



## **EMPODERAMENTO DE MULHERES GERENTES: A CONSTRUÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE**

### **THE EMPOWERMENT OF WOMEN MANAGERS: THE CONSTRUCTION OF A THEORETICAL MODEL OF ANALYSIS**

### **EL EMPODERAMIENTO DE MUJERES GERENTES: LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO TEÓRICO DE ANÁLISIS**

**Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, Dra.**

Faculdade Novos Horizontes/Brazil

[nurteg@unihorizontes.br](mailto:nurteg@unihorizontes.br)

**Ana Lúcia Magri Lopes, MSc.**

Faculdade Novos Horizontes/Brazil

[ana.lopes@unihorizontes.br](mailto:ana.lopes@unihorizontes.br)

#### **RESUMO**

Este artigo analisa o processo de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gerente intermediário em organizações do setor bancário, industrial e de informática localizadas em Belo Horizonte-MG. Realizou-se entrevistas semiestruturadas com 20 gerentes, todas gravadas com o consentimento das entrevistadas e transcritas na íntegra. A escolha dos sujeitos e das empresas foi definida pelo critério de acessibilidade. A análise dos dados passou pelas fases de tratamento (MELO, 2003): preparação: transcrição das entrevistas, segundo o roteiro de perguntas, agrupando as respostas de cada categoria para cada questão tratada; tabulação quantitativa: identificação de componentes das respostas dos entrevistados e agrupamento conforme o tema da pergunta; tabulação temática: definição de temas, segundo os objetivos do estudo, estruturados em planilha, permitindo o agrupamento dos extratos mais significativos retirados das entrevistas, destacando a dimensão da fala do entrevistado. Considerou-se, nesta análise, seis componentes para a análise do processo de empoderamento, quais sejam: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, social e cultural (MELO, 2009). Os dados confirmaram a necessidade e a importância desta pesquisa com o propósito de trazer objetivos mais claros para o desenvolvimento de políticas que possam minimizar as desigualdades entre homens e mulheres, bem como reconhecer as necessidades dessas mulheres e o seu papel em toda a sua diversidade dentro das organizações.

**Palavras chave:** Relações de gênero; Empoderamento; Gerência feminina.

#### **ABSTRACT**

This article analyses the process of the empowerment of women that occupy middle management positions in organizations of the banking sector, the industrial sector and the computer industry located in Belo Horizonte-MG. Semi-structured interviews were conducted with 20 managers. All the interviews were recorded with the consent of the interviewees and fully transcribed. The selection of the subjects and companies was defined by accessibility criteria. The data analysis has passed through the stages of treatment (MELO, 2003), preparation: transcription of the interviews according to the questions; grouping answers of each category for each treated question, quantitative tabulation: identification of the components of the answers given by the interviewees and their grouping in accordance with the question's theme; thematic tabulation: definition of themes according to the goals of the study, structured in worksheets allowing to group most significant parts extracted from the interviews, emphasizing the dimension of the speech of the interviewee. In this analysis, it has been taken in consideration six components for the analysis of the empowerment process, which are: analytical, subjective, political, economical, social and cultural cognitive (MELO, 2009). The data have confirmed the need and importance of this research with the purpose of bringing more clear aims to the development of policies that can minimize the differences between men and women, as well as recognize those women needs and their role in all their diversity inside organizations.

**Keywords:** Gender relations; Empowerment; Female Management.

## RESUMEN

Este artículo analiza el proceso de empoderamiento de mujeres que ocupan puestos de gerente intermediario en organizaciones del sector bancario, industrial y de informática situados en Belo Horizonte-MG. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con 20 gerentes, todas grabadas con el permiso de las entrevistadas y transcritas por completo. La elección de los sujetos de las empresas fue definida por el criterio de accesibilidad. El análisis de los datos se pasó por las fases de tratamiento (Melo, 2003): preparación: transcripción de las entrevistas de acuerdo con el guión de preguntas, agrupando las respuestas de cada categoría para cada trato de cuestión; tabulación cuantitativa: identificación de las respuestas de los entrevistados y agrupación como el tema de la pregunta; tabulación temática: definición de temas de acuerdo con los objetivos del estudio, estructurados en impreso que permite el agrupamiento de los extractos más significativos retirados de las entrevistas, destacando la dimensión del discurso del entrevistado. Se consideró en este análisis, seis componentes para el análisis del proceso de empoderamiento, que son: cognitivo analítico, subjetivo, político, económico, social y el cultural (Melo, 2009). Los datos confirmaron la necesidad y la importancia de esta investigación con el propósito de traer objetivos más claros para el desarrollo de políticas que puedan minimizar las disparidades entre hombres y mujeres, así como reconocer las necesidades de estas mujeres y su papel en toda su diversidad dentro de las organizaciones.

**Palabras claves:** Relaciones de género; Empoderamiento; Gestión femenina.

## 1 INTRODUÇÃO

As relações de gênero são frutos de socialização e de experiências vivenciadas entre os diferentes sexos, levando a diversos conceitos de gênero. A perspectiva escolhida neste estudo aborda o gênero no espaço organizacional como uma forma de reprodução e de expressão das relações de poder, analisando as condições de sua emergência e os jogos de interesses que as envolvem (CAPELLE; MELO; BRITO, 2004), sendo sempre relacional e contextual (ROCHA, 2006).

Com o crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho, aumentam também os desafios para o rompimento de convicções sociais e organizacionais originárias de uma cultura considerada tradicionalmente machista e patriarcalista. Assim, homens e mulheres tinham seus papéis e funções bem definidos, segundo uma determinação da divisão sexual do trabalho, cabendo, ao homem, o lugar de provedor da renda e responsável pelo sustento de sua família e, à mulher, as responsabilidades do lar, incluindo a educação dos filhos.

A partir da década de 70, inicia-se a conscientização da necessidade de empoderamento das mulheres para aumentar tanto a igualdade social, econômica e política, quanto para ampliar o acesso a direitos humanos fundamentais, como saúde e educação. Nesse sentido, a primeira vertente para o empoderamento deve estar atrelada ao despertar da conscientização por parte das mulheres em relação à discriminação de gênero, ou seja, reconhecer a existência da desigualdade entre homens e mulheres, inquietar-se com essa situação e desejar transformá-la.

Lisboa (2008) analisa o empoderamento da mulher na perspectiva feminista e o considera como novo conceito de poder nas relações de gênero que reconhece e valoriza as mulheres e que, segundo Costa (2004), numa visão mais otimista, assume formas democráticas, construindo novos mecanismos de tomada de decisões e de responsabilidades compartilhadas. Além disso, o empoderamento é requisito para a obtenção da igualdade entre homens e mulheres, representando um desafio às relações patriarcais, em especial no espaço familiar, ao poder dominante do homem e à manutenção dos seus privilégios de gênero.

Por outro lado, alcançar a igualdade de gênero é um processo vagaroso e ao mesmo tempo desafiador pelo fato de o mesmo estar arraigado nos valores, crenças e práticas de uma sociedade, o que requer muito mais do que mudanças em leis ou políticas públicas (FEM, 2005), ou seja, são necessárias mudanças de práticas nas famílias, nas escolas, nas comunidades, bem como nos processos de tomada de decisão, tanto no âmbito público, como no político e no organizacional.

Importa lembrar, entretanto, que um dos desafios para o processo de empoderamento feminino é o fato de que, ao longo dos séculos, o poder de decisão pertencia aos homens, tanto na esfera pública quanto na familiar (MARTINS, 2003). Às mulheres, restava apenas a possibilidade de utilização de estratégias de influência que elas podiam recorrer quando precisassem ou desejassem exercer o poder. Essas posições de poder diferenciadas foram perpetuadas cultural e institucionalmente. Em decorrência, a crença por parte das próprias mulheres quanto às barreiras ao seu acesso e exercício do poder se estabelece como um dos principais desafios ao processo de empoderamento. Bourdieu (2007, p. 45) lembra que a dominação masculina encontra todas as condições para seu pleno exercício “pois, a primazia universalmente concedida aos homens se afirma na objetividade de estruturas produtivas e reprodutivas”. Ou seja, as mulheres aplicam essa realidade percebida às relações de poder que vivenciam, incorporando esses esquemas de pensamentos que se expressam no espaço simbólico, pois elas aprenderam a decifrar o seu “código”.

Dentro desse contexto, este artigo objetiva analisar o processo de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gerente intermediário em organizações do setor bancário, industrial e de informática localizadas em Belo Horizonte/MG. Entende-se por gerente intermediário “profissionais que estão dois níveis abaixo do principal gestor da empresa (CEO) e um nível acima de empregados de linha e profissionais” (HUY, 2001, p. 73), portanto, a sua posição está entre a direção da organização e os empregados. A gerência intermediária foi escolhida por ser significativa a presença de mulheres nesse nível hierárquico (CATHO, 2012).

Destaca-se que a compreensão do empoderamento de mulheres gerentes demanda maior entendimento do que seja o processo de empoderamento de mulheres nas organizações. Para tanto, será realizada essa análise, usando o modelo de empoderamento da mulher tendo como base os seguintes componentes: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, social e o cultural (MELO, 2009), devidamente traduzidos para o contexto organizacional.

O artigo está estruturado em cinco outras seções, além desta introdução. A segunda trata do empoderamento sob a ótica de diversas perspectivas; a terceira traz a metodologia utilizada nesta pesquisa, a quarta apresenta e discute os dados coletados e a quinta, as conclusões, seguidas pelas referências.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Empoderamento ou empowerment na perspectiva do novo modelo de gestão

Para compreender as mudanças organizacionais refletidas na função gerencial, é essencial que se entenda o gerente e a função gerencial na perspectiva dos novos modelos de gestão. Dentro desse contexto, Davel e Melo (2005) buscam retratar o gerente e a função gerencial do ponto de vista da realidade organizacional atual, em contraponto aos ambientes das décadas anteriores controlados e marcados por uma racionalidade explícita.

Como parte desse contexto de mudanças organizacionais, Melo (2002a) menciona que, nas organizações, sejam elas privadas ou públicas, a figura do gerente se destaca e assume papel primordial nesse processo. Em primeiro lugar, porque é por seu intermédio que a mudança é promovida na organização criando novos valores; em segundo, porque são as práticas gerenciais que concretizam, por meio de decisões e ações, a transformação da realidade e o alcance de suas metas. Em terceiro, o gerente tem o papel de catalisar potenciais e de favorecer a disponibilização de conhecimento da equipe em prol dos objetivos organizacionais.

Assim, as mudanças nas formas de agir das organizações impõem necessariamente mudanças nos quadros gerenciais, em sua postura, qualificações, ou seja, novas práticas precisam ser desenvolvidas a partir da realidade que está sendo criada segundo diversos momentos das mudanças do sistema capitalista.

É preciso salientar também a situação peculiar e ambígua que o gerente vivencia: além de ajudar na introdução e implementação das reestruturações, ele é, ao mesmo tempo, um dos segmentos nas organizações mais atingidos por elas (MELO, 2002b). De acordo com a autora, os padrões de relacionamento e de relações de poder são alterados, as trajetórias de carreiras são mudadas, os vínculos de fidelidade e compromisso são quebrados e as qualificações e o perfil profissional dos gerentes passam a ser questionados diante das novas concepções e práticas organizacionais. Verifica-se, então, que essas mudanças organizacionais criam uma situação caracterizada pela implementação de um novo modelo de gestão gerencial e pelos impactos que esses processos de reestruturação trazem para os profissionais da função gerencial. Esse novo modelo de gestão encoraja o funcionário a tomar decisões e a assumir responsabilidades, caracterizando o que é comumente conhecido como gestão participativa, configurando-se no chamado “empowerment” (GOMES JÚNIOR; AMATO NETO, 2006).

A definição de empowerment aborda exatamente esse encorajamento, uma vez que o termo implica atribuir poderes a alguém, ou seja, transferir poderes de decisão a funcionários individuais e a equipes, procedendo à potencialização do comprometimento dos funcionários com os resultados organizacionais (MARTINS, 2003).

O trabalho de Sennett (1999) auxilia a compreender o papel das equipes no novo capitalismo ao falar do pronome perigoso “nós”, e faz uma análise crítica muito interessante ao procurar mostrar que o empowerment cria, na verdade, uma situação muito mais aparente de participação do que real ao tentar buscar maior comprometimento e envolvimento dos empregados por meio das equipes de trabalho. O autor menciona, ainda, que as incertezas da flexibilidade, a superficialidade do trabalho em equipe, a ausência de confiança e compromisso são inquietações e inseguranças presentes nesse modelo de gestão.

A partir do final do século passado e início deste século, novas tendências e novas práticas do novo capitalismo tentam buscar maior comprometimento e envolvimento dos empregados por meio das equipes de trabalho, o que foi denominado “empowerment”.

Juntamente com esse empowerment de equipes e de gerentes na perspectiva de modelos de gestão, surgem as mulheres assumindo cargos de chefia nas organizações em um espaço de empoderamento.

## 2.2 Empoderamento na perspectiva político-sociológica

A palavra empoderamento possui significados distintos, em algumas situações, o termo expressa sentido de emancipação, controle e busca de poder social ou político, em outras, percebem-se pessoas obtendo controle sobre suas próprias vidas e planejando seu futuro, como forma de mudança desejada (DEERE; LEÓN, 2002).

Nas palavras de Lisboa (2008, p. 7), “empoderamento é o mecanismo pelo qual as pessoas, as organizações e as comunidades tomam controle de seus próprios assuntos, de sua própria vida, de seu destino, tomam consciência da sua habilidade e competência para produzir, criar e gerir”.

Para uma construção mais ampla da definição de empoderamento, Stromquist (1997) e Costa (2004) mencionam quatro componentes imprescindíveis que devem ser abordados, quais sejam: cognitivos, psicológicos, políticos e econômicos. Lisboa (2008) acrescenta, ainda, um quinto componente ou tipo de empoderamento: o social.

Costa (2004) e Lisboa (2008) mencionam que o termo empoderamento chama a atenção para o conceito de “poder” enquanto relação social. Assim, o “poder” pode ser fonte de opressão, autoritarismo, abuso e dominação, como pode ser fonte de emancipação, reconhecimento e valorização trazendo à tona uma nova concepção de poder, assumindo formas democráticas, construindo novos mecanismos de responsabilidades coletivas, de tomada de decisões e responsabilidades compartilhadas.

## 2.3 Empoderamento na perspectiva das relações de gênero

Na perspectiva de gênero, o empoderamento das mulheres desafia as relações patriarcais no que se refere ao poder dominante do homem, à manutenção dos seus privilégios de gênero e principalmente à sua atuação dentro da família. Implica uma mudança na dominação tradicional dos homens sobre as mulheres, assegurando, a estas, a autonomia no controle dos seus corpos, de sua sexualidade, de suas opiniões e de seus direitos de ir e vir.

Ainda nessa perspectiva, Prá (2006, p. 40-41) expõe não somente que “o empoderamento da mulher se refere ao poder e às relações dentro da sociedade que se entrecruzam com o gênero, a classe social, a raça, a cultura e a história”, mas também que o poder está identificado com a equidade e a igualdade da mulher e do homem, no que se refere ao acesso aos recursos e vantagens.

Já no Fórum Econômico Mundial (FEM, 2005), foram expostas cinco dimensões importantes do empoderamento e oportunidade das mulheres, levando em consideração os padrões de desigualdades entre homens e mulheres, a saber: participação econômica, oportunidade econômica, empoderamento político, avanço educacional e saúde e bem-estar.

A participação econômica refere-se não só à participação quantitativa de mulheres no mercado de trabalho, mas também à sua remuneração em termos igualitários. Em todo o mundo, desconsiderando o setor agrícola, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, mulheres ainda ganham menos de 78% da remuneração paga a homens pelo mesmo trabalho (FEM, 2005). No Brasil, mesmo com os avanços que as mulheres vêm obtendo, a disparidade salarial entre homens e mulheres insiste em persistir, mesmo entre os mais escolarizados (IBGE, 2012).

A oportunidade econômica diz respeito à qualidade do envolvimento econômico das mulheres. Internacionalmente, as mulheres estão concentradas, na maioria dos casos, em profissões “feminizadas”, como enfermagem e magistério entre outras, e, como geralmente essas funções são desempenhadas por mulheres, a remuneração é baixa, além de oferecer oportunidades limitadas de progresso na carreira.

No Brasil, a quantidade de mulheres que ocupam posições de chefia nas empresas cresceu em relação ao ano de 2011. De acordo com a pesquisa realizada pela INTERNATIONAL BUSINESS REPORT (IBR, 2012), as mulheres ocupam 27% dos cargos de liderança, número superior aos 24% registrados em 2011.

Ressalta-se que a maior parte das mulheres em cargo de liderança no Brasil ainda está na área de Recursos Humanos, mas as brasileiras se destacam também no segmento financeiro e na área de vendas (IBR, 2012).

De acordo com o estudo da Catho (2012), as mulheres já ocupam mais de 48% dos cargos de Supervisão, igualando-se aos homens, e 64% dos postos de Coordenação, destacando-se como maioria. Além disso, 24% dos cargos mais elevados das organizações, como Presidentes e CEOs, também já pertencem a essas profissionais, apesar da predominância do cargo em empresas de pequeno porte.

Já o empoderamento político refere-se não só à representação numérica de mulheres em estruturas de tomada de decisão, tanto formais quanto informais, mas também ao seu direito à voz na formulação de políticas que afetam a sociedade na qual estão inseridas. A ausência de mulheres nas estruturas de governo significa inevitavelmente que prioridades nacionais, regionais e locais – isto é, a maneira como os recursos são alocados – são definidas sem participação significativa de mulheres, cuja experiência de vida em relação aos homens proporciona a elas uma compreensão diferenciada das necessidades, preocupações e interesses.

No que se refere ao avanço educacional, este é, sem dúvida, o pré-requisito fundamental para o empoderamento das mulheres em todas as esferas da sociedade. Sem educação de qualidade e conteúdo comparável à recebida por homens, as mulheres não conseguem acesso a empregos bem pagos do setor formal, nem avanços na carreira, participação e representação no governo e influência política (FEM, 2005).

Dados do IBGE (2012) mostram que o crescimento da escolaridade feminina tem se consolidado nos últimos anos e se manifestado nos diversos setores da atividade econômica. A partir de 2003, as mulheres com 11 anos ou mais de estudo se destacam, com crescimento na indústria (14%), na construção civil (17,9%), no comércio (15,2%) e nos outros serviços (15,1%). Nessas mesmas atividades, os homens com essa escolaridade também alcançaram crescimento significativo: 16,8%, 10,8%, 13,8% e 15,7% na mesma ordem. Quando a comparação referiu-se àqueles que possuíam nível superior completo, o destaque ocorreu na construção civil (atividade majoritariamente desenvolvida pelo sexo masculino), em que as mulheres atingiram um crescimento de 8,3%, enquanto, para os homens, o crescimento foi de 0,6% entre 2003 e 2011.

Finalmente, saúde e bem-estar são conceitos relacionados às diferenças substanciais entre mulheres e homens, considerando acesso à nutrição adequada, cuidados de saúde e facilidades reprodutivas, e a questões de segurança indispensáveis à integridade pessoal, questões básicas que favorecem a sobrevivência e a melhoria da expectativa de vida.

Todavia, a crença por parte das mulheres de ter capacidade de romper as barreiras para ter acesso ao exercício do poder se estabelece como um dos principais desafios ao processo de empoderamento, uma vez que a

subordinação de gênero foi introjetada pelas mulheres e é ponto crítico para as transformações do empoderamento.

Bourdieu (2007, p. 45) lembra que a dominação masculina encontra todas as condições para seu pleno exercício “pois a primazia universalmente concedida aos homens se afirma na objetividade de estruturas sociais produtivas e reprodutivas”. Ou seja, as mulheres aplicam essa realidade percebida às relações de poder que vivenciam, incorporando esses esquemas de pensamentos que se expressam no espaço simbólico, pois elas aprenderam a decifrar o seu “código”.

De acordo com Deere e León (2002), o empoderamento da mulher precisa partir da sensibilização, no sentido de fortalecer a conscientização no que diz respeito à discriminação de gênero e para que se estabeleça uma nova concepção da mulher em relação à autopercepção negativa relativa à sua capacidade e seus direitos. Importa lembrar, entretanto, que o empoderamento não é um processo com um começo bem delineado e um final com experiências iguais para todas as mulheres, pois não existem fórmulas ou projetos, receitas ou modelos prescritos que ensinem a mulher a se empoderar. Ele é moldado para cada indivíduo, com base em suas experiências individuais, seus contextos e suas histórias, ocorrendo, assim, de acordo com a posição de subordinação de cada um nos níveis pessoal, familiar e profissional.

#### **2.4 Empoderamento na perspectiva das mulheres nas organizações**

Atualmente, percebe-se uma mudança no comportamento das mulheres, não para se assemelharem aos homens, mas sim para competir em igualdade com os mesmos. A educação feminina vem contribuindo, consideravelmente, para essa mudança, seja na expansão nos níveis educacionais ou na maior oferta de cursos superiores, preparando-as e qualificando-as adequadamente para o mercado de trabalho. Há cerca de duas décadas, Belle (1993) já chamava atenção para mudanças no modelo secular da mulher do lar em decorrência da evolução educativa, de novas formas de relação conjugal e da modificação nos papéis profissionais.

Segundo Machado (2002), a mulher era dependente financeiramente do pai ou marido, hoje deseja mais do que constituir matrimônio ou uma família, ela procura construir sua própria identidade considerando seu modo de ser e agir, não mais se submetendo ao que lhe é imposto, e sim buscando independência para trilhar seu próprio caminho, expressando sua capacidade e sua força de vontade.

Considerando que a própria sociedade e também a história sofrem processos de mudanças constantes, aos poucos, as mulheres passaram a se organizar na tentativa de alterar o quadro de submissão e limitações com o qual têm sido confrontadas há tempos, seja fortalecendo o movimento feminista, seja mediante sua inserção no mercado de trabalho, ou adotando posturas menos conformistas diante das assimetrias de gênero com as quais têm convivido (BELLE, 1993).

Nesse contexto, mostra-se também de fundamental importância investigar os fatores que têm contribuído para a elevação tão expressiva das estatísticas sobre o ingresso de mulheres no mundo do trabalho. O fato de terem uma profissão representa para elas um desejo pessoal e profissional além da independência financeira e a necessidade de contribuírem para a manutenção da família.

Registram-se evidências empíricas de mudanças que vêm ocorrendo no mercado de trabalho em relação aos avanços e conquistas das mulheres. Contudo, apesar de os avanços serem marcantes, nota-se que, em relação

à inserção da mulher no mercado de trabalho, ainda há fatores limitantes, como a necessidade remanescente de conciliar a maternidade, as tarefas domésticas e as profissionais inerentes ao papel social e histórico atribuído a elas. Além disso, destaca-se também a sobrecarga da mulher que, além de trabalhar fora de casa, na maioria das vezes em tempo integral, trabalha também em casa, respondendo a várias demandas sociais e culturais (CAPPELLE; CRAMER; PAULA NETTO, 2001; MELO, 2002a, 2002b).

Diante dessa perspectiva, embora permaneçam visíveis as desigualdades de gênero, há evidências de que o trabalho feminino vem se profissionalizando, diversificando e ocupando progressivamente mais espaço e maior importância no mercado de trabalho. Acredita-se que essas mudanças são sinais do empoderamento das mulheres em termos gerais.

Na perspectiva de contribuir para a produção do conhecimento acerca do processo de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gerência intermediária nos setores bancário, industrial e informática, desenvolveu-se um modelo de análise que possibilitasse compreender o processo do empoderamento feminino nas organizações, considerando seis componentes: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, social e cultural (MELO, 2011).

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, por envolver aspectos complexos de experiências pessoais e das relações de gênero no espaço organizacional, que não deixa de ser um espaço de interação social. Creswell (2010) define a pesquisa qualitativa como um processo de busca do entendimento baseado na tradição metodológica e que explora um problema social ou humano.

Para classificar esta pesquisa, utilizou-se o critério de Vergara (2003) que a qualifica como exploratória e descritiva. Exploratória, pois há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre esse tema não se verificando a existência de estudos que abordem especificamente o empoderamento de gerentes no setor bancário, industrial e de informática. Este estudo também é descritivo, porque busca descrever percepções e pensamentos explicitados nas entrevistas, sem a intenção de comparar questões relacionadas ao empoderamento nos três setores pesquisados. O que se pretende é revelar o discurso das gerentes entrevistadas diante do fenômeno do empoderamento e interpretar o seu significado.

A pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 20 gerentes de três setores específicos, a saber: 7 gerentes do setor bancário, 6 gerentes do setor industrial e 7 gerentes do setor de informática. As entrevistas foram gravadas com o consentimento das entrevistadas e transcritas na íntegra, para efeito de análise, preservando o que foi dito.

A escolha dos sujeitos da pesquisa, bem como das empresas foi definida pelo critério de acessibilidade e as entrevistas foram codificadas de E1 a E20 para preservar a identidade dos pesquisados. Nenhuma restrição foi feita em relação à idade, área de formação, estado civil, tempo como profissional ou tempo como gerente, na escolha dessas entrevistadas, para que, dessa maneira, diferentes visões e posicionamentos sobre o empoderamento da mulher no contexto organizacional no qual estão inseridas pudessem ser analisados.

O processo de análise dos dados coletados passou pelas seguintes fases de tratamento (MELO, 2003): a) preparação: as entrevistas foram transcritas segundo o roteiro de perguntas, agrupando todas as respostas de cada

categoria para cada questão tratada; b) tabulação quantitativa: identificação de componentes das respostas dos entrevistados e agrupamento de acordo com o tema da pergunta. Essa técnica de análise de dados segue os princípios de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2009) e permite melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das mensagens dos respondentes após a sua sistematização; c) tabulação temática: consiste na definição de temas, segundo os objetivos do estudo, estruturados em uma planilha que permitiu o agrupamento dos extratos mais significativos retirados das entrevistas transcritas, dando destaque à dimensão do dito ou da fala do (a) entrevistado (a). Na técnica de tabulação temática, assim como também descreve Minayo (2008), não há preocupação com a frequência das respostas, mas sim com os temas relevantes que aparecem nos discursos, relacionados aos objetivos do estudo e ao referencial teórico adotado.

## **4 MODELO DE ANÁLISE DO PROCESSO DE EMPODERAMENTO**

### **4.1 Perfil das gerentes entrevistadas**

Participaram desta pesquisa 20 profissionais de empresas do setor bancário, industrial e de informática, localizadas em Belo Horizonte-MG, que ocupam cargos de gerente intermediário. As idades variam, predominando as maiores de 40 anos, perfazendo 80% do grupo pesquisado. As gerentes solteiras (20%) e casadas (65%) respondem pela maior parte das entrevistadas. Divorciadas (5%), viúvas (5%) e com relacionamento estável (5%) aparecem em menor percentual.

O perfil das entrevistadas também indica o percentual daquelas que não têm filhos (40%), seguido por aquelas que têm apenas um (10%). Enquanto outras, 40%, têm dois, 10% disseram ter três filhos.

Outro fator a ser ressaltado é o elevado grau de instrução das entrevistadas, sendo que a maioria possui curso superior completo (85%) e algumas, inclusive, têm pós-graduação lato sensu (50%) e stricto sensu (10%), o que permite inferir que as gerentes entrevistadas estão se capacitando e se qualificando cada vez mais para o mercado de trabalho.

Observou-se, ainda, que a maioria das gerentes entrevistadas (75%) possuem um longo tempo de serviços prestados à empresa, com tempo no cargo que varia entre 4 anos a 33 anos, o que leva a constatar que muitas acumulam uma grande vivência nessa função.

### **4.2 Componente Cognitivo Analítico**

Este estudo apontou que o componente cognitivo analítico esteve intrinsecamente relacionado aos componentes do saber. Observou-se que a capacitação, o estudo, o conhecimento e o próprio saber, sem perder de vista a conscientização sobre a realidade e as causas da dominação masculina, são essenciais no processo de empoderamento de mulheres, reforçando o exposto por Stromquist (1997) e Costa (2004).

Ao descreverem sobre os caminhos que a mulher pode e/ou deve percorrer para alcançar o cargo gerencial, as gerentes entrevistadas destacaram a preocupação com o conhecimento, ou seja, a capacitação continuada e em estar profissionalmente preparadas (50%). Percebe-se que, na sociedade pós-capitalista, o capital deixou de ser o principal recurso, conforme enfatizam Gomes Júnior e Amato Neto (2006), dando lugar

ao conhecimento, ao aprender a aprender, à busca constante pela capacitação, conforme pode ser observado nos extratos das entrevistas:

[...] é aquele negócio, eu quero crescer, mas eu quero aprender. Então, essa minha disposição de aprender, de estar aberta às mudanças, aberta às coisas, me fez ser gerente (E12). [...] no meu setor ocorre que o perfil das mulheres é das mais capacitadas, por isso que elas acabam assumindo cargo de gerência, de alta gerência, cargos de alta diretoria. [...] eu observo que as mulheres estão procurando se capacitar mais, fazendo mais cursos profissionalizantes (E15). [...] eu sempre bato na tecla sabe, que a competência é tudo, o saber não ocupa espaço e é o que faz a diferença, eu acredito assim, a estratégia é continuar, é se capacitar, é estar cada vez melhor (E19).

Além da preocupação com a capacitação para alcançarem os cargos gerenciais, as entrevistadas apontaram que as mulheres precisam ter habilidade e competência para gerenciar pessoas (30%), priorizar a carreira, desenvolver o perfil de gestora, além de apresentar bons resultados (25% cada). Outros componentes, como: querer e gostar da função (20%); ser mais sensível, demonstrar interesse, saber lidar com cobrança e pressão, tomar decisão estratégica (10% cada); saber administrar o tempo, se adaptar e inovar, demonstrar que é capaz, ter comprometimento, motivação, ambição e ter boa capacidade de análise (5% cada), também foram citados como sendo importantes para quem deseja estar no cargo gerencial.

As gerentes entrevistadas destacaram alguns itens relacionados à ascensão da mulher na função gerencial. Para elas (65%), as mulheres estão cada vez mais assumindo lugar de destaque nos postos de trabalho e concorrendo em condições de igualdade com os homens (35%), e isso vem ocorrendo de forma gradativa no mercado de trabalho (35%). Entretanto, apontam que, para assumirem lugar de destaque e igualdade em relação aos homens, precisam investir mais em conhecimento e mostrar para a empresa sua competência para assumir a gerência (25% cada). Percebe-se uma mudança no comportamento das mulheres, fazendo com que elas consigam competir com os homens no mesmo nível. A educação feminina contribui sensivelmente para que esse cenário aconteça. Consequentemente, observa-se que o avanço nos níveis de qualificação feminina ajudou bastante para o empoderamento da mulher, uma vez que ela está sempre em busca de novos conhecimentos e galgando novas funções no mercado de trabalho.

[...] ter conhecimento faz com que as mulheres tenham mais oportunidades e boas possibilidades, e outras começam a surgir [...] Então tudo isso facilita, porque já que a mulher tem uma tendência maior de gostar de estudar, vai estar inserida no mercado de trabalho com maior qualificação e com melhores oportunidades (E3).

As organizações atuais buscam mão de obra mais qualificada e com um grau de escolarização maior, ou seja, profissionais polivalentes capazes de dividir responsabilidades (DIEESE, 2009). Cria-se, diante desse contexto, um novo perfil de gerente, capaz ainda de favorecer o crescimento da presença feminina nos cargos de chefia (MELO, 2002a), sobressaindo-se em relação aos homens, como pode ser observado nos extratos das entrevistas.

[...] eu sempre estava me capacitando para eu estar habilitada a concorrer a um cargo de chefia, então sempre deu certo (E2). As mulheres gerentes têm demonstrado uma

capacidade mais versátil, de flexibilidade, de competência mesmo, tem uma agilidade maior no aprendizado, é... mais agressividade, mais concentração, pulso firme, mais dinâmicas, parece que sabe mais o que quer, são mais concentradas, focadas, quando quer assumir cargo de gerência vai atrás e elas têm demonstrado mais independência com relação a isso e eu acho que este conjunto está sobressaindo aos homens. (E7).

Na visão das entrevistadas, as mulheres são valorizadas pela empresa onde trabalham e apontam que características, tais como: colocar-se no lugar do outro, terem múltiplas jornadas de trabalho, atuar diferentemente na perspectiva de gênero também são facilitadoras para a ascensão das mulheres.

Entretanto, para algumas das entrevistadas, apesar de a mulher se destacar em relação ao homem, e mesmo valorizando e buscando se qualificar, obtendo melhores oportunidades na própria empresa, como também no mercado de trabalho, os homens ainda recebem salários superiores aos das mulheres no exercício da função.

#### 4.3 Componente Subjetivo

A pesquisa apontou que a experiência subjetiva e/ou a percepção subjetiva está conectada diretamente ao empoderamento psicológico que, segundo Lisboa (2008), é decorrente da consciência individual de força, tendo a autoconfiança como manifestação. O empoderamento psicológico apresenta significado de poder pessoal, de avanço na conquista da autonomia e consequente emancipação para 55% das gerentes entrevistadas. As expectativas e os sentimentos vivenciados por essas mulheres no processo de empoderamento muitas vezes são reflexo da ação vitoriosa nos domínios social ou político e de um trabalho intersubjetivo.

Na percepção das gerentes entrevistadas, as atividades por elas desempenhadas têm significado e valor, conforme se observa nos extratos a seguir:

[...] as atividades que realizo têm um significado muito grande e não poderia ser diferente porque a gente planeja isso e o fato de conquistar algo que você almeja dá um senso de realização, de satisfação, mesmo tendo uma cobrança contínua (E2).  
[...] em cada posto que ocupei, tenho um sentimento bom, porque em cada um que eu chegava, significava um passo a mais na minha carreira. E era um passo para eu me preparar para o seguinte (E3).

Para as gerentes, as atividades são gratificantes, possuem e trazem sentimentos prazerosos, fazem parte da autorrealização, colaboram para a autoestima positiva, como ainda, propiciam o crescimento organizacional das mulheres.

A competência é vista pelas gerentes como algo positivo, ou seja, elas acreditam que têm desempenhado as tarefas incumbidas a elas com capacidade, habilidade e desenvoltura. Essas características promovem nas entrevistadas um sentimento de realização, de segurança, de amadurecimento para tomarem decisões, consequentemente, fortalecendo a autoestima e a autoconfiança conforme o extrato a seguir:

Eu me vejo agora uma pessoa realizada, uma pessoa extremamente gratificada. [...] Muito positiva, ri, chorei, errei, acertei, então [...] eu acho que a diferença é grande, muito mais madura do que quando eu assumi. A gente precisa se gostar, a gente

precisa se valorizar, a gente precisa acreditar que é capaz, no seu próprio potencial. Então eu acho que autoestima é importante não só para mulher, mas para todo mundo. [...] acreditar em você e se valorizar para que os outros também façam. Isso é essencial, é fundamental. (E17)

Na visão das gerentes, é possível identificar que a determinação influencia não apenas na carreira gerencial, mas tem consequências no próprio reconhecimento de sua competência no exercício de sua função:

Eu me considero uma pessoa determinada. [...] Eu acho que a mulher busca objetivos, a mulher fixa metas, ela é persistente, não se intimida com obstáculos. Você não pode se sentir submissa, você tem que ter a consciência do seu lugar, da sua competência. Esse sentimento de que você pode, você tem chance, você é igual. (E3)

Entretanto, para quase metade das gerentes entrevistadas, existem dificuldades no exercício da autoridade na função gerencial no que tange a manter sob controle os funcionários, além da questão de resistência do homem ainda presente em relação ao comando de uma mulher. Além disso, um pequeno grupo destacou dificuldades para lidar com as adversidades e situações de conflitos, de manter o equilíbrio e considerar a opinião dos superiores.

De acordo com as gerentes entrevistadas, as mulheres estão cada vez mais assumindo lugar de destaque nas organizações. Para elas, características, como ter visão estratégica e liderança, comprometimento e responsabilidade, conhecimento e autoinvestimento e as características ditas femininas apontadas por elas, como: a habilidade e facilidade de relacionamento interpessoal, saber conduzir diversas situações de maneira tranquila e amigável, dar atenção aos detalhes e utilizar a intuição têm conduzido essas gerentes a lugares privilegiados no campo profissional.

[...] as mulheres estão assumindo cargos gerenciais pelo estilo de liderança, pelas competências que elas têm, pela forma de visualizar, de ver o todo sem se descuidar das partes, então consegue ter, pela visão empática, eu acho que essas características que normalmente são características femininas que potencializam e que favorecem isso (E5). [...] a mulher tem características próprias de sensibilidade, de competência, de responsabilidade [...] e vem demonstrando para a organização que é capaz. (E16)

#### 4.4 Componente Político

O estudo apontou o poder político como parte do processo do empoderamento das mulheres gerentes, como elas vivenciam as relações de poder no espaço organizacional, se possuem uma consciência das diferenças entre os gêneros, como formalizam as alianças e estratégias para ter sua carreira, para ter autonomia e espaço no processo de tomada de decisão, bem como acesso às informações dentro das organizações.

Para 80% das entrevistadas, o relacionamento com seus pares acontece de forma bastante tranquila, respeitosa e sem discriminação. O relacionamento com o superior não reflete essa mesma tranquilidade para uma pequena parcela das gerentes. No caso, a convivência é tida como uma barreira que está relacionada com a personalidade da pessoa. Outras acreditam que o relacionamento é melhor com os homens gerentes, apesar de ainda perceberem olhares discriminatórios.

Na perspectiva de gênero, a maioria das gerentes entrevistadas (55%) acreditam ainda na existência de diferenças nas oportunidades, nas exigências e formas de ascensão, ao ingressar na função gerencial, tais como: nível hierárquico, faixa salarial e exigências de a mulher ser mais competente que o homem.

[...] de certa forma o machismo, ainda existe. E a gente tem que fazer diferença não só pelo sucesso da gente, mas também, nas oportunidades, colocando esse nosso lado “diferente”, que é a sensibilidade (E3). [...] contudo, o que a gente vê hoje é que os salários dos homens ainda são superiores aos das mulheres, porque é um vestígio que ainda resta da discriminação que já existiu (E7). [...] mas se você tiver competência você tem condição de disputar em igualdade de condição. O que define hoje é a competência, você tem que desempenhar bem o papel (E14).

A habilidade é uma das características da gerência feminina percebida pelas entrevistadas como mediadora nas relações de poder, uma vez que colabora para que elas assumam a função gerencial.

[...] a habilidade para poder coordenar uma equipe, a habilidade de dialogar, a habilidade de fazer perceber as potencialidades e principalmente de ouvir as pessoas, essa a mulher ganha destaque (E10). [...] Eu vejo que as mulheres, exatamente pelas características que a gente tem e da sociedade nos cobrar o exercício de vários papéis, o papel de mãe, de profissional, dona de casa, então a gente acaba desenvolvendo uma habilidade de lidar com várias situações (E19).

De fato, a mulher gerente possui demandas simultâneas que abrangem esferas da relação mulher - trabalho - espaço doméstico - espaço social, fazendo com que o modelo secular da mulher do lar seja questionado em decorrência dessa modificação nos papéis profissionais (BELLE, 1993) dentro e fora das organizações, fazendo com que elas se apropriem dessa característica como fonte de poder.

Algumas das entrevistadas apontaram também a informação como importante componente para o acesso à carreira gerencial e o componente político fundamental para a confirmação de seu posicionamento dentro da organização.

Hoje, a informação é que manda. No nosso setor, você tem que estar o tempo todo informado. Se o outro estiver mais informado que você, ele estará na sua frente (E1). [...] A informação é tudo aqui dentro. Se você não tiver informação e não souber usá-la, você está perdido, perde seu cargo, perde o valor aqui dentro. As pessoas não mais te seguirão e, não mais vão te respeitar.... (E3). [...] Se você tem algumas informações é sinal que confiam em você, é sinal que você é reconhecida e que está fazendo um bom trabalho. Isso sim é poder. (E17)

Percebe-se que o acesso à informação caracteriza certo “status”, poder e autonomia para as gerentes no âmbito organizacional, pois estar bem informada sinaliza o quanto podem confiar, o quanto é reconhecida e que certamente está desenvolvendo um bom trabalho. Estar munida de informações significa para as gerentes entrevistadas “ter poder”.

#### 4.5 Componente Econômico

A maioria das gerentes entrevistadas (70%) vivenciou essa questão de ordem econômica em que a mulher saiu de casa em busca da sua própria renda, além da necessidade de ajudar seu companheiro a complementar o orçamento da família, enquanto apenas 25% das entrevistadas relataram que não vivenciaram essa questão. Para Stromquist (1997) e Costa (2004), desempenhar atividades que possam gerar renda assegura certo grau de independência financeira e o componente econômico se torna fundamental e serve de apoio ao componente psicológico. Em outras palavras, esse componente supõe a independência econômica da mulher que passou a buscar e conquistar seu espaço nas organizações e, inclusive, a participar ativamente das despesas financeiras do lar.

[...] o meu casamento foi compartilhado com o meu marido, [...] não existia patriarca e nem matriarca. [...] era uma relação compartilhada mesmo, onde tanto eu, quanto o meu marido somos responsáveis pelo sustento da família (E3).

Apesar de a inserção das mulheres na atividade econômica ser fortemente marcada pela concepção tradicional acerca da separação de papéis e espaços caracterizados como masculinos e femininos em nossa sociedade, a expressão “ajudar”, dentro do contexto familiar, assumiu outras conotações.

[...] hoje, o homem sozinho não consegue suprir todas as necessidades financeiras de uma família (E15). [...] Eu acho que o maior fator é a mulher querer contribuir na questão da renda familiar. As mulheres querem trabalhar, querem ajudar a família, que é muito em função disso, eu digo que a grande maioria trabalha para ajudar a aumentar a renda, essa é a motivação maior (E17). [...] não existe mais a posição de que os “homens são provedores” e as “mulheres são donas-de-casa”, os tempos mudaram, a mulher hoje tem uma outra visão do seu papel de família e na sociedade, hoje é normal ela contribuir com o orçamento familiar (E20).

Um dos resultados desta pesquisa aponta o fato de que as mulheres hoje estão assumindo o papel matriarcal, ou seja, a mulher já produz sozinha a renda que é minimamente necessária para liderar uma casa, caracterizando uma inversão de papéis dentro da sociedade, como pode ser observado na fala da entrevistada:

[...] hoje eu vivo o papel de matriarca, porque eu que cuido dos meus filhos, eu sou responsável pela minha família. [...] Eu vivo sozinha, e, de maneira geral, os papéis estão se invertendo, a mulher, às vezes, está no mercado de trabalho e o homem está em casa cuidando da família [...]. (E3)

Entretanto, uma das dificuldades encontrada pelas mulheres no mercado de trabalho pode ter como implicações o fato de que os domicílios chefiados por mulheres têm um nível de renda inferior ao chefiados por homens. Além disso, quando a mulher é a responsável pelo domicílio, ela não apenas tem que arcar com as atividades domésticas como ainda necessita buscar trabalho para gerar a renda familiar.

#### 4.6 Componente Social

Este componente foi analisado a partir da percepção das gerentes entrevistadas no que diz respeito ao reconhecimento familiar, ou seja, às relações patriarcais e matriarcais bem como ao reconhecimento dentro do grupo social e dentro do espaço organizacional. Nesse contexto, observou-se que, mesmo havendo patriarcalismo, o papel da família, em particular, o do pai, na percepção das entrevistadas, foi decisivo para que a posição no cargo de gerente, no espaço organizacional, hoje, fosse conquistada.

O meu sucesso eu divido com muita gente [...] meu pai principalmente, ele me criou para o mundo e sempre foi uma pessoa muito aberta [...]. Na família eu vejo que tive um pai e uma mãe simples, com limitações não só financeiras, como até de grau de instrução, mas que deram espaço para o meu crescimento (E12).

Para a maioria das gerentes entrevistadas (95%), dentro do grupo social, existe equidade e as oportunidades entre homens e mulheres são iguais. No entanto, para algumas das entrevistadas, a existência tanto de equidade quanto de oportunidades iguais para ambos os sexos deve-se ao processo seletivo pelos quais os gerentes são submetidos para ocuparem cargos gerenciais.

[...] a ascensão é só por seleção. Então, não tem jeito de fazer seleção só para homem ou só para a mulher (E6). [...] atualmente nós temos um processo de seleção interno para todos os cargos de gerências, e existem os pré-requisitos ali, e ser homem ou ser mulher não é um pré-requisito, então as oportunidades são iguais. (E1)

Dentro do espaço organizacional, 50% das entrevistadas enfatizaram não haver diferenciação ou discriminação de gênero nas empresas pesquisadas. Para uma parcela delas (35%), as mulheres são reconhecidas e valorizadas, apenas 10% reclamaram haver certa discriminação em termos salariais. Para outras, a alta hierarquia organizacional tem boa percepção da mulher como gerente. Na opinião de algumas gerentes entrevistadas, há aquelas que são menos valorizadas bem como aquelas que são mais valorizadas por desempenharem melhor o seu trabalho.

#### 4.7 Componente Cultural

O empoderamento da mulher mencionado por Prá (2006, p. 40-41) refere-se ao poder e às relações dentro da sociedade que se entrecruzam com o gênero, a classe social, a raça, a cultura e a história. Dentro desse contexto, percebe-se que a família aparece, novamente, e atua como fio condutor no processo de empoderamento das gerentes trazendo em sua história trabalho, exemplo e conquistas.

[...] Eu acho que o empoderamento é o resultado dessa minha vida no sentido tanto familiar, uma educação familiar muito boa porque, hoje, para você ser um gerente, não só hoje, mas acho que sempre, você tem que ter valores, ética e isso tudo vem de berço, com certeza. E depois, vem a questão da formação acadêmica que foi muito importante, eu estudei em escolas públicas no interior, mas escolas muito boas [...] fazer parte de grupos de estudo e de estar em contato, de ter redes de

relacionamento, estar em contato com as pessoas, eu acho que tudo isso, não tenho a menor dúvida que contribuiu para eu estar onde eu estou. (E10)

O fortalecimento da mão de obra feminina vem provocando profundas mudanças culturais. Com isso, o patriarcalismo vem perdendo sua força e as mulheres começam a atuar ativamente nas atividades que antes eram só de homens.

[...] eu nasci numa família que a mulher era totalmente subordinada ao marido, ao ponto de ela trabalhar fora antes de casar e depois não poder, ele dava a última palavra. E essa coisa foi mantida com os filhos, tipo assim: ele chegava em casa e a gente não podia brincar porque meu pai não gosta de gritaria, então tinha que ficar quieta, [...] não podia fazer algazarra ele era o provedor (E6). [...] a minha mãe era uma pessoa que atuava sempre, meu pai era caminhoneiro trabalhava com transporte de carvão e viajava muito. Então, a minha mãe é quem tinha que ir às reuniões junto às companhias que comprava o carvão para decidir o preço do carvão, como é que ia comprar e vender. Então, eu sempre via a atuação dela e se eu tenho esse poder de gestora, de gestão, de autoridade, eu devo muito a ela. Se ela participava de reuniões ela ajudava, ela decidia, então, eu vivenciei isso muito dela, enquanto isso, o meu pai trabalhava como se diz, na parte operacional e ela na parte comercial e isso para mim foi fácil na hora de atuar no mercado (E13).

O empoderamento das mulheres, assim, representa um desafio às relações patriarcais nos espaços sócio-institucionais, em especial dentro da família, ao poder dominante do homem e à manutenção dos seus privilégios de gênero. Além disso, significa uma mudança na dominação tradicional dos homens sobre as mulheres, garantindo-lhes a autonomia no que se refere ao controle dos seus corpos, da sua sexualidade, do seu direito de ir e vir, bem como um rechaço ao abuso físico, ao abandono e às decisões unilaterais masculinas que afetam toda a família.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar o processo de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gerência intermediária em organizações do setor bancário, industrial e de informática localizadas em Belo Horizonte-MG, na percepção de suas gerentes. A análise contemplou seis componentes que parecem possibilitar a análise do empoderamento feminino nas organizações, quais sejam: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, social e o cultural.

Dentro desse contexto, observou-se que o componente cognitivo analítico contempla a capacitação, o estudo, o conhecimento e o próprio saber, sem perder de vista a conscientização sobre a realidade e as causas da dominação masculina, sendo essenciais no processo de empoderamento de mulheres. As gerentes consideraram a dedicação à carreira, o saber lidar com pressão e cobrança e o trabalho incessante como um diferencial para o empoderamento da mulher no cargo gerencial, sinalizando, portanto, que a educação feminina contribui sensivelmente para que esse cenário aconteça.

Na perspectiva de gênero, as gerentes acreditam que a diversidade tem ajudado a reduzir preconceitos, e ressaltam que as mulheres estão, cada vez mais, assumindo postos de destaque e concorrendo em igualdade de condições com os homens, participando das mesmas oportunidades, como ainda, tendo as mesmas exigências e

formas de ascensão, ao ingressar na função gerencial, entretanto, essas diferenças são percebidas em alguns setores, mantendo relação com o nível hierárquico e, principalmente, com a faixa salarial.

Em relação ao componente subjetivo, percebeu-se o desenvolvimento de sentimentos de autoestima, autoconfiança e autovalorização da mulher, como: a importância de ter confiança em si para transmitir confiança a outras pessoas; acreditar na sua capacidade e competência; acreditar que a autoestima é a base da autoconfiança; sentir segurança para lidar com situações diversas no ambiente organizacional. Tudo isso é primordial tanto para a valorização, quanto para o crescimento da mulher no espaço organizacional.

Na percepção das gerentes, as atividades desenvolvidas na função gerencial possuem significado e trazem sentimentos prazerosos. Segundo elas, estas não apenas constituem-se como gratificantes, mas fazem parte da autorrealização e colaboram para a autoestima positiva.

Outra questão observada foi a adaptação da mulher ao mundo organizacional, marcado, eminentemente, pelo universo e valores masculinos. As mulheres, na visão das gerentes, assumiram inicialmente o conjunto objetivo e simbólico do ambiente, adotando a forma masculinizada de se comunicar para apreenderem as regras implícitas do meio social ao qual se integram. Nesta análise, algumas dificuldades foram evidenciadas, tais como: saber lidar com as adversidades e situações de conflitos, manter o equilíbrio, impor-se, posicionar-se, saber lidar com a autoridade, motivar e resolver problemas da equipe, além de ser assertiva. Mas, ao longo do tempo, as mulheres gerentes têm traduzido essa situação para um novo saber organizacional.

Com relação ao componente político, pode-se destacar que elas vivenciam as relações de poder no espaço organizacional, possuem uma consciência das diferenças entre os gêneros, formalizam alianças e estratégias para ter acesso à carreira gerencial, buscam autonomia e aprenderam a usar a informação dentro da organização, constituindo o poder político como parte do processo do empoderamento.

As gerentes entrevistadas sinalizam um ambiente de legitimação com indicativos de reconhecimento organizacional, em que superiores, pares e subordinados começam a reconhecê-las como profissional. Para algumas das gerentes entrevistadas, esse relacionamento acontece de forma tranquila e sem diferença, o que nos leva a acreditar que parte desse relacionamento está vinculada à diminuição das hierarquias das organizações, que passaram a ter estruturas mais flexíveis e menos complexas, promovendo a autonomia profissional, o que, para elas, foi um facilitador dentro do contexto organizacional.

Dentro de um contexto global, o componente econômico contribuiu para a inserção da mulher no mercado, seja por uma demanda por profissionais qualificados, seja pelos salários menores pagos às mulheres. Mas tal situação contribuiu para a independência financeira, o que tem se configurado importante para as gerentes entrevistadas, em sua totalidade.

O componente social permitiu analisar a percepção das gerentes entrevistadas no que diz respeito ao reconhecimento familiar, às relações patriarcais e matriarcais bem como ao reconhecimento dentro do grupo social e dentro do espaço organizacional. Notou-se que, mesmo havendo patriarcalismo ou mesmo matriarcalismo, o papel da família, com destaque ao do pai, na percepção das entrevistadas, foi decisivo para a posição no cargo de gerente.

Foi possível identificar, por meio do componente cultural, que a ascensão da mão de obra feminina vem provocando profundas mudanças culturais. Com isso, o patriarcalismo vem perdendo sua força e as mulheres começam a atuar ativamente nas atividades que antes eram só masculinas. O empoderamento das mulheres,

assim, representa um desafio às relações patriarcais nos espaços sócio-institucionais, em especial dentro da família, ao poder dominante do homem e à manutenção dos seus privilégios de gênero.

Bourdieu (2007, p. 108) afirma que uma das mudanças mais importantes na condição das mulheres e um dos fatores mais decisivos da transformação dessa condição “é o aumento do acesso das mulheres ao ensino médio e superior que, estando relacionado com as transformações das estruturas produtivas levou a uma modificação importante da posição das mulheres na divisão do trabalho”.

Conclui-se que o modelo de análise de empoderamento utilizado nesta pesquisa pareceu-nos útil e promissor para traduzir e compreender o empoderamento de mulheres gerentes. Dessa forma, sugerem-se estudos em outros segmentos organizacionais com mulheres que indiquem situação de empoderamento para aprimoramento e confirmação do modelo de análise proposto. Acreditamos termos contribuído e avançado nos estudos sobre gênero no campo organizacional.

---

Artigo submetido para avaliação em 02/11/2012 e aceito para publicação em 30/12/2012

---

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J. F. (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, v. 2, p. 195-131.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

CAPPELLE, M. C. A.; CRAMER, L.; PAULA NETTO, A. Relações de gênero na polícia: a construção das representações sociais do masculino e do feminino em uma organização militar. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais Eletrônicos...** Campinas: ANPAD. 1 CD-ROM.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE electron**, v. 3, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a06.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2009.

CATHO – Estudo aponta o crescimento das profissionais do sexo feminino em cargos de liderança e em quais áreas são maioria dentro das organizações 2012. Disponível em: <<http://www.liferh.com.br/noticias/pesquisa-aumenta-a-participacao-de-mulheres-em-posicao-de-lideranca-no-brasil23>>. Acesso em :26 set. 2012.

COSTA, A. A. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. A química das mulheres, Salvador, março 2004.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa, métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2010.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação**. Rio Janeiro: FGV, 2005.

DEERE, C. D.; LEÓN, M. **O empoderamento da mulher: direitos à terra e direitos de propriedade na América Latina**; trad. Letícia Vasconcellos Abreu, Paula Azambuja Rossato Antinolfi, Sônia Terezinha Gehering. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.

DIEESE. DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. O impacto das fusões e incorporações sobre o trabalho bancário. **Boletim DIEESE**, São Paulo, n.182, p. 12-17, mai. 2009.

FEM - FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Empoderamento de mulheres**: avaliação das disparidades globais de gênero. Genebra, 2005.

GOMES JÚNIOR, R.; AMATO NETO, J. Aplicação dos princípios de empowerment em uma média empresa. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 2006. **Anais Eletrônicos...**

HUY, Q. N. **In praise of middle managers**. Harvard Business Review, v. 79, n. 8, p. 72-79, 2001.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2010**: escolaridade e rendimento aumentam e cai mortalidade infantil. 2012. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=2125&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=2125&id_pagina=1)>. Acesso em :26 set. 2012.

IBR - INTERNATIONAL BUSINESS REPORT. **Pesquisa**: aumenta a participação de mulheres em posição de liderança no Brasil. 2012. Disponível em: <[http://www.liferh.com.br/noticias/pesquisa-aumenta-a-participacao-de-mulheres-em-posicao-de-lideranca-no-brasil\\_23](http://www.liferh.com.br/noticias/pesquisa-aumenta-a-participacao-de-mulheres-em-posicao-de-lideranca-no-brasil_23)>. Acesso em 26 set. 2012.

LISBOA, T. K. **O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais**. Fazendo gênero 8 – Corpo, Violência e Poder. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2008.

MACHADO, H. P. V. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC, 2002.

MARTINS, C. H. B. **Trabalhadores na reciclagem do lixo**: dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento. 2003. [s.n] Tese (doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MELO, M. C. O. L (Coord). **A gerência feminina em empresas do setor industrial mineiro**: inserção, vivência e desafios. 2002. 196f. (Relatório de Pesquisa) - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnologia - CNPQ, Belo Horizonte, 2002a.

MELO, M. C. O. L. **Gerência feminina nos setores industrial e bancário**: o conservador internalizado versus o moderno em construção. In: Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração – CLADEA, XXXVII, Porto Alegre. Anais Eletrônicos... Porto Alegre: UFRGS. 1 CD-ROM, 2002b.

MELO, M. C. O. L (Coord). **A gerência feminina e seus desafios**: um estudo em instituições financeiras. 2003. 113f. (Relatório de Pesquisa) - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, Universidade Federal de Minas Gerais, Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnologia - CNPQ, Belo Horizonte, 2003.

MELO, M. C. O. L (Coord). **Empoderamento de mulheres gerentes**: estudo de casos em empresas do setor bancário, industrial e informática. 2009. 116f. (Relatório de Pesquisa) - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, Faculdade Novos Horizontes - Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnologia - CNPQ, Belo Horizonte, 2009.

MELO, M. C. O. L. Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro. In: FREITAS, M. E. de.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: CNL - CENGAGE/NACIONAL, 2011. 384 p.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 27 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PRÁ, J. Políticas públicas, direitos humanos e capital social. In: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. (Org.). **Capital social**: teoria e prática. Editora Unijui. Ijuí, RS, 2006.

ROCHA, Cristina Tavares da Costa. **Gênero em ação:** rompendo o teto de vidro. 244 f. (Tese doutorado) - Curso de Ciências Humanas, Departamento de Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter:** as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

STROMQUIST, N. La búsqueda del empoderamiento: en qué puede contribuir el campo de la educación. In: LEÓN, M. (org) **Poder y empoderamiento de las mujeres.** Bogotá: MT Editores, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

### **Agradecimento**

Agradecemos ao CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), pelo auxílio financeiro que possibilitou a realização desta pesquisa e à FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais), pelo financiamento de bolsistas de Iniciação Científica e pela bolsa de Pesquisador Mineiro.