

ELAS SIM! EMPODERAMENTO FEMININO NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO MUNICÍPIO DE JOÃO PESSOA/PB

Hélio Araujo Pereira¹
Larissa Pereira Oliveira²

RESUMO

O empoderamento feminino implica em fatores que impulsionam as mulheres a administrarem melhor a dupla jornada, conciliando a trajetória familiar com os desafios profissionais. Tais atributos são fundamentais para que seja possível contemplar a ascensão feminina em cargos de liderança. Este artigo tem por objetivo identificar os fatores que contribuem para o empoderamento na carreira de mulheres que alcançaram cargos de alta gestão em instituições de ensino superior no Município de João Pessoa - PB. A parte empírica do artigo teve como *lócus* três instituições de ensino superior. Os dados desse estudo foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas junto a sete gestoras nas instituições de ensino, tendo como base metodológica os estudos de Malhotra *et al.* (2002) e Luttrell *et al.* (2009). Foi utilizado o método qualitativo para obtenção dos resultados da pesquisa. Os resultados apresentados evidenciam cinco fatores dimensionais relacionados ao empoderamento feminino, que contribuíram para a ascensão profissional das entrevistadas. Os principais achados estão relacionados ao reconhecimento profissional de modo meritocrático, pois a proatividade e empenho destacaram-se como fatores relevantes para coordenar processos decisórios que influem grande impacto nas organizações.

Palavras-Chave: Empoderamento. Mulheres. Alta Gestão. Meritocrático. Organizações.

ABSTRACT

Women's empowerment implicates factors that drive women to better manage the double journey, reconciling family trajectories with professional challenges. Such attributes are fundamental for women's ascendancy to leadership positions. This article aims to identify the factors that contribute to the empowerment of the career of women who have reached high management positions in higher education institutions in the city of João Pessoa - PB. The empirical part of the article had as a locus three institutions of higher education. Data from this study were collected from semi-structured interviews with seven administrators in educational institutions, based on the studies of Malhotra *et al.* (2002) and Luttrell *et al.* (2009). The qualitative method was used to obtain the results of the research. The results presented evidence five dimensional factors related to female empowerment, which contributed to the professional growth of the interviewees. The main findings are related to professional recognition in a meritocratic way, because the proactivity and commitment have stood out as relevant factors to coordinate decision processes that have a great impact on organizations.

Key Words: Empowerment; Women; High Management; Meritocratic; Organizations.

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba. Doutorando em Administração pela mesma instituição. Membro permanente do Grupo de Estudo do Terceiro Setor - GETS.

² Graduada em Administração, Universidade Federal da Paraíba.

Introdução

O termo “*empowerment*” ou “empoderamento” está sendo cada vez mais utilizado e discutido nas linhas acadêmicas. O conceito de empoderamento relaciona-se literalmente aos movimentos de direitos civis iniciado nos Estados Unidos na década de 1970, como expressão da autovalorização e conquista de cidadania plena da etnia negra (COSTA, 2004).

Rappaport (1995) ressalta que o empoderamento equivale a um processo em que as pessoas, organizações ou comunidades em geral passam a participar ativamente dos processos de tomada de decisão das questões que lhes dizem respeito. Pode-se considerá-lo pioneiro acerca do conceito de empoderamento empregado na atualidade, graças à concepção teórica, pesquisas e aplicações práticas de seus ideais (PERKINS; ZIMMERMANN, 1995).

A definição de empoderamento tem relação com a autonomia, pois enaltece a capacidade dos indivíduos em decidirem sobre questões que lhes dizem respeito, angariando recursos que lhes permitam voz ativa, prestígio e capacidade de ação e decisão. Portanto, os próprios desfavorecidos devem fazer uma espécie de auto empoderamento, em busca de motivação para o alcance de seus objetivos.

Existem vários tipos de empoderamento, como o social, psicológico e político. No tocante ao empoderamento feminino ressaltam-se ações de fortalecimento e desenvolvimento, potencializando as habilidades necessárias para que as mulheres ocupem cargos de lideranças. As barreiras de acesso existentes se estabelecem como um dos principais desafios do empoderamento feminino.

Em 1985, na Terceira Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre a Mulher, o conceito de empoderamento foi aplicado como “estratégia conquistada por mulheres do Terceiro Mundo para mudar as próprias vidas, ao mesmo tempo em que isto gera um processo de transformação social” (DEERE; LEAL, 2002, pág. 53). De acordo com Fonseca (1996), o aumento do ingresso das mulheres no mercado de trabalho e nos altos cargos de gestão está inter-relacionado com as transformações nos padrões comportamentais e do papel social feminino, intensificado pela presença das mulheres nos espaços

públicos, somados à expansão do acesso às universidades e à crescente queda da fecundidade, além da intensificação dos movimentos feministas e do incentivo ao empoderamento. Por meio de processos de empoderamento, as mulheres passam a se conscientizar de sua situação e a decidir sobre suas próprias vidas, além de desenvolverem habilidades e competências para a tomada de decisões acerca dos atos que interferem direta ou indiretamente sobre os seus interesses, preparando-as para enfrentar as dificuldades impostas pela sociedade. O acesso de mulheres a cargos de grande responsabilidade demonstra que o empoderamento feminino pode proporcionar benefícios mútuos nas mudanças sociais.

Estudo de Campos *et al.* (2018) realizado em Minas Gerais, sobre Mulheres Gerentes nas Universidades, verificou que há empoderamento por parte das mulheres nos cargos de alta gerência, mas ainda assim, os homens predominam, vez que as relações de gênero dominantes ainda são de subordinação feminina. Nesse sentido, este trabalho se torna justificável por contribuir com a análise acerca de um tema contemporâneo, compreendendo como as mulheres têm cooperado de forma significativa nos processos de gestão das organizações, em especial, nas instituições de educação, objeto do presente estudo. Diante desse contexto, este artigo traz resultados de uma pesquisa que teve como objetivo identificar os fatores que contribuem para o empoderamento na carreira de mulheres que alcançaram cargos de alta gestão em instituições de ensino superior no município de João Pessoa - PB.

1 Referencial Teórico

1.1 A mulher e sua inserção no mercado de trabalho

A inserção da mulher no mercado de trabalho se faz necessário diante da necessidade de cooperação nos serviços interligados ao rendimento financeiro familiar. A expansão fabril ocorrida na Revolução Industrial agregou a mão de obra feminina pelas indústrias, objetivando minimizar os custos com salários e pela enorme facilidade em sujeitar essa nova classe trabalhadora, possibilitando definitivamente a inserção da mulher no meio de produção (OLIVEIRA, 1992).

Outro fator contribuinte ocorreu acerca da carência de mão de obra, ocasionada pela I e II Guerra Mundial, no século XX. Com os homens nas frentes das batalhas, as mulheres começaram a exercer funções que eram desempenhadas apenas por eles, passando, assim, a produzirem insumos que abasteciam não somente a guerra, mas a economia em geral. (TONANI, 2011).

Segundo Leskinen (2004), mesmo diante de tal oportunidade, as mulheres enfrentavam diversas dificuldades em demonstrarem seus potenciais, devido ao compromisso com a exaustiva jornada de trabalho, aliado aos afazeres domésticos. Oliveira (1992), menciona a quebra do protótipo que distinguia a diferença entre homens e mulheres, já que no trabalho fabril era exigido o mesmo desempenho para ambos. Essa situação possibilitou a adoção de novas funções para a mulher na sociedade.

De acordo com Tonani (2011), após o fim das guerras as mulheres continuaram ocupando cargos antes assumidos apenas pelos homens, pois muitos não voltaram do confronto ou mesmo os que voltaram estavam incapacitados para assumirem tais funções. Com isso, a inserção da mulher no mercado de trabalho cresceu e se consolidou.

Coutinho (1994) observa que no Brasil, durante o período colonial, a mulher das classes médias e altas desfrutava de espaço apenas para desempenhar a função de mãe e esposa, sendo totalmente dependente do pai (antes do casamento) e, posteriormente, do marido. Elas tinham responsabilidades com os afazeres domésticos e com os cuidados físicos dos filhos. Ainda segundo a autora, apenas no final do século XIX, as mulheres conquistaram o direito de frequentar as escolas que habilitavam moças para o magistério, visto que, nesse período, essa era a única profissão admissível às mulheres.

Com os avanços sociais e tecnológicos iniciados nos anos 60 no século XX, as mulheres conseguiam conciliar melhor a vida profissional e os afazeres domésticos, pois a média do número de filhos diminuiu, possibilitando que o mulheres de classe média e alta se responsabilizassem por negócios familiares, tais como, butiques e lojas de louças (WONG, 2017). Para Leone (2000) e Scorzafave (2001), o crescimento econômico ocorrido nas décadas

de 80 e 90 do século XX possibilitou a participação ativa da mulher no ambiente de trabalho, contribuindo com a diminuição da diferença entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgou em 2012 os resultados da Pesquisa Mensal de Emprego – PME, indicando que as mulheres representavam em 2011 o percentual de 46,1% da população economicamente ativa. Foi verificado, também, que a proporção de mulheres com carteira assinada no setor privado foi de 40,4%, sendo evidenciado que a média geral de horas semanais trabalhadas pelas mulheres, em 2011, foi de 39,2 horas. Foi identificado que as mulheres que possuíam de 8 a 10 anos de estudos apresentaram uma maior média de horas semanais habitualmente trabalhadas, em relação ao grupo de mulheres que concluíram o nível superior.

Segundo a concepção de Cirolini e Noro (2008), atualmente, a presença da mulher no mercado de trabalho é um fato irreversível e indiscutível. A ascensão feminina no século passado simbolizou um marco ao alcançar funções antes desempenhadas apenas por homens, comprovando, ainda, competência e habilidade das mulheres nas incumbências demandadas. Esses fatores evidenciam possíveis motivos para o alcance de cargos de grande responsabilidade.

De fato, de modo progressivo, as mulheres se inseriram e permanecem no mercado de trabalho, gerindo sua carreira e alcançando por mérito um patamar de destaque nas organizações (ANDRADE; BARBOSA, 2013). É importante ressaltar que o desenvolvimento da carreira feminina é caracterizado por intermédio do empoderamento feminino no espaço organizacional, assim como, outros aspectos dimensionais, tornando possível às mulheres alcançarem altos cargos de liderança.

2.2 Liderança feminina no espaço organizacional

Ainda na primeira metade do século XX, as mulheres enfrentavam dificuldades em ocupar cargos gerenciais. Já na segunda metade do século XX, a presença da mulher começou a ganhar força no ambiente de trabalho, expandindo o espaço de discussão sobre a carreira feminina em cargos gerenciais (CROMPTON, 2006).

Segundo Frankel (2007), a liderança é a aptidão de influenciar indivíduos no alcance de objetivos. De acordo com esse autor, as mulheres demonstram capacidade para liderança, o que propicia o alinhamento com as habilidades organizacionais desejadas, se destacando com um diferencial que as organizações buscam atualmente. O perfil de liderança feminina se relaciona com a iniciativa e determinação, fato este que contribui com a qualidade das atividades organizacionais.

Segundo Tonani (2011), em virtude de uma cultura ainda masculinizada, o número de mulheres que desempenham cargos de liderança ainda é inferior em relação ao número de homens no mesmo setor. Entretanto, de modo ostensivo, essa realidade está em processo de transformação, tendo em vista que as empresas se deparam com a instância de aplicação de estratégias adaptáveis às constantes mudanças. Os atributos encontrados nas lideranças femininas se coadunam com tais prioridades (TONANI, 2011).

O avanço educacional se refere a um fator fundamental para o empoderamento feminino em todas as esferas da sociedade, pois, por intermédio da educação de qualidade, as mulheres são capacitadas para alcançarem melhores remunerações no setor formal, avanços na carreira, participação e representação no governo e mesmo influência política (FEM, 2005).

De acordo com Schlickmann e Pizarro (2013), a mulher executiva é reconhecida principalmente por sua capacidade técnica e gerencial, mas, ainda assim, necessita em muitos casos lidar com a dupla jornada, conciliando a trajetória familiar com os obstáculos profissionais. É possível compreender que a motivação pode estar relacionada com o alcance da autoestima e autorrealização, almejando administrar conflitos e atingindo a independência financeira, quebrando paradigmas existentes.

As mulheres executivas tendem a demonstrar facilidades intrínsecas de aprendizagem, adotando maior flexibilidade com um estilo de liderança democrático (LODI, 1999). Foi evidenciado, que de modo geral, elas demonstram aptidão para o trabalho em equipe e para negociação, atribuindo maior confiança, sensibilidade, intuição, empatia e poder de persuasão. Adotando-se o atual contexto gerencial,

pressupõe-se que tais qualidades são compatíveis com as competências interpessoais almejadas pelo mercado.

O IBGE (2018) apresentou uma pesquisa de estatísticas de gênero, evidenciando indicadores sociais das mulheres no Brasil. O indicador de participação das mulheres em cargos gerenciais (CMIG 45) refere-se à inserção das mulheres em posições de liderança, seja no setor público ou privado. Em 2016, no Brasil, apenas 39,1% dos cargos gerenciais eram ocupados por mulheres, havendo sempre uma maior proporção de homens em todas as faixas etárias. No ano de 2017, a representação feminina na Câmara de Deputados era de apenas 10,5%, o que correspondia a uma das mais baixas taxas de presença de mulheres em parlamentos da América Latina. No entanto, de acordo com o MDB Mulher (2018), com as eleições ocorridas nesse mesmo ano, foi constatado um aumento de 51% (em relação as eleições de 2014) no número de mulheres eleitas na Câmara dos Deputados. Esse número de deputadas progrediu de 51 para 77 mulheres, o que significa que a nova Câmara foi composta por 15% de mulheres a mais que em 2014.

Melo e Magri Lopes (2013), evidenciam a necessidade de investigar os fatores dimensionais que contribuem para a elevação expressiva do ingresso das mulheres no mercado de trabalho. Diante da temática abordada neste artigo científico, destaca-se a necessidade de identificar tais fatores a respeito das executivas e gerentes que compõem a alta hierarquia nos ambientes organizacionais.

2.3 Concepção do empoderamento feminino na perspectiva de mulheres líderes

O empoderamento é utilizado como um mecanismo de autodesenvolvimento e autonomia, no qual se relaciona com as capacidades de agir e tomar decisões, possibilitando ao indivíduo a motivação necessária para interferir em sua própria realidade (KLEBA; WENDAUSEN, 2009). O empoderamento expressa o sentido de autocontrole sobre o planejamento futuro conforme as mudanças desejadas, possibilitando o auto reconhecimento das habilidades e competências existentes.

Luttrell *et al.* (2009), expressa o encadeamento entre o empoderamento e o reconhecimento do sujeito, neste caso a mulher, em relação a sua participação na sociedade, bem como acerca de sua ascensão

profissional. O empoderamento possibilita à mulher controle acerca de suas iniciativas e ações, assumindo seu próprio destino.

De acordo com Silva Cezar *et al.* (2017), o aumento pela busca do reconhecimento e valorização contribuíram com a diminuição da disparidade entre os gêneros. As mulheres do século XXI possuem um perfil divergente das suas ancestrais, pois podem constituir sua própria identidade, expressando suas capacidades e habilidades e proporcionando grandes transformações sociais e organizacionais.

No contexto da primeira guerra mundial em 1914, foi constatado que enquanto os chefes de família estavam na guerra, as mulheres exteriorizaram atitudes de empoderamento ao necessitarem assumir o papel de provedoras do lar. Ao término da guerra, as mulheres continuaram com suas ocupações profissionais de apoio financeiro, conciliando ao anterior posto de trabalho (ANGELIN; MADERS, 2010). Segundo Noronha e Volpato (2006), por volta de 1970, as mulheres passaram a exteriorizar iniciativas de investimento em seu desenvolvimento profissional.

De acordo com Bruschini e Puppini (2004), as mulheres atuais estão cada vez mais instruídas intelectualmente, sendo independentes e economicamente ativas, modificando os padrões familiares e, conseqüentemente, abarcando a capacidade de escolha, gerenciamento e planejamento de sua própria carreira. Foi evidenciado que a expansão nos níveis educacionais, atribuídas a evolução educativa, modificaram os papéis profissionais, pois hoje as mulheres tem mais oportunidades para alcançarem a independência pessoal e profissional.

Em 2017, a ONU Mulheres, em parceria com o Pacto Global das Nações Unidas (UNGC), elaborou com o apoio de interessados e por intermédio de um processo consultivo internacional os Princípios de Empoderamento das Mulheres. Baseados em práticas empresariais reais, esses conjuntos de considerações visam auxiliar o setor privado na adaptação de políticas e práticas existentes, ou até mesmo novas, propiciando a concretização do empoderamento das mulheres. O roteiro inspirador abordado objetiva direcionar os esforços para a integração de igualdade entre os gêneros.

Segundo Costa (2004), o empoderamento feminino assume formas democráticas. O termo representa o poder de participação social das mulheres, proporcionando a ciência acerca de seus direitos e contribuindo com a igualdade entre os gêneros. Diante de tal concepção, se evidencia a progressão e importância da mulher no mercado de trabalho (BRUSCHINI, 2000), o que pressupõe que tais mudanças são advindas, em termos gerais, da concepção e adoção do empoderamento feminino.

2.4 Dimensões do empoderamento feminino no mercado de trabalho

Luttrell *et al.* (2009) mencionam que as dimensões do empoderamento são demonstrações e ações para o fortalecimento do gênero feminino. O empoderamento feminino é analisado a partir de cinco dimensões, as quais contemplam variáveis econômicas, psicológicas, familiares/interpessoais, políticas e socioculturais (MALHOTRA *et al.*, 2002; LUTTRELL *et al.*, 2009). O quadro 1 evidencia o propósito de cada dimensão.

Quadro 1 – Dimensões do empoderamento da mulher

Dimensões	Descrição
Econômica	Acesso aos recursos e renda.
Psicológica	Autoconfiança e autoestima.
Familiar/ interpessoal	Métodos contraceptivos, escolha do cônjuge, divórcio, divisão das tarefas da casa.
Política	Leis de apoio às mulheres, entradas das mulheres nas organizações.
Capacidade social e humana	Relações Sociais, econômicas e políticas mais abrangentes.

Fonte: Baseado em Malhotra *et al.* (2002); Luttrell *et al.* (2009) e adaptado de Oliveira *et al.* (2015).

Na dimensão econômica o empoderamento propicia que o indivíduo, no caso a mulher, possua capacidades, competências, acesso a renda, recursos e estabilidade segura e sustentável (LUTTRELL *et al.*, 2009). O empoderamento econômico possibilita que as mulheres tenham acesso, controle e contribuição com os recursos no ambiente familiar, proporcionando a admissão da mulher no ambiente de trabalho, inclusive, desempenhando cargos de liderança (MALHOTRA *et al.*, 2002; LUTTRELL *et al.*, 2009). Para Friedmann (1996), esse empoderamento ocasiona independência econômica às mulheres, influenciando assim, no empoderamento psicológico.

O empoderamento pessoal ou psicológico nasce da consciência dos indivíduos em desejarem crescer e desenvolver-se por meio da autoconfiança e motivação e se relaciona com o poder pessoal, no qual almeja conquistar autonomia e emancipação (LISBOA, 2007). De acordo com Malhotra *et al.* (2002) e Luttrell *et al.* (2009), esse tipo de empoderamento refere-se ao bem-estar e à autoestima da mulher, almejando mudanças pessoais e sociais e objetivando melhorias cotidianas. O indivíduo reconhece sua competência em desenvolver novas habilidades que o possibilite ultrapassar a conformação e submissão (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

A dimensão familiar/interpessoal proporcionou inúmeros fatores que contribuíram para que a mulher se inserisse no mercado de trabalho, passando a ter acesso a métodos contraceptivos, bem como, divisões nas responsabilidades domésticas e autonomia tanto na escolha de seu cônjuge e no momento ideal de casar-se, quanto na opção acerca do divórcio (MALHOTRA *et al.*, 2002). Para Melo e Magri Lopes (2013), o empoderamento feminino na perspectiva familiar instiga as relações existentes entre os gêneros masculino e feminino, pois foca na atuação de cada um no âmbito familiar.

Essa dimensão abrange a representação feminina no ambiente governamental, zelando por seus interesses, pois busca a conquista dos direitos femininos, a partir da elaboração de leis que mobilizem a sociedade acerca da proteção às mulheres (MALHOTRA *et al.*, 2002; LUTTRELL *et al.*, 2009). Para Friedmann (1996), a dimensão política propicia a aptidão para organizar e promover mudanças no meio social.

A dimensão social e humana engloba a liberdade de expressão, acesso aos espaços sociais e também participações em grupos. A mulher almeja mudanças nos padrões patriarcais, atribuindo autodomínio acerca de sua vida, além de exercer seus direitos com autonomia, participando ativamente nos mais diferentes âmbitos sociais (MALHOTRA *et al.*, 2002; LUTTRELL *et al.*, 2009). Segundo Deere e Leal (2002), a educação tornou-se um requisito fundamental para a contribuição do empoderamento feminino na sociedade, pois se relaciona ao conhecimento e as habilidades, o que torna propício o alcance da autoconfiança.

3 Metodologia

Este artigo teve como base uma pesquisa de caráter descritivo que, segundo o entendimento de Gil (2010), é um tipo de estudo que gera conhecimentos para aplicação prática centrada na solução de problemas específicos. A contribuição desse tipo de pesquisa está relacionada a proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida (VERGARA, 2010). A pesquisa realizada se caracteriza como descritiva a partir do momento em que descreve os aspectos do empoderamento feminino na perspectiva da alta gestão. As entrevistas só foram possíveis graças ao empenho em abordar cada entrevistada, solicitando a participação e informando-as sobre o objetivo proposto e sobre a sua contribuição acerca de uma pesquisa acadêmica.

No tocante ao método de abordagem, a pesquisa se pautou no caráter qualitativo, pois buscou analisar um fenômeno de forma aprofundada, em sua totalidade (MARCONI; LAKATOS, 2011). O instrumento de pesquisa foi uma entrevista semiestruturada junto às mulheres gestoras em instituições de ensino superior no município de João Pessoa - PB. O roteiro da entrevista foi constituído por 16 perguntas, as quais tiveram abordagens definidas com base nos autores Malhotra *et al.* (2002) e Luttrell *et al.* (2009) e adaptadas a partir dos estudos de Oliveira *et al.* (2015), conforme apresentado no Quadro 2. Das entrevistas realizadas, foram transcritos os arquivos de áudio, e assim, serviram de material de análise da pesquisa.

Foi utilizado o método não-probabilístico, por acessibilidade, que se caracteriza pela facilidade de

acesso às entrevistadas, que corresponderam a sete gestoras de universidade públicas e privadas no município de João Pessoa. Nas entrevistas se buscou conhecer a opinião e não a identidade, sendo suprimida a identificação das entrevistadas, denominando-se de E1 para a entrevistada 1, E2 para a segunda entrevistada e assim sucessivamente. A coleta de dados primários foi realizada em virtude da disponibilidade das entrevistadas, sendo estas realizadas no local de trabalho das gestoras. A análise de dados foi caracterizada por meio da técnica de análise de conteúdo, caracterizada por Bardin (1977) como um conjunto de técnicas de comunicações, que têm por objetivo ultrapassar as oscilações existentes, enriquecendo a compreensão acerca dos dados coletados.

Quadro 2 – Questões acerca do instrumento de coleta de dados

Categories	Questões
Perfil das mulheres	Ano que nasceu Tempo que trabalha em cargo de liderança na instituição Grau de escolaridade, área, especialização Faixa etária que iniciou no mercado de trabalho Cargo que ocupava no início da carreira Idade que teve a primeira experiência em cargo de liderança
Dimensão Econômica	Faixa salarial
Dimensão Familiar/Interpessoal	Como você avalia o reconhecimento e o incentivo por parte da família na sua trajetória profissional?
Dimensão Psicológica	Você colabora para o crescimento profissional de outras mulheres? Como?
Dimensão Política	O que significa sucesso e bem-estar para você? Você poderia relatar como foi a sua trajetória de ascensão profissional ao longo de sua carreira? Para você, o que caracteriza ter ascensão profissional? Como você avalia o seu processo de reconhecimento profissional? Você foi reconhecida por mérito, merecedora do cargo, ou por outras questões inerentes ao cargo?

Dimensão Social e Humana	Hoje no cargo em que você atua, existe a oportunidade de você participar de processos decisórios? Qual a influência destas decisões no curto, médio e longo prazo?
--------------------------	---

Fonte: Baseado em Malhotra *et al.* (2002); Luttrell *et al.* (2009) e adaptado de Oliveira *et al.* (2015).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil das entrevistadas

Conforme as informações adquiridas na pesquisa, todas as entrevistadas, em alguma fase de suas carreiras, já atuaram como docentes. Este fato enaltece uma das primeiras profissões exercida pelas mulheres, tal como menciona Coutinho (1994). Foi verificado que todas as gestoras possuem mestrado, acrescentando ainda, que as entrevistadas E3 e E5 já concluíram o doutorado. É importante ressaltar a importância do avanço educacional, um fator fundamental para o empoderamento feminino, contribuindo com uma progressão na carreira das mulheres (FEM, 2005).

O Quadro 3 exposto a seguir, apresenta a idade atual das entrevistadas, bem como, o tempo em que trabalham na instituição atual, as idades que iniciaram no mercado de trabalho e que, possuíam quando assumiram pela primeira vez um cargo de alta chefia.

Ao observar o Quadro 3, pode ser evidenciado que as idades das gestoras variam entre 29 e 49 anos, sendo que 6 (seis) das entrevistadas iniciaram no mercado de trabalho com até 21 anos, correspondendo ao percentual de pouco mais de 85% do total dos sujeitos, sendo que, a entrevistada E4 foi a mais nova ao iniciar com 17 anos. Apenas a entrevistada E1 afirmou ter iniciado sua carreira com 28 anos, correspondendo a 8 anos de diferença da média geral de idade das entrevistadas.

Quadro 3 – Perfil das entrevistadas

Entrevistada	Idade	Idade que iniciou no mercado de trabalho	Idade que possuía quando teve a primeira experiência em cargo de gestão	Tempo que trabalha na instituição
E1	35 anos	28 anos	29 anos	4 anos
E2	40 anos	21 anos	29 anos	11 anos
E3	44 anos	18 anos	28 anos	3 anos
E4	31 anos	17 anos	18 anos	5 anos
E5	49 anos	20 anos	28 anos	4 anos
E6	37 anos	19 anos	31 anos	4 anos
E7	29 anos	19 anos	20 anos	2 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Cerca de 71% das entrevistadas (5 gestoras), obtiveram cargos de liderança após completarem 28 anos, sendo que, apenas as entrevistadas E4 e E7 assumiram tais responsabilidades com 18 e 20 anos respectivamente. Isso indica que, atualmente, as mulheres estão alcançando por mérito patamares de destaque nas organizações (ANDRADE; BARBOSA, 2013).

Tais informações correspondem às tendências contemporâneas, pois, cotidianamente, observamos as exigências do mercado no que diz respeito às contratações de profissionais com anos de experiência de trabalho para assumirem cargos de alta chefia. Pode ser observado uma pequena parcela de contratação de jovens para assumirem tais responsabilidades, possivelmente, pelas características especiais que demonstram possuir. Características essas, eventualmente exteriorizadas pelas entrevistadas E4 e E7, enquanto jovens.

4.2 Dimensões do empoderamento feminino em cargos de chefia

Fundamentando nas dimensões do empoderamento feminino de Malhotra *et al.* (2002) e Luttrell *et al.* (2009), nesta seção, serão apresentados os resultados de acordo com as categorias classificadas em: a) Dimensão econômica, b) Dimensão familiar/interpessoal, c) Dimensão psicológica, d) Dimensão política, e) Dimensão social e humana.

a) Dimensão econômica

Pouco mais de 71% das entrevistadas (5 gestoras), afirmaram que recebem entre 6 a 9 salários mínimos, ou seja, entre R\$ 5.724,01 a 8.586,00. A entrevistada E5 declarou receber de 12 a 15 salários mínimos (de R\$ 11.448,01 até R\$14.310,00), enquanto que, a entrevistada E3 afirmou receber mais de 15 salários mínimos (mais de R\$ 14.310,01). Conforme as informações econômicas adquiridas, foi possível observar que essas mulheres possuem certa autonomia financeira, não necessitando do cônjuge ou da família na manutenção de suas necessidades.

Nitidamente, as 2 (duas) entrevistadas que apresentaram os maiores níveis de escolaridade e as maiores longevidades, também, indicaram receber maiores salários. Assim, este resultado foi ao encontro dos pressupostos de Malhotra *et al.* (2002) e Luttrell *et al.* (2009), aonde o empoderamento na perspectiva econômica propiciou estabilidade segura e sustentável às entrevistadas, contribuindo com os recursos no ambiente familiar.

b) Dimensão familiar/interpessoal

Esta seção tem por intuito ressaltar os principais fatores destacados pelas entrevistadas, acerca da influência do reconhecimento familiar em suas carreiras. Analisadas as informações acerca dessa questão, foi constatado que, de modo geral, a família sempre influenciou bastante no desenvolvimento profissional de cada uma das entrevistadas, atendendo especialmente suas rotinas.

As entrevistadas E1, E3 e E7 destacaram que o apoio da família foi fundamental. A respeito do reconhecimento familiar, a entrevistada E6 afirmou que seus familiares foram os “*melhores apoiadores*,”

admiradores e incentivadores” durante sua trajetória, contribuindo para que ela tivesse o suporte necessário para alcançar o que almejasse.

Para a entrevistada E1 não foi muito diferente, pois o apoio familiar contribuiu genuinamente na sua dupla jornada, enquanto profissional e dona de casa. *“[...]o apoio da família é fundamental em qualquer desafio que a gente possa enfrentar, até mesmo porque a mulher tem outros cargos de liderança, além do cargo que ela ocupa na empresa. Ela é dona de casa, ela é mãe e se a família não apoiar ela não tem como dar conta de tanta coisa.”* (E1). Esse relato tem respaldo na literatura sobre o tema pesquisado, a partir do pensamento de Leskinen (2004), em que ressalta a difícil dinâmica das mulheres no que concerne a exaustiva jornada de trabalho e os afazeres domésticos.

Do mesmo modo, após a maternidade, a conciliação das responsabilidades de mãe, esposa e profissional tornam-se menos complexa graças ao apoio e compreensão por parte dos cônjuges. *“[...] eu tinha uma filhinha pequena e meu marido me dava todo o suporte, porque eu viajava praticamente a cada 15 dias. Atualmente também, tanto o incentivo, quanto a facilitação, porque eu trabalho manhã, tarde e noite[...].”* (E3). Tal contexto se encaixou com a realidade da entrevistada E2, pois após a maternidade ela continuou desfrutando de um apoio e incentivo incondicionais por parte da família, na conciliação com sua carreira profissional.

Os relatos da entrevistada E7 destacaram o grandioso apoio e incentivo por parte de seus pais em relação aos estudos, fatores estes, que desencadearam o senso e afinidade em assumir responsabilidades desde a fase infantil. *“A responsabilidade não é uma coisa que me faz fugir, e isso eu aprendi desde pequenininha, [...] de eu ter uma feira de ciências para fazer e isso ser supervalorizado, os meus pais quererem ver, acompanhar coisas de estudo que eles nunca mediram distância. Algo que eu me interessava eles valorizavam que eu me interessava [...]. Então o incentivo deles teve total impacto, porque foram as minhas primeiras oportunidades de viver responsabilidade e, responsabilidade é tudo para uma liderança.”* (E7).

Em contrapartida, a entrevistada E4 afirmou que o não reconhecimento de suas conquistas, por parte da família, não abalou a vontade de alcançar seus

objetivos. *“Posso dizer que a família, de maneira geral, foi e é bem alheia com relação a esses temas. Lembro-me que, muitas vezes, esperava ao menos um ‘parabéns’ diante das pequenas e grandes conquistas, mas aprendi a valorizá-las. [...] Sigo em frente para trazer um mínimo de conforto para aqueles que, mesmo não reconhecendo ou ao menos incentivando, sei que me amam.”* (E4). Entretanto, apesar do não reconhecimento, ela destaca o incentivo dos pais em relação aos seus estudos. *“Sempre fui incentivada a estudar, apesar de os meus pais não terem muito estudo.”* (E4).

c) Dimensão psicológica

Na análise dessa dimensão, constatou-se a confiança adquirida como o empoderamento feminino, contribuindo, para estimular outras mulheres a almejem e/ou obterem um desenvolvimento profissional. Foram questionados às entrevistadas se elas possuem o foco em auxiliarem outras mulheres, envolvidas em seu contexto profissional, a ascenderem profissionalmente. Fato este, apontado pela entrevistada E4, ao afirmar: *“Sempre compartilhei meus conhecimentos com elas [...].”* (E4).

Foi verificado que as entrevistadas E3 e E6 possuem o foco de incentivar o desenvolvimento de suas colaboradoras. *“Eu tenho uma história muito interessante, que é da menina que limpava aqui a minha sala, e eu ficava dizendo assim a ela ‘você tem que estudar, e tal...’ e ela começou a estudar, nós demos um curso de informática a ela, e hoje ela trabalha na biblioteca e faz um curso superior [...].”* (E3). Além disso, foi possível observar que existe uma preocupação com o contexto que envolve o cotidiano de suas secretárias. *“[...] sempre receberam meu incentivo e respeito para estudarem e trabalharem”* (E6).

foi possível constatar que as entrevistadas E1 e E2, buscam influenciar as mulheres em um contexto mais social. *“Eu tento fazer isso nas palestras que eu ministro, nos projetos que eu realizo [...]. Então, em todas as atividades que eu faço, sempre tenho a preocupação de destacar isso.”* (E1). Pelo fato da entrevistada E2 coordenar um curso com maior abrangência de homens, ela busca incentivar a ascensão profissional de outras mulheres. *“[...] Isso*

incentiva elas a entenderem que elas podem também estar no meu lugar.” (E2).

A entrevistada E4 afirmou que possuía uma equipe mista, desse modo, estimulava a ascensão profissional sem distinção de gênero, no entanto enalteceu que inevitavelmente, “[...] *as mulheres são mais detalhistas e cautelosas e isso sempre se refletia em excelência.*” (E4). A entrevistada E7 ressaltou que apesar de colaborar com o crescimento profissional de outras mulheres, isso não difere da forma que a mesma contribui para o crescimento de outros homens. “*Não faço nada diferenciado, cada um tem as suas próprias demandas, eu não me vejo como uma pessoa que fez algo específico [...].*” (E7).

Graças a confiança adquirida com a ascensão profissional, as entrevistadas demonstraram reconhecer e possuir o empenho de proporcionar um estímulo motivacional para o interesse do desenvolvimento profissional de suas colaboradoras.

d) Dimensão política

1) Sucesso e bem-estar

A partir das considerações das entrevistadas, no que se refere ao sucesso e bem-estar, percebendo que estes sentimentos são fatores intrínsecos da percepção de como cada uma avalia sentir-se bem e feliz. A entrevistada 2 relatou que o sucesso é conquistar tudo aquilo que sempre almejou, enquanto que bem-estar é estar de bem consigo mesma. Na percepção da entrevistada E6, “*sucesso é fazer o que gosta e ainda receber por isso. Bem-estar é estar feliz no trabalho e com a família.*” (E6).

Com outros pontos de vista, as entrevistadas E1 e E3 atribuíram o reconhecimento no âmbito profissional e o prazer em trabalhar, aliados no advento do sucesso e bem-estar. A entrevistada E1 afirmou que o bem-estar significa o reconhecimento do seu trabalho, abordando a realização tanto com os resultados positivos da empresa, quanto a satisfação das pessoas ao qual ela dedica o seu trabalho.

No mesmo sentido, a entrevistada E3 atribuiu o sucesso e bem-estar ao prazer em trabalhar no seu atual local de trabalho. “[...] *a primeira coisa que você tem que identificar, e que graças a Deus eu tenho, é o prazer em trabalhar [...]. Eu já trabalhei por exemplo, muitos anos em uma grande empresa, mas, não era feliz. Hoje, tanto eu consigo ser feliz com o que eu*

faço, quanto tentar fazer com que as pessoas também sejam, porque essa fórmula funciona muito bem pra todo mundo.” (E3). Ela ainda conclui mencionando que, não possui “[...] *a crise do domingo a noite [...]*”, como também, trabalha para que nenhum colaborador tenha, pois segundo ela, “[...] *esse é o ponto chave.*” (E3).

A entrevistada E7 acredita que sucesso e bem-estar é sentir-se bem consigo mesma. “[...] *a definição de sucesso [...] é o dia em que você vai ter independência e se sentir bem consigo mesma [...], não tem a ver com cargo, não tem a ver com salário, não tem a ver com nada, tem a ver com esse sentimento.*” (E7). Ela ainda afirma que o maior sinônimo de bem-estar está no equilíbrio entre a flexibilidade e independência. “[...] *ter essa autonomia de ajustar os meus horários e conseguir executar o trabalho da mesma forma.*” (E7).

De acordo com a percepção da entrevistada E4, os dois termos estão relacionados, tendo em vista que a mesma acredita que “*sucesso é você se sentir bem, realizado enquanto pessoa, enquanto profissional, na sua vida familiar, social e espiritual.*” (E4), enquanto que “*bem-estar é encontrar o equilíbrio em cada uma das dimensões da vida, que foram essas apontadas anteriormente [...].*” (E4). Ela ainda conclui mencionando que “*você se sente bem e pleno quando encontra esse equilíbrio, do contrário, se torna inquieto e passa a persegui-lo até encontra-lo.*” (E4).

Como já percebido, o contexto do sucesso e bem-estar variou de acordo com a percepção de cada uma das entrevistadas. De modo geral, elas acreditam que os termos estão interligados, principalmente, com a sensação de sentirem-se bem consigo mesma, seja conquistando tudo que se almejou, possuindo independência e flexibilidade e/ou estando satisfeitas com a sua própria realização pessoal e profissional.

2) Fatores que caracterizaram a trajetória de ascensão profissional

As entrevistadas E1 e E7 possuem contextos parecidos em relação à trajetória profissional, pois ambas mencionam os esforços e a dedicação como os principais fatores que impactaram sobre suas trajetórias, bem como, o foco nos resultados que almejavam alcançar. “[...] *quando a gente se esforça muito para tentar alguma coisa o resultado chega de alguma maneira.*” (E1). “[...] *nenhum começo é fácil*

[...], para chegar onde eu estou hoje eu trabalhei sem pensar em relógio.” (E7). De modo geral, as duas entrevistadas acreditam que suas ascensões profissionais estão pautadas em fatores que demonstram o reconhecimento que conquistaram por intermédio do trabalho de qualidade que exercem.

A entrevistada E4 mencionou que apesar das dificuldades encontradas ao longo de sua trajetória profissional, seu foco sempre esteve muito bem definido, associado a persistência como um fator motivacional. “A chave do reconhecimento foi a proatividade, sempre tive o espírito de liderança e tomava a frente das situações gerando soluções, não me abatia com os problemas, pois eles são inevitáveis, mas não precisamos ser reféns deles.” (E4). Ela relatou que, em sua concepção, a profissional deve estar empenhada em evoluir, aprimorando constantemente seus conhecimentos, habilidades e atitudes. “Acredito que, a ascensão profissional é um desejo de toda pessoa comprometida com a sua carreira profissional.” (E4).

Na mesma linha de pensamento, a entrevistada E3 ressaltou a expressiva dedicação a longo prazo. “Sempre coloquei na minha cabeça de fazer mais e o melhor, sabe? Sem esperar o reconhecimento, porque o reconhecimento vem.” (E3). No entanto, mencionou que não se deparou com grandes entraves durante sua trajetória profissional, pois tal trajetória fluiu muito naturalmente. Ela conclui afirmando que, a ascensão profissional está pautada na liberdade e autonomia das escolhas, conforme o planejado. “O topo da ascensão profissional é você estar no lugar que você queria estar. [...] não necessariamente, estar no maior cargo que você poderia, mais o maior cargo ou melhor dentro do seu planejamento”. (E3).

É visível que todas as entrevistadas possuem uma trajetória marcada por aspectos particulares. Além disso, o sentimento de ascensão profissional se revela intrínseco, pois cada entrevistada destacou pontos de vista específicos diante do contexto relacionado ao empoderamento feminino. No entanto, analisando tais fatores, foi observado que de modo geral, o esforço, a persistência, o foco e a dedicação a longo prazo foram os atributos mais característicos de empoderamento, aos quais foram encontrados durante tais trajetórias profissionais. No entendimento de Luttrell *et al.* (2009), existe um encadeamento entre o

empoderamento e a ascensão profissional das mulheres nas organizações.

3) Processo de reconhecimento profissional

Nesta etapa da pesquisa, foi questionado acerca do processo de reconhecimento profissional de cada uma das entrevistadas, bem como, os fatores que contribuíram para que as mesmas ocupassem os atuais cargos aos quais se encontram. De modo unânime, elas relataram que acreditam terem sido reconhecidas por mérito em suas profissões.

A entrevistada E1 afirmou que seu reconhecimento profissional ocorreu de modo muito rápido, possivelmente pelas características intrínsecas que ela possui e que são essenciais a área de gestão. Já a entrevistada E7 acredita que seu reconhecimento profissional adveio da confiança e do seu comportamento em sempre buscar assumir as responsabilidades existentes.

A entrevistada E4 relatou que o seu esforço e comprometimento foram reconhecidos, proporcionando que todo o seu processo profissional ocorresse de modo meritocrático. “A minha proatividade e o meu desempenho foram primordiais para que eu fosse observada e ao mesmo tempo, notada com outros olhos. [...] eu sempre tive dentro de mim esse espírito de liderança, então eu meio que tomava a frente de muita coisa pra resolver situações.” (E4).

A entrevistada E3 avalia o seu reconhecimento pelo histórico profissional dela e as experiências advindas de cada fase do processo colaboraram para a sua ascensão atual. “As pessoas que conheciam a minha história diziam assim ‘eu acho que você trabalhou toda a sua vida pra isso, pra tá aqui agora’. [...] então foi um histórico que não foi tão rápido né? Eu assumi aqui com 41 anos e comecei a trabalhar com 28 na área de gestão, então, ‘tem um chão aí’.” (E3).

Assim como a trajetória e ascensão profissional, o processo de reconhecimento profissional também corresponde a um fator específico de cada entrevistada. Constatou-se que o processo de reconhecimento profissional, em sua totalidade, ocorreu de modo meritocrático para todas as entrevistadas. Ficou evidente que a proatividade e o empenho foram os fatores essenciais para alcançarem a

confiança necessária em cargos de maiores responsabilidades.

Conforme os pensamentos de Andrade e Barbosa (2013), contemporaneamente, as mulheres estão gerindo a sua carreira e alcançando por meritocracia um patamar de destaque nas organizações. Sendo assim, destacou-se a importância de assumir um comprometimento com o autodesenvolvimento, investindo positivamente nas características intrínsecas existentes nos indivíduos que possuem a capacidade de assumir cargos de alta gestão.

d) Dimensão social e humana

Esta seção atribuiu o foco em questionamentos voltados à influência nos processos decisórios da organização, bem como, o grau de influência que as entrevistadas possuem nas instituições às quais assumem cargos de liderança. Após análises acerca das informações concedidas pelas entrevistadas, ficou constatado que todas possuem alta influência nos processos decisórios, pois necessitam tomar decisões constantemente.

De acordo com a entrevistada E1, participar de processos decisórios é um processo inerente ao cargo que assumiu. A entrevistada E4 também relatou que a todo momento necessita tomar decisões, assim como a entrevistada E7, no qual demonstrou apreço em assumir este tipo de responsabilidade. *“Eu acho que é isso que bota a gente na liderança mesmo [...], uma das partes que eu mais gosto na verdade é tomar decisões.”* (E7).

A entrevistada E3 relatou que sempre está participando de processos decisórios, seja na elaboração ou no seu planejamento. No entanto, afirmou que uma das características de sua gestão é oferecer muita autonomia aos líderes dos setores, atribuindo assim, um trabalho coletivo. *“Eu tenho muito cuidado de entender que cada um deles sabem mais do setor deles do que eu. Então a gente trabalha muito em conjunto.”* (E3).

A entrevistada E5 destacou tomar *“decisões estratégicas, de grande influência para o desenvolvimento da organização em curto, médio e longo prazo.”* (E5). Enquanto que, a entrevistada E6 afirmou receber respaldo acerca de suas decisões. *“As decisões que eu tomo são respeitadas e aplicadas,*

sempre esperando que tragam bons resultados, pois todas são bem pensadas anteriormente.” (E6).

Diante dos referidos argumentos, se verificou que, o empoderamento é um importante mecanismo de respaldo à autonomia e as capacidades de agir e tomar decisões (KLEBA; WENDAUSEN, 2009). Todas as entrevistadas ressaltaram participar constantemente de processos decisórios, bem como, de influírem grande impacto nestas decisões.

5 Considerações Finais

Contemporaneamente, o empoderamento feminino vem sendo discutido pela sociedade como um tema interligado ao poder de autonomia ao qual a mulher está abrangendo. De modo geral, as mulheres, especialmente das classes médias e altas, se tornaram cada vez mais independentes e conscientes das habilidades e competências que possuem, deliberando os alicerces de sua própria vida. Além disso, tais aptidões são ressaltadas diante da complexa aliança entre as responsabilidades pessoais e profissionais, conciliando os objetivos propostos em ambos os âmbitos.

Por intermédio da coleta de dados, pautada em entrevistas com mulheres gestoras residentes na capital paraibana, foram identificados os fatores relacionados ao empoderamento feminino aos quais contribuíram para que tais mulheres alcançassem cargos de alta chefia. Observou-se ainda, que são mulheres que iniciaram jovens no mercado de trabalho, mas que assumiram altas responsabilidades com uma certa maturidade profissional. Além disso, são independentes financeiramente e possuem alto grau de instrução.

O apoio familiar mostrou-se um fator que contribuiu motivacionalmente no desenvolvimento profissional das entrevistadas, pois conforme o apresentado, as trajetórias profissionais de tais mulheres foram pautadas pelo esforço, persistência, foco e dedicação, com o intuito de alcançarem os objetivos estabelecidos. Constatou-se que majoritariamente, todas as entrevistadas obtiveram reconhecimento profissional de modo meritocrático, pois a proatividade e empenho destacaram-se como fatores relevantes para coordenar processos decisórios que influem grande impacto nas organizações.

A contribuição desta pesquisa está pautada na identificação e apresentação das variáveis que demonstram as ações de fortalecimento do gênero feminino, bem como, a necessidade de estudos aprofundados acerca deste tema.

Cabe destacar a limitação na quantidade de sujeitos abordados nesta pesquisa, tendo em vista que tal estudo está voltado a mulheres com grandes restrições de horários e pontuadas responsabilidades, impossibilitando um maior número de entrevistadas. Por fim, pode ser sugerido para pesquisas futuras, estudos voltados para o tema central abordado neste trabalho, de modo que envolva demais áreas específicas e/ou seja realizado em demais localidades do país, ampliando e validando o referido trabalho.

Referências

- ANDRADE, J. O.; BARBOSA, A. C. Q. Carreiras femininas: indo além do senso comum-um estudo com mulheres profissionais brasileiras. **Encontro da ANPAD-EnANPAD**, v. 37, 2013.
- ANGELIN, R.; MADERS, A. M. A construção da equidade nas relações de gênero e o movimento feminista no Brasil: avanços e desafios. **Cadernos de Direito**, v. 10, n. 19, p. 91-115.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. **Lisboa: edições**, v. 70, p. 225, 1977.
- BRUSCHINI, C. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação. **Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo, Editora, v. 34, p. 13-58, 2000.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, 2004.
- CAMPOS, R. C. *et al.* Gênero e empoderamento: um estudo sobre mulheres gerentes nas universidades. **Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero**, v. 8, n. 2, p. 97-115, 2018.
- CIROLINI, V.; DE BEM NORO, G. A participação da mulher na gestão das cooperativas: um estudo realizado na Cotrisel. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 4, n. 1, p. 29-43, 2008.
- COSTA, A. A. **Gênero, Poder e Empoderamento das Mulheres. A química das Mulheres**. Salvador, p. 20 - 21, 08 mar. 2004.
- COUTINHO, M. L. R. Tecendo por trás dos panos. **A mulher brasileira nas relações familiares**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.
- CROMPTON, R. **Employment and the family: The reconfiguration of work and family life in contemporary societies**. Cambridge University Press, 2006.
- DEERE, C. D.; LEAL, M. L. **O empoderamento da mulher: direitos à terra e direitos de propriedade na América Latina**. UFRGS Editora, 2002.
- FEM - FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Empoderamento de mulheres: avaliação das disparidades globais de gênero**. Genebra, 2005.
- FONSECA, R. G. S. F. Mulher e cidadania na nova ordem social. In: **Mulher e cidadania na nova ordem social**. 1996.
- FRANKEL, L. P. Mulheres Lideram Melhor Que Homens: Descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida. **São Paulo: Gente**, 2007.
- FRIEDMANN, J. *et al.* **Empowerment: uma política de desenvolvimento alternativo**. Oeiras: Celta, 1996.
- GIL, A. C. Amostragem na pesquisa social. **Gil AC, organizador. Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a ed. São Paulo: Atlas, p. 90-109, 2010.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012). Pesquisa Mensal de Emprego – PME. **Mulher no Mercado de Trabalho: Perguntas e Respostas**. Disponível em: https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf Acesso em: 06 jun. 2018.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018). **Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Estudos e Pesquisas; Informações Demográficas e Socioeconômica n° 38. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf Acesso em: 12 jun. 2018.

- KLEBA, M. E.; WENDAUSEN, A. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde e sociedade**, v. 18, p. 733-743, 2009.
- LEONE, E. T. Renda familiar e trabalho da mulher na Região Metropolitana de São Paulo nos anos 80 e 90. **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Editora, v. 34, p. 384, 2000.
- LESKINEN, M. Educación una clave hacia la igualdad. **Revista Observatorio Social**, n. 5, 2004.
- LISBOA, T. K. Empoderamento de mulheres e participação na gestão de políticas públicas. **Anais do II Seminário Nacional: Movimentos Sociais, Participação e Democracia**, p. 640-652, 2007.
- _____. O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais. **Fazendo gênero**, 2008.
- LODI, J. B. **Fusões e aquisições: o cenário brasileiro**. Editora Campus, 1999.
- LUTTRELL, C. *et al.* **Understanding and operationalising empowerment**. London: Overseas Development Institute, 2009.
- MALHOTRA, A. *et al.* Measuring women's empowerment as a variable in international development International Centre for Research on Women and the Gender and Development Group of the World Bank. 2002.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, publicações e trabalhos científicos. -6. reimpr. **São Paulo: Atlas**, 2011.
- MDB MULHER NACIONAL. **Cada uma das 335 candidatas do MDB é uma Mulher Transformadora**. 08 out. 2018. Disponível em: <<http://mdbmulher.org.br/mdb-mulher-nacional/cada-uma-das-335-candidatas-do-mdb-e-transformadora/>> Acesso em: 11 out. 2018.
- MELO, M. C. O. L.; MAGRI LOPES, A. L. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 13, n. 3, 2013.
- NORONHA, E. C. S. F.; VOLPATO, T. G. A trajetória educacional e profissional da mulher administradora. **Revista PRETEXTO, Belo Horizonte**, v. 7, n. 2, p. 63-76, 2006.
- OLIVEIRA, R. D. Elogio da diferença - O Feminino emergente. **Editora Brasiliense, 2ª edição**, 1992.
- OLIVEIRA, K. B. *et al.* Estudo do empoderamento na perspectiva de mulheres líderes. **Revista Pretexto**, v. 16, n. 4, p. 82-99, 2015.
- ONU MULHERES (2017). **PRINCIPIOS DE EMPODERAMENTO DAS MULHERES**. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_No_v2017_digital.pdf> Acesso em: 08 jun. 2018.
- PERKINS, D. D.; ZIMMERMAN, M. A. Empowerment theory, research, and application. **American journal of community psychology**, v. 23, n. 5, p. 569-579, 1995.
- RAPPAPORT, J. Empowerment meets narrative: Listening to stories and creating settings. **American Journal of community psychology**, v. 23, n. 5, p. 795-807, 1995.
- SCHLICKMANN, E.; PIZZARRO, D. A evolução da mulher no mercado de trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. **Revista Borges**, v. 3, n. 1, p. 70-89, 2013.
- SCORZAFAVE, L. G. D. S. **A evolução e os determinantes da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro**. 2001. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- [SEADE - Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados \(2018\). Mulheres no mercado de trabalho da Região Metropolitana de São Paulo em 2017](#). Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/midia/2018/03/Mulher_Trabalho_2017.pdf> Acesso em: 02 jul. 2018.
- SILVA CEZAR, B. G.; SCHERER, L. A.; CORSO, K. B. EMPODERAMENTO FEMININO NA CARREIRA DE MULHERES DOCENTES: ESTUDO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO INTERIOR DO RIO GRANDE DO SUL. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**. ISSN 2237-1427, v. 7, n. 1.

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

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em Administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WONG, R. **O sucesso está no equilíbrio**. Editora Trevisan, 2017