

Empowerment de Mulheres Gerentes: Construção de um Modelo Teórico para Análise

Autoria: Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, Ana Lúcia Magri Lopes

Resumo

A sociedade tem convivido com importantes mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais, desde as últimas décadas do século passado, afetando indivíduos e organizações. Assim sendo, o grupo gerencial passou a conviver com mudanças e reestruturações levando-os a uma nova vivência no seu campo profissional, bem como, com a inserção gradual de mulheres em cargos de chefia em empresas de diversos setores. Os estudos acerca do poder, suas relações e efeitos no âmbito das organizações, abrangem temáticas instigantes e polêmicas, que envolvem, entre outros elementos, a subjetividade, o conflito, a dominação, adesões e resistências no processo da prática social. Nesse contexto, essas dimensões organizacionais, perpassadas pelas relações de poder, abarcam também as relações de gênero vivenciadas no espaço de interação social, cuja análise deve ir além da simples polarização entre o masculino e o feminino. Ao se relacionar o conceito de relações de gênero à noção de prática social, percebe-se uma lacuna na apreensão e compreensão desta prática. Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar o processo de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gerente intermediário em organizações do setor bancário, industrial e informática localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte - MG. Para a concretização deste estudo, foram realizadas 20 entrevistas semi-estruturadas com mulheres gerentes, destes setores, por representarem momentos específicos do desenvolvimento econômico e tecnológico no mundo capitalista, sendo todas as entrevistas gravadas e transcritas na íntegra. O processo de análise dos dados coletados passou pelas seguintes fases de tratamento: preparação das entrevistas transcritas segundo o roteiro de perguntas e agrupamento das respostas de cada categoria para as respectivas questões; tabulação quantitativa propiciando a identificação de componentes das respostas das entrevistadas e agrupamento de acordo com o tema da pergunta, sintetizando o conteúdo das entrevistas. Este procedimento permitiu melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das respostas das entrevistadas após a sua sistematização, considerando a frequência dos temas apontados (Richardson, 1999; Melo, 2007; Minayo, 2008; Bardin, 2009); elaboração de uma planilha temática a partir da interpretação inicial dos dados coletados, considerando o objetivo da pesquisa. Essa técnica de análise de dados segue os princípios de análise de conteúdo que tem por finalidade explicar o fenômeno em estudo a partir do ponto de vista e da experiência dos sujeitos pesquisados. Considerou-se nesta análise seis fatores que melhor definiu o termo “empoderamento”, quais sejam: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, social e o 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 efetivamente 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.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos que abarcam o tema “feminismo” pressupõem que o empoderamento das mulheres é condição para a igualdade de gênero (LISBOA, 2008). Neste 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 esta situação e desejar transformá-la.

O empoderamento, na perspectiva feminista, constitui-se em um novo conceito de poder nas relações de gênero que reconhece e valoriza as mulheres e que segundo Costa (2004) assume formas democráticas, construindo novos mecanismos de tomada de decisões e responsabilidades compartilhadas. O empoderamento consiste ainda, na alteração radical dos processos e das estruturas que reproduzem a posição subalterna da mulher como gênero, significa uma mudança na dominação tradicional dos homens sobre as mulheres, garantindo-lhes a autonomia (COSTA, 2004; LISBOA, 2008; MELO, 2011).

O processo de empoderamento das mulheres tem centrado no palco das relações de gênero e na batalha contra a posição socialmente dependente ou subalterna em contextos específicos e alcançar a igualdade de gênero é uma trajetória vagarosa e ao mesmo tempo desafiadora 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 estabelecidas, requerendo mudanças de práticas nas famílias, nas comunidades, nas escolas, nas políticas e nos processos de tomada de decisão tanto no âmbito público, bem como no político e no organizacional.

Importa lembrar 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 exercer o poder e este acesso fosse negado. 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.

Assim, a compreensão do empoderamento das mulheres gerentes demanda maior entendimento do que seja o processo de empoderamento de mulheres nas organizações. Dentro desse contexto, a proposta deste artigo é analisar o processo de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gerente intermediário em organizações do setor bancário, industrial e informática localizadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte – MG e a partir desses dados propor um modelo de análise de empoderamento. Para a realização deste estudo foram realizadas 20 entrevistas semi-estruturadas com mulheres gerentes destes setores por representarem momentos específicos do desenvolvimento econômico e tecnológico no mundo capitalista. Ressalta-se que todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento das entrevistadas e transcritas na íntegra.

O processo de análise dos dados coletados passou pelas seguintes fases de tratamento: preparação das entrevistas transcritas segundo o roteiro de perguntas e agrupamento das respostas de cada categoria para as respectivas questões; tabulação quantitativa propiciando a identificação de componentes das respostas das entrevistadas e agrupamento de acordo com o tema da pergunta, sintetizando o conteúdo das entrevistas. Este procedimento permitiu melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das respostas das entrevistadas após a sua sistematização, considerando a frequência dos temas apontados (Richardson, 1999; Melo, 2007; Minayo, 2008; Bardin, 2009); elaboração de uma planilha temática a partir da interpretação inicial dos dados coletados, considerando o objetivo da pesquisa. Essa técnica de análise de dados segue os princípios de análise de conteúdo que tem por finalidade explicar

o fenômeno em estudo a partir do ponto de vista e da experiência dos sujeitos pesquisados. Considerou-se nesta análise seis fatores que melhor definiram o processos de empoderamento, quais sejam: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, social e o cultural (MELO, 2009).

O artigo está estruturado em quatro outras seções, além desta introdução. A segunda trata do empowerment sob a ótica de diversas perspectivas; a terceira apresenta e discute os dados coletados na pesquisa, seguida das considerações finais e referências.

2 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 pesquisas como as de 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 maior racionalidade.

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, segundo Melo (2002a) 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 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 passa 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. Este novo modelo de gestão encoraja o funcionário a tomar decisões e assumir responsabilidades caracterizando o que é comumente conhecido como gestão participativa, se configurando no chamado “empowerment” (GOMES JÚNIOR e AMATO NETO, 2006).

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

O trabalho de Sennett (1999) nos auxilia a melhor 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 muito mais uma situação aparente do que real ao tentar buscar maior comprometimento e envolvimento dos empregados através 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 que despertam a necessidade de vivermos em comunidade. A comunidade seria então, uma possível solução para nos proteger do novo capitalismo.

Assim, dentro desse campo da administração tivemos, principalmente, no final do século passado e início desse século muito em termos de novas tendências e novas práticas do novo capitalismo tentando buscar maior comprometimento e envolvimento dos empregados através das equipes de trabalho, o que denominou “empowerment”.

3 EMPOWERMENT 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 percebe-se pessoas obtendo controle sobre suas próprias vidas e planejando seu futuro, como forma de mudança desejada (DEERE e 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 da mulher na perspectiva do empoderamento feminino, trazendo a tona uma nova concepção de poder, assumindo formas democráticas, construindo novos mecanismos de responsabilidades coletivas, de tomada de decisões e responsabilidades compartilhadas.

4 EMPOWERMENT 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, a manutenção dos seus privilégios de gênero e principalmente sua atuação dentro da família. Implica uma mudança na dominação tradicional dos homens sobre as mulheres, assegurando a essas autonomia no controle dos seus corpos, de sua sexualidade, de suas opiniões e de seus direitos de ir e vir.

Ainda nesta perspectiva, Prá (2006, p. 40-41) conceitua o empoderamento e inclui a compreensão das relações de poder na sociedade expondo 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” e 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.

Sobre a questão da igualdade apresentada 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, uma disparidade que insiste em persistir mesmo em países mais desenvolvidos (UNIFEM, 2000)ⁱ.

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 outros e como, geralmente, essas funções são desempenhadas por mulheres, a remuneração é baixa, além de oferecer limitadas oportunidades de progresso na carreira.

O avanço é lento e desigual na obtenção desses cargos. De acordo com dados da pesquisa realizada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2002 o percentual de mulheres em postos gerenciais variou entre 20% e 40% em 48 dos 63 países investigados (WIRTH, 2004)ⁱⁱ. Além disso, mulheres em cargos gerenciais, muitas vezes, têm diante de si uma opção difícil entre fazer carreira de sucesso e família. Outro dado interessante refere-se a um estudo realizado nos Estados Unidos o qual indicou que 49% de mulheres bem-sucedidas não têm filhos, em contraste com apenas 19% de seus pares do sexo masculino (HEWLETT, 2002)ⁱⁱⁱ.

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, 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, esse 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).

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. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), 585 mil mulheres morrem a cada ano, mais de 1.600 por dia, de causas relacionadas à gravidez e ao parto (OMS/UNICEF, 1996). Neste sentido, o empoderamento implica a alteração radical dos processos e das estruturas que reproduzem a posição da mulher como submissa (LISBOA, 2008).

Todavia, a crença por parte das mulheres 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, ao longo dos séculos, esse poder cabia aos homens, tanto na esfera pública quanto na familiar. Essas posições de poder diferenciadas foram perpetuadas, cultural e institucionalmente. Às mulheres restava a possibilidade de utilizar estratégias de influência às quais podiam recorrer quando precisavam exercer o poder (MARTINS, 2003). Assim, a subordinação de gênero foi introjetada pelas mulheres e é ponto crítico para as transformações do empoderamento.

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 à 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.

5 EMPOWERMENT 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, com esta 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. Belle (1993) acredita que o modelo secular da mulher do lar vem sendo questionado 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 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.

A vinculação do papel da mulher à esfera privada e do papel do homem à esfera pública, passa a ser concebida como um processo de construção social dos corpos (BOURDIEU, 1999). De acordo com essa perspectiva, o autor defende a existência de um processo contínuo e histórico de reprodução, cujas práticas e estratégias determinam essa construção social dos corpos. Para Melo (2004) trata-se de um trabalho coletivo de socialização do biológico simultâneo ao de biologização do social – perpetuado por indivíduos e instituições – o qual resulta em aparências biológicas reais incutidas nos corpos e mentes que mascaram a divisão social dos gêneros nas sociedades.

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, sejam 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, além do desejo de realização pessoal e independência financeira, a necessidade de contribuírem para a manutenção da família.

Em 2007, a mão de obra feminina representava 55,1% do total de assalariados no Brasil, passando para 56,4% em 2008 segundo estudo do Dieese. Ressalta-se, também, o fato de que, nos últimos anos, elas têm se sobressaído em grande parte das profissões que vêm ocupando. Além disso, as taxas de desemprego total feminina e masculina diminuíram pelo quinto ano consecutivo. Entre as mulheres, passou de 17,8%, em 2007, para 16,5%, em 2008, e, para os homens, decresceu com mais intensidade, assim como nos três anos anteriores, chegando a 10,7%. Para as mulheres, o nível de ocupação cresceu mais do que para os homens, principalmente nos setores de Serviços e Comércio (DIEESE, 2009).

Percebem-se, por meio desses dados, evidências empíricas de mudanças que vêm ocorrendo no mercado de trabalho em relação aos avanços e conquistas das mulheres. Contudo, apesar de os avanços apontados 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 as tarefas domésticas e profissionais, inerente ao papel social e histórico atribuído a elas (MELO, 2004). Esse fato faz com que, muitas vezes, as atividades laborais da mulher sejam desenvolvidas em tempo parcial, o que implica na consideração do trabalho feminino como subsidiário ao trabalho masculino e, conseqüentemente, em salários rebaixados em relação aos dos homens (ALVES, 1997). Implica da mesma forma, na sobrecarga da mulher, que, além de trabalhar fora de casa, às vezes em tempo integral, trabalha também na própria residência (CAPPELLE et al., 2001; MELO, 2002a; 2002b).

De fato, ainda há na sociedade brasileira uma geração de mulheres que luta pelo reconhecimento, principalmente, quando se tratam de executivas e gerentes ocupando posições de comando nas organizações.

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 (BRUSCHINI, 2000). 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 fatores: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, social e o cultural (MELO, 2009).

6 MODELO DE ANÁLISE DO PROCESSO DE EMPODERAMENTO

6.1 Fator Cognitivo Analítico

Este estudo apontou que o fator 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, 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 com os 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 este 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 instruída e com um grau de escolarização maior, ou seja, profissionais polivalentes capazes de dividir responsabilidades (DIEESE, 2009). Cria-se, diante deste 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 (20%) e apontam que características tais como se colocar no lugar do outro, terem múltiplas jornadas de trabalho, atuar diferentemente na perspectiva de gênero (15% cada) também são facilitadores para a ascensão das mulheres.

Entretanto, para algumas das entrevistadas (10%), 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. Este fato vai ao encontro das ideias de Alves (1997) ao expor que o trabalho feminino é visto como subsidiário ao trabalho masculino e, consequentemente, em salários rebaixados em relação aos dos homens.

6.2 Fator 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 estas 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 tem significado e valor, conforme se observa nos extratos a seguir:

[...] as atividades que realizo tem 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 auto-realização, colaboram para a auto-estima 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. Estas características promovem nelas um sentimento de realização, de segurança, de amadurecimento para tomarem decisões, consequentemente, fortalecimento da auto-estima e 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 auto-estima 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)

Já para 45% das gerentes entrevistadas existem dificuldades no exercício da autoridade na função gerencial no que tange manter sob controle os funcionários, além da questão de resistência do homem ainda presente em relação ao comando de uma mulher (15%

cada). As gerentes destacaram, ainda, dificuldades para lidar com as adversidades e situações de conflitos (10% cada), de manter o equilíbrio, se imporem, se posicionar, saber lidar com a autoridade, motivar e resolver problemas da equipe, ser assertiva, além de considerar a opinião das diretorias (5% cada). Tais características refletem não apenas o significado que a atividade e/ou o trabalho tem para elas, mas a importância de ter e saber usar a autoridade, ou seja, as dificuldades que elas ainda encontram ao exercer as atividades no cotidiano do trabalho.

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 auto-investimento, 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 tem conduzido-as 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)

6.3 Fator 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 à informação 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 15% acreditam que o relacionamento é melhor com os homens gerentes, 15% percebem olhares discriminatórios e 10% afirmaram que os homens fazem galanteios.

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 o salário dos homens ainda são superiores ao 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 assumissem 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 fator 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 às 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 munido de informações significa para as gerentes entrevistadas “ter poder”.

6.4 Fator 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 esta questão e outras 5% não souberam opinar. Para Stromquist, (1997) e Costa, (2004), desempenhar atividades que possam gerar renda assegura certo grau de independência financeira e o fator 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, 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 da 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 entrevista:

[...] 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. 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.

6.5 Fator Social

Este fator 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 ou matriarcalismo 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 financeira, 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 15% 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, p. 10)

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 (5%) a alta hierarquia organizacional têm boa percepção da mulher enquanto gerente. Na opinião de algumas gerentes entrevistadas (5%), há aquelas que são menos valorizadas bem como aquelas que são mais valorizadas por desempenharem melhor o seu trabalho. Outras (5%) declararam, ainda, que o número de mulheres ocupando cargos gerenciais na empresa já é superior ao número de homens.

6.6 Fator 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 à 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 era 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 a manutenção dos seus privilégios de gênero. 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 e a violação sem castigo, o abandono e as decisões unilaterais masculinas que afeta toda a família.

7 CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou analisar o processo de empoderamento de mulheres em cargos gerenciais nos setores bancário, industrial e de informática localizados em Belo Horizonte - MG, na percepção de suas gerentes. A análise contemplou seis fatores que melhor definiu o termo “empoderamento”, quais sejam: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, social e o cultural.

Dentro desse contexto, observou-se que o fator 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 este 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 fator subjetivo, percebeu-se o desenvolvimento de sentimentos de auto-estima, autoconfiança e auto-valorização 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 auto-estima é a base da autoconfiança; sentir segurança para lidar com situações diversas no ambiente organizacional; são primordiais 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 autorealização e colaboram para auto-estima 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, de manter o equilíbrio, se imporem, se posicionar, 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 fator 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 usar a informação dentro da organização, constituindo o poder político como parte do processo do empoderamento.

As gerentes entrevistadas sinalizam um ambiente de legitimação e reconhecimento organizacional, onde tanto os superiores, como os pares e os subordinados as reconhecem como profissional. Assim, o relacionamento entre os pares sinaliza uma equidade nas relações de poder, onde, as mulheres cada vez mais, se posicionam e assumem um novo lugar, antes ocupado apenas por homens na organização. Para algumas das gerentes entrevistadas, esse relacionamento acontece de forma tranquila e sem diferença de superioridade o que nos leva a acreditar que parte deste relacionamento está vinculada a diminuição das hierarquias das organizações, que passaram a ter estruturas mais flexíveis e menos complexas promovendo a autonomia profissional, que para elas, foi um facilitador dentro do contexto organizacional.

Dentro de um contexto global, o fator econômico contribuiu para a inserção da mulher no mercado por permitir um maior aumento de postos de trabalho e conseqüentemente maior demandas por mão de obra, impactando positivamente na vida profissional das mulheres. Tal situação contribuiu para a independência financeira, o que tem se configurado importante para as gerentes entrevistadas, em sua totalidade.

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

Foi possível identificar, por meio do fator 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 a manutenção dos seus privilégios de gênero.

Conclui-se que o modelo de análise de empoderamento utilizado nesta pesquisa pareceu-nos útil e promissor para traduzir e compreender sobre empoderamento de mulheres gerentes. Desta forma sugere-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.

Referências

- ALVES, D. B. (1997). *Trabalho, educação e conhecimento na enfermagem: uma contribuição aos estudos sobre força de trabalho feminina*. Salvador: Dankat.
- BARDIN, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- 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. (1999). *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 159p.
- BRUSCHINI, M. C. A. (2000). Gênero e trabalho feminino no Brasil. Novas conquistas ou persistência da discriminação? Brasil, 1985 a 1995. In: ROCHA, M.I.B. (org.). *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. Campinas/ São Paulo: ABEP/ NEPO Unicamp/ Cedeplar-UFMG / Editora 34.
- CAPPELLE, M. C. A.; CRAMER, L.; PAULA NETTO, A. (2001). 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.

- COSTA, A. A. (2004). *Gênero, poder e empoderamento das mulheres*. A química das mulheres, Salvador, março.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (2005). *Gerência em Ação*. Rio Janeiro: FGV.
- DEERE, Carmen Diana; LEÓN, Magdalena. (2002). *O empoderamento da mulher: direitos à terra e direitos de propriedade na América Latina*; trad. Leticia Vasconcellos Abreu, Paula Azambuja Rossato Antinolfi, Sônia Terezinha Gehering. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- DIEESE. DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. (2009). O impacto das fusões e incorporações sobre o trabalho bancário. *Boletim DIEESE*, São Paulo, n.182, p. 12-17, mai.
- FEM - FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. (2005). *Empoderamento de mulheres: avaliação das disparidades globais de gênero*. Genebra.
- GOMES JÚNIOR, Reinaldo; AMATO NETO, João. (2006). *Aplicação dos princípios de empowerment em uma média empresa*. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil. *Anais Eletrônicos...*
- LISBOA, T. K. (2008). *O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais*. Fazendo gênero 8 – Corpo, Violência e Poder. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.
- MACHADO, Hilka Pereira Vier. (2002). *Identidade empreendedora de mulheres no Paraná*. (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC.
- MARTINS, C. H. B. (2003). *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.
- MELO, M. C. O. L. (Coord). (2002a). *A Gerência Feminina em Empresas do Setor Industrial Mineiro: Inserção, Vivência e Desafios*. 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.
- MELO, M. C. O. L. (2002b). 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.
- MELO, M. C. O. L (Coord). (2004). *A Reestruturação organizacional e seus impactos na Função Gerencial das Enfermeiras em Hospitais da Rede Privada de Belo Horizonte*. 74f. (Relatório de Pesquisa) - Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão - NURTEG, Universidade Federal de Minas Gerais, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais - FAPEMIG, Belo Horizonte.
- MELO, M. C. O. L (Coord). (2007). *Gerência e Poder: Gênero e Confiança nas Organizações*. 2007. 290f. (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.
- MELO, M. C. O. L (Coord). (2009). *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.
- MELO, M. C. O. L. (2011). Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro. In: Maria Ester de Freitas; Marcelo Dantas. (Org.). *Diversidade Sexual e Trabalho*. São Paulo: CNL - CENGAGE/NACIONAL, v. p. 1-384.

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

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE/UNICEF. (1996).

PRÁ, Jussara. (2006). Políticas públicas, direitos humanos e capital social. In: BAQUERO, Marcello, CREMONESE, Dejalma (Orgs.). *Capital social: teoria e prática*. Editora Unijui. Ijuí, RS, 2006. p. 275-297.

RICHARDSON, R. J. *et al.* (1999). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

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

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

ⁱ UNIFEM – Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (2000). Valores de renda feminina para cada US\$ 1 ganho por homens, tanto nos setores industrial e de serviços quanto no de manufaturados, são praticamente idênticos e variam de 53 centavos no Azerbaijão a 90 centavos na Austrália, porém, com correlação muito inexpressiva entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.

ⁱⁱ WIRTH, 2004.

ⁱⁱⁱ HEWLETT, 2002.

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.