o sentido de trabalho era visto como ofício, servidão ou tradição e a terra interpretado como fundamento de riqueza (CHAUÍ, 2006).

A Idade Moderna, por sua vez, incorporou ao trabalho o aspecto de mercadoria e a ciência era a razão como medida de todas as coisas. De modo que, a ética protestante valorizava o trabalho onde o ócio era uma evasão antinatural e perniciosa e manter-se pelo trabalho era um modo de servir a Deus (ALBORNOZ, 2012). Em contrapartida, a Contemporaneidade ou pós-modernidade trouxe consigo o desapego às tradições, exaltando a sociedade de consumo, o investimento intelectual e emocional, o sistema de acumulação, propiciando ambiente de instabilidades e forte responsabilização individual (CHAUÍ, 2006).

O cenário no século XX trouxe consigo, mudanças significativas para o ambiente do trabalho. A revolução Industrial tecnológica, e a emancipação feminina, por exemplo, se destacam como movimentos importantes desses novos olhares sobre a sociedade do trabalho e das mudanças inerentes e necessárias para o equilíbrio frente a esta nova conjuntura (BARBOSA, 2012).

Nesse aspecto, Fernandes (2013) salienta que a mulher ao adentrar no mercado de trabalho trouxe consigo discussões sobre a necessidade de realinhamento nas políticas trabalhistas a fim de, atender as particularidades da mulher como a maternidade, a reflexão sobre a precarização do trabalho feminino, a ocupação de cargos e a criação de novos, além da autonomia na participação ativa dentro das organizações.

Na perspectiva da sociedade atual dentro das organizações, Antunes (2005) afirma que as pessoas vivenciam uma luta contínua pela sobrevivência nos aspectos: financeiro, emocional, poder e de status. Nesse sentido, em um curto espaço de tempo as pessoas podem vivenciar situações paradoxais como, por exemplo, ser premiado por determinada ação, projeto ou desempenho e ser demitido ou punido por essa mesma organização. Ser promovido pelo ótimo desempenho, mas ser afastado/desligado por não ter atendido as expectativas do novo cargo.

Assim, Antunes (2005) declara resumidamente que desde o mundo antigo e sua diversidade de princípios filosóficos, o trabalho vem sendo compreendido como uma expressão de vida e degradação, infelicidade, atividade vital e escravidão, felicidade irrestrita e servidão.

E, em termos gerais, as perspectivas atuais do trabalho não se diferem tanto das vistas em outras épocas.

## **2.1 Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**

A gestão de pessoas é caracterizada como uma área dentro das organizações que atua com serviços nos mais variados aspectos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, segurança, saúde, benefícios, remuneração. De modo que, os profissionais que atuam neste campo são variados, incluindo psicólogos, administradores, médicos do trabalho (CHIAVENATO, 2010).

Anteriormente, o modelo de gestão era antagônico, limitado e estreito aos interesses apenas de uma das partes, a organização. Na perspectiva moderna, esta relação está empenhada em promover uma conexão onde ambos, tanto empresa, quanto colaboradores possam desenvolver suas particularidades (CAMARROSANO, 2015).

Na especificidade do mercado de trabalho brasileiro, Demo, Fogaça e Costa (2018) acentuam que a atuação com foco em gestão de pessoas se desenvolveu diante de um cenário, aonde o empreendedorismo vem se tornando cada vez mais crescente, de forma que o fomento a competitividade, a inovação, a capacitação e a retenção de talentos, se destacam como elementos essenciais, o que por sua vez, delineia toda a atuação contemporânea da área de gestão de pessoas.

Nesse aspecto, Maemura e Sala (2015) destacam que na atualidade a área de gestão de pessoas tem profundo reconhecimento e importância dentro das organizações, visto que, é através da atuação destes profissionais, que se viabiliza o encontro do equilíbrio na parceria entre empresa e colaboradores.

Contudo, nesse panorama de gestão atual Ramos e Januário (2013) destacam que epistemologicamente a gestão de pessoas se apoia em modelos funcionalistas de regulação normativa do sujeito em ambiente organizacional, mas entra em paradoxo quando se depara com o amplo contexto sistêmico e dinâmico que sustenta a natureza humana automaticamente, implicando em variáveis complexas e de difícil elaboração e intervenção dentro do ambiente de trabalho.

Diante desta perspectiva, Xavier (2006) destaca que o aspecto fundamental de uma gestão de pessoas no cenário contemporâneo é a sensibilização, diante de toda a riqueza e potencial da diversidade de capital humano, de forma a poder ser um mediador entre os objetivos dos sujeitos alinhado e aliado aos interesses das organizações, mantendo uma relação de parceria mútua.

Assim, o planejamento estratégico se fundamenta como uma ferramenta assertiva para delinear escolhas dentro de um contexto gerencial. De maneira que, para compreender a dinâmica de funcionamento de cada aspecto e suas particularidades, no que tange a área de gestão de pessoas, torna-se necessário que esta seja segmentada em subsistemas, a fim de, focar melhor em cada objetivo e obter melhores resultados (FIRMO; SOUZA; BORGES, 2017).

Diante do exposto, no contexto moderno de gestão de pessoas, oito subsistemas, se constroem e se caracterizam, no intuito de atender as particularidades e demandas da relação entre sujeito e organização. O primeiro subsistema é de **Recrutamento e Seleção R&S** com o objetivo de agregar pessoas; o segundo é o **Treinamento e Desenvolvimento T&D** voltado para o desenvolvimento de pessoas na dinâmica organizacional; o terceiro é **Administração de Cargos e Salários** com foco no estabelecimento das remunerações; o quarto **Administração de Benefícios** para promover recompensas. O quinto **Segurança e Medicina no Trabalho**, o sexto se dispõem nas **Relações trabalhistas e sindicais**, o sétimo **Planejamento de RH**, e o oitavo **Administração de pessoal**. Sendo os quatro últimos, foco para assegurar e manter as pessoas na organização de forma saudável, respeitando sua garantia de direitos (MAEMURA; SALA, 2015).

## 2.2 O subsistema de Administração de cargos, salários e promoções

Na definição e caracterização do cargo, Maemura e Sala (2015, p. 206) afirmam que “cargo é o papel que o funcionário assume dentro da organização. Assim, cada cargo possui um valor relativo, correspondente as suas atribuições, responsabilidades, autoridades e conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas no cargo”.

O salário por sua vez, é caracterizado como modalidade de remuneração que em primeira instância, deve ser pautada em princípios de equidade e justiça. Na composição de uma estrutura salarial, alguns elementos norteiam a definição do valor da remuneração, de modo que, a classe salarial se atém principalmente, ao perfil do profissional e a equidade de valores de mercado (MAEMURA; SALA, 2015).

Na percepção de Xavier (2006) as promoções se caracterizam como uma estratégia de estabilidade, sustentabilidade e segurança para a organização. Assim, a promoção se viabiliza como uma ferramenta para manter o estímulo e a motivação dos colaboradores. De maneira que, a promoção pode se dar na forma de progressão vertical, no recrutamento interno para mudança de cargo em nível superior ou progressão horizontal que ocorre a promoção pelo mérito do profissional, sem mudança de nível hierárquico (MAEMURA; SALA, 2015).

Pensando na promoção como um elemento estratégico, é importante destacar que condições confluem para que ela ocorra. Em primeiro lugar é preciso que haja uma vaga disponível, segundo que a concorrência seja estabelecida de forma igualitária em condições de preparo para a função, terceiro a análise deve ser imparcial, e a atenção aos candidatos deve ser igual. Atitudes do recrutador como paternalismo, preferências pessoais e distinção de gênero, são graves erros que levam a ineficácia da promoção como estratégia (XAVIER, 2006).

### **3 AS DIFERENÇAS DE GÊNERO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PNAD) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) em 2019 aponta, que a taxa de desocupação no Brasil é de 14,9% para mulheres e 10,9% para homens. Já o nível de ocupação, ocorre na proporção de 63,7% para os homens e 44,9% para mulheres, ou seja, as mulheres estão em menor número nos índices de empregabilidade (IBGE, 2019).

No que tange ao rendimento médio real, os homens ganham a média salarial de R\$ 2.519,00, já as mulheres R\$ 1.991,00, em funções equiparadas. O que dá uma margem média de 28,7% de diferença de remuneração a mais para os homens, em detrimento do mesmo trabalho exercido por mulheres (IBGE, 2019).

A diferença salarial pela ótica do gênero, no olhar de Splitter, Silva e Barbosa (2017) se trata de uma violência simbólica arraigada na percepção cristalizada de dominação, embasada na reflexão do poder simbólico. E que em última instância, esse comportamento é comumente naturalizado pela noção subtendida social de que homens são superiores as mulheres, sobretudo, em processo de tomada de decisão. Ainda no contexto salarial, a média de rendimentos em 2019 de pessoas com nível superior se sobressai em pelo menos três vezes a mais àqueles que não têm graduação (BARROS, 2020).

E nesse ponto, uma pesquisa realizada pela equipe da empresa CATHO em 2019 mostrou que as mulheres se sobressaem, visto que, 30% delas possuem graduação e pós-graduação, enquanto eles atingem marcas de 24%. Contudo, mesmo nessa lógica as mulheres ainda têm seus trabalhos precarizados, uma vez que, a mesma pesquisa apontou que entre mulheres e homens ambos com nível superior, elas ainda tem uma marca salarial menor, recebendo em média 20,5% a menos que eles (CARMO, 2020).

A realidade das mulheres em cargos de liderança, apesar de já existir a um tempo considerável, ainda atravessa desafios impensáveis quando equiparada a condição do homem exercendo a mesma função, sendo o primeiro deles a definição do perfil para galgar a vaga,

nessa conjuntura. Nesse aspecto, De Paula (2013) discorre que as diferenças já são perceptíveis na definição do perfil que ao serem voltadas para mulheres, no geral se atem a aspectos de sensibilidade como saber ouvir, em detrimento de elementos técnicos como modelo de liderança e responsabilidades na condução da equipe.

Nessa linha de raciocínio, Robbins (2005) salienta que obviamente existem diferenças consideráveis entre homens e mulheres, sobretudo, no contexto emocional. Na comparação entre gêneros o autor afirma que, as mulheres diferentemente dos homens, experimentam e expressam mais as emoções, sejam elas positivas ou negativas e se sentem confortáveis nessas experiências, o que lhes confere também uma maior capacidade de reconhecer as emoções dos outros que geralmente, são expressas através de linguagem corporal.

Perspectivas diferentes buscam explicar através de evidências, as diferenças entre gênero acima citadas. Assim, Robbins (2005) descreve que na ótica da ciência social uma das explicações se refere ao modo como homem e mulheres são diferentemente socializados. Em algumas linhas psicológicas, o raciocínio é de que as mulheres naturalmente são mais propensas a expressar e perceber emoções, justificado através do conceito do inatismo, que diz respeito à capacidade natural e inerentemente humana de adquirir linguagem (PAPALIA; FELDMAN, 2013).

Nesse aspecto, Santos e Diógenes (2019) acentuam que embora as mulheres líderes se proponham bem mais que os homens na mesma função, para realizar trabalhos mais estratégicos, holísticos e inovadores, ainda assim, no geral o seu reconhecimento é subjugado e reduzido a estereótipos, as desencorajando em sua autonomia e criatividade.

Nesse cenário, é importante frisar que além dos desafios adicionais pelos quais as mulheres são submetidas para desenvolverem suas carreiras, na perspectiva de galgar promoções para cargos de liderança, geralmente às mulheres tem de fazer escolhas profissionais em detrimento da família e de sua vida privada como, por exemplo, a redução de tempo na relação com filhos e cônjuge condicionando assim, ao desenvolvimento de sentimentos de culpa sofrimento, ou sobrecarga pela exigência de cumprir dupla jornada de trabalho, sendo uma na organização e a outra em casa (SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

A qualidade de vida no trabalho com foco na diferenciação de gênero foi objeto de estudo para Stefano; Bonanato; e Raifur (2013), que através de seus resultados constataram que as mulheres são majoritariamente mais impactadas em sua saúde pelo estresse no trabalho do que os homens. A conclusão se deu a partir da análise de que fatores como: organização no ambiente de trabalho, competição, relações hierárquicas, realização



profissional e relacionamento interpessoal se destacam como fatores de maior impacto no gênero feminino.

Corroborando com tais acepções, Ceribeli; Ceribeli e Ferreira (2016) complementam ainda que as mulheres se mostram demasiadamente insatisfeitas, sobretudo, no que tange aos salários recebidos, as oportunidades de carreira, a ausência de participação efetiva em comitês decisórios, ao impacto do trabalho em suas vidas pessoais e ao tratamento diferenciado que recebem em relação aos homens. Assim, se delineando a partir dessas considerações a necessidade de novos olhares sob a gestão da diversidade de gênero.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho, as configurações do ambiente de trabalho e especialmente, os aspectos que tangem a diferenciação de gêneros nesse cenário, foram foco de discussão neste estudo, que em primeira instância, apresentou especial discussão acerca dos elementos que compõe diferenças entre homens e mulheres na ocupação de cargos de liderança, remuneração e possibilidades de desenvolvimento de carreira por meio da promoção.

A partir dos estudos analisados, corroborando com dados estatísticos do censo de 2019 obtidos através de pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), por meio da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PNAD) constatamos que, no Brasil as mulheres são mais afetadas pelo desemprego e quando empregadas são remuneradas de forma menor, mesmo em funções equiparadas aos homens inclusive, em situação de maior qualificação, quando as mulheres são graduadas e pós-graduadas sua renda ainda fica abaixo da renda masculina.

No que tange a ocupação de cargos e promoções, observamos que as mulheres sofrem discriminação inclusive, na caracterização do perfil, onde geralmente são primados suas características de afetividade e capacidade emocional, em detrimento de suas habilidades funcionais.

Nesse cenário, verificamos que em detrimento dessas diferenciações de gênero no ambiente de trabalho, as mulheres estão mais suscetíveis a adoecer fisiologicamente em decorrência da carga de jornada dupla por atuar como profissional e em atividades do lar. E no contexto mental, por estarem geralmente insatisfeitas e desmotivadas em decorrência de aspectos como a precarização do trabalho e remuneração, rasas oportunidades de carreira, ausência de participação efetiva em comitês decisórios e, sobretudo, pelo impacto do trabalho

em suas vidas pessoais, e no tratamento diferenciado que recebem em relação aos homens exercendo a mesma função.

A guisa de conclusão acredita-se que o estudo tenha alcançado o objetivo proposto, no que tange a especificações sobre as diferenças entre gêneros, no que se refere a cargo, salário e promoções no ambiente de trabalho. Contudo, se verifica que os estudos se limitaram, frente a investigações por meio de estudos de revisão bibliográfica especificamente, em contextos organizacionais. Desse modo, sugere-se o fomento na construção de mais estudos focais de investigação qualitativa nos ambientes de trabalho intra e extras organizacionais, podendo neste aspecto, ampliar a discussão do tema proposto.

## 5 REFERÊNCIAS

ALBORNOS, S. **O que é trabalho**. 9. Ed. São Paulo: Brasiliense, 2012.

BARBOSA, A. L. N. de H. Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro. **IPEA**, Mercado de Trabalho, v. 57, p.31-41, 2012.

BARROS, A. **Homens ganharam quase 30% a mais que as mulheres em 2019**. In: Agência IBGE Notícias [online], 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencianoticias/2012agenciadenoticias/noticias/27598-homens-ganharam-quase-30-a-mais-que-as-mulheres-em-2019>. Acesso em: 15 Out 2020.

CAMMAROSANO, M. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

CARMO, J. **Mulheres no mercado de trabalho: panorama da década**. In: Catho [online], 2020. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/o-mercado-de-trabalho/mulheres-no-mercado-de-trabalho-panorama-da-decada/>. Acesso em: 15 Out. 2020.

CERIBELI, H. B.; CERIBELI, M. C. B.; FERREIRA, F. J. R. Análise da qualidade de vida no trabalho (qvt) sob a perspectiva das diferenças entre gêneros. **REUNA**, v.21, n.3, p. 05-24, 2016.

CHAUÍ, M. **Cidadania cultural: o direito à cultura**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPEBR**, v.16, n.2, 2018.

DE PAULA, A. B. **A participação de mulheres em cargos de chefia**. [Trabalho de Conclusão de Curso]. Departamento de Ciência Política, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013. 36p.

FERNANDES, M. A. A inserção da mulher no mercado de trabalho: um estudo sob a perspectiva da psicologia. **Gestão&Conhecimento**, n. 1, 2013. ISSN 1808-6594.

FIRMO, G. L.; SOUZA, L. C de; BORGES, N. N. Planejamento estratégico: subsistemas dos recursos humanos. **Rev. Maiêutica Indaial**, v.5, n.1, p. 193-201, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. SP: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS IBGE. **Pesquisa Nacional por amostra de domicílios contínua. PNAD. Mercado de Trabalho Brasileiro 2019**. Disponível em:

[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/8ff41004968ad36306430c82eece3173.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/8ff41004968ad36306430c82eece3173.pdf). Acesso em: 15 Out. 2020.

MAEMURA, M.; e SALA, O. **Gestão integrada de RH**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

PAPALIA, D. E; FELDMAN, R. D. **Desenvolvimento Humano**. 12.ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

RAMOS, F.; e JANUÁRIO, S. S. Gestão de Pessoas: Uma Abordagem Epistemológica. **Rev. Mal-estar e subjetividade**, v.13, n.1, p. 299-330, 2013.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado GeSec**, São Paulo, v.6, n. 2, p 88-110, 2015.

SANTOS, N. D. B.; DIÓGENES, C. Liderança feminina: um estudo pragmático das dificuldades de mulheres em cargos de liderança. **Reneafara**, v 14, n. 2, p. 91-102, 2019.

SPLITTER, S. E.; SILVA, M. Z. BARBOSA, E. T. Desigualdade Salarial na Profissão Contábil em Decorrencia do Gênero: Um Estudo à Luz da Violência Simbólica de Bourdieu. **XIV Congresso USR**. São Paulo, 2017.

STEFANO, S. R.; BONANATO, F. M.; RAIFUR, L. Estresse em funcionários de uma instituição de ensino superior: diferenças entre gênero. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 73-92, 2013.

XAVIER, R. de A. P. **Gestão de Pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Ed. Gente, 2006.