

O EMPOWERMENT FEMININO NA PERCEPÇÃO DE GESTORAS E COLABORADORAS DE UMA EMPRESA COMERCIAL.

Jóice Luana da Silva¹
Fernando Dewes²

RESUMO: No campo da administração o *empowerment* é um modelo de gestão baseado na democracia organizacional e um dos temas que permeiam a sociedade é a conquista da igualdade de gênero no mercado de trabalho. Este estudo teve, como objetivo geral, analisar as percepções sobre a inserção da mulher nas decisões organizacionais, a partir da perspectiva do *empowerment*. Como objetivos específicos, buscou identificar o que é e qual a importância do *empowerment* feminino; caracterizar as condições atuais encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho capazes de favorecer ou dificultar o *empowerment* e analisar estratégias, por elas empregadas, de conquista e ampliação do *empowerment*. Os dados foram colhidos através de entrevistas semi-estruturadas, realizadas em seis participantes, trabalhadoras de uma empresa comercial. Para tratamento e análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que as participantes do estudo têm consciência dos obstáculos e desafios a serem superados pelas mulheres nos espaços organizacionais, que estão continuamente desenvolvendo competências associadas ao exercício da liderança e implementando estratégias pessoais para a conquista de poder na organização. Pesquisas sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho, na perspectiva do *empowerment*, foram sugeridas.

Palavras-chave: *Empowerment*. Liderança feminina. Estratégias comportamentais.

ABSTRACT: *In the field of administration, empowerment is a management model based on organizational democracy and one of the themes that permeate society is the achievement of gender equality in the labor market. This study had, as a general objective, to analyze the perceptions about the insertion of women in organizational decisions, from the perspective of empowerment. As specific objectives, it sought to identify what is and what is the importance of female empowerment; to characterize the current conditions encountered by women in the labor market capable of favoring or hindering empowerment and to analyze strategies, employed by them, for the achievement and expansion of empowerment. The data were collected through semi-structured interviews, carried out in six participants, workers of a commercial company. For data analysis and treatment, the content analysis technique was used. The results indicated that the study participants are aware of the obstacles and challenges to be overcome by women in organizational spaces, who are continually developing skills associated with exercising leadership and implementing personal strategies to gain power in the organization. Research on the insertion of women in the labor market from the perspective of empowerment was suggested.*

Keywords: *Empowerment. Female leadership. Behavioral strategies.*

¹ Acadêmica do Curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat, Taquara/RS, e-mail: joice.23.luana@hotmail.com

² Professor Orientador das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat, Taquara/RS, RS, e-mail: fdewes@faccat.br

1 INTRODUÇÃO

O *empowerment* surgiu como uma forma de contraponto ao sistema organizacional mecanicista criado no século XX, sistema esse em que a capacidade intelectual dos trabalhadores não era levada em consideração e a criatividade era sufocada, gerando insatisfação, ou seja, as pessoas eram vistas como meros recursos e não como parceiras da organização (SANTOS JUNIOR e BRAZ, 2018). Certamente, pode-se acrescentar a esse contraponto, a subjugação da mulher que era considerada e tratada como inferior ao homem nas suas capacidades intelectuais e laborais.

Apesar de não possuir uma tradução para a língua portuguesa, capaz de expressar o seu significado original, pleno e essencial, alguns autores, como Chiavenato (2010), traduzem o *empowerment* como empoderamento, que é um neologismo da expressão inglesa para designar atribuição de poder ou autoridade e responsabilidade às pessoas dentro da organização, com o objetivo de torná-las mais ativas e com mais autonomia. Por óbvio, este significado restringe-se ao contexto de trabalho, contudo ele pode estender-se a outros contextos, tais como no resgate dos direitos sociais, da cidadania, do fortalecimento da autoconfiança, entre outros.

No campo da administração entende-se que o *empowerment* se trata de um novo modelo de gestão, baseado na democracia organizacional, objetivando a descentralização de seus processos internos, especialmente aqueles relacionados à tomada de decisões.

Uma discussão que permeia a sociedade reside no processo de empoderamento feminino. A partir da década de 70 inicia-se a conscientização da sua necessidade, em busca da igualdade social e econômica. Segundo Mancini (2005), as mulheres ainda são minoria em cargos executivos, sobretudo em profissões em que há maior predominância de homens. Em profissões consideradas mais "femininas", há um maior número de mulheres gerentes, mas os homens ainda prevalecem nos cargos mais elevados.

Constatações como as descritas acima, inspiraram o presente estudo que busca caracterizar o empenho feminino pelo empoderamento através do passar dos anos e verificar, em uma cultura organizacional específica, como as mulheres percebem este fenômeno e que estratégias comportamentais elas adotam para conquista e ampliação do seu empoderamento no trabalho.

Sendo assim, este projeto ressalta a importância do empoderamento feminino, buscando dados em um contexto organizacional específico, de natureza comercial, localizado na região do Vale do Sinos, RS. Considerando que este estudo pretende contribuir para a maior compreensão deste fenômeno, especialmente nos seus diversos ângulos acadêmicos e o interesse pessoal da pesquisadora, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Como as trabalhadoras de uma empresa de atacado estão percebendo o *empowerment* feminino no contexto do trabalho?

Para guiar a busca de respostas para o problema proposto este estudo teve, como objetivo geral, analisar percepções das mulheres sobre a sua inserção no contexto do trabalho e nas decisões organizacionais, a partir da perspectiva do *empowerment*.

. Como objetivos específicos o estudo buscou (a) identificar o que é e qual a importância do *empowerment* feminino; (b) caracterizar as condições atuais, encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho, capazes de favorecer ou dificultar o *empowerment* e (c) analisar estratégias de conquista e ampliação do *empowerment* empregadas por trabalhadoras de uma empresa comercial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para apropriação e maior domínio do tema pela pesquisadora, especialmente quanto aos conceitos, conhecimentos já alcançados e o estado atual d'arte, construiu-se, através da revisão da literatura, a fundamentação teórica a qual será apresentada a seguir.

2.1 A Trajetória feminina e a luta pelos seus direitos

Diante das desigualdades de gênero, a trajetória da mulher na sociedade, segundo Woitowicz (2008), sempre foi marcada por lutas para a conquista da equidade no mercado de trabalho, da garantia do direito de votarem e serem votadas, para a conquista da sua autonomia reprodutiva, combate à violência sexual e doméstica, fim das hierarquias de gênero, entre outras causas.

Ao longo da história, a mulher foi submetida a dominação masculina e vista à margem da sociedade pelo simples fato de ser mulher. Tal condição sempre a acompanhou, sendo inegável a influência de tais circunstâncias nas relações de trabalho (SAMPAIO; SIQUEIRA e CARVALHO, 2011). A partir da década de 1970, ainda segundo estes autores, iniciaram-se as lutas por condições de igualdade de

gênero, fazendo emergir os movimentos feministas para a busca da igualdade atrelada ao processo de contribuição da cidadania feminina.

Desde a idade média, a mãe exercia um papel muito discreto na criação dos filhos. Segundo Mancini (2005) somente o pai tinha autoridade na educação das crianças. Para as mulheres nobres, a criança era amamentada por amas e confiadas às criadas. A medida que a criança crescia, ela passava aos cuidados de criados homens, se fossem meninos e criadas mulheres, se fossem meninas. Essa criança era sempre mantida longe da mãe, que somente a conhecia quando chegava na idade de frequentar o seu salão. No entanto, nos meios populares mais pobres, a criança era alimentada pela mãe que, ao mesmo tempo poderia servir como ama de leite de um ou mais filhos de uma família rica.

Ainda conforme Mancini (2005), no advento da Revolução Industrial os homens não tinham mais tempo para educar os filhos, proporcionando uma nova concepção de papéis femininos e masculinos. Este novo arranjo social era considerado a unidade da sociedade, no qual o homem era o provedor de sustento da família e a mulher encarregada das crianças e de todas as tarefas domésticas.

As guerras mundiais do século XX deixaram brechas ou rupturas no tempo que abalaram profundamente os sistemas de poder e a estrutura de dominação masculina. Com ação das guerras, caem por terra os discursos que até então privaram as mulheres da igualdade de direitos e restringiram seu espaço de atuação na sociedade. O esvaziamento da mão de obra, como consequência da mobilização dos homens para as frentes de batalha, levou as mulheres a assumirem novos papéis na sociedade, que iriam abalar a ordem reinante e as relações entre os sexos (ÁVILA e PERROT, 2007).

Durante esse período, segundo Mancini (2005), as mulheres foram mobilizadas pelos governos para assumirem as posições deixadas pelos seus maridos, namorados, irmãos, pais, que se encontravam nos *fronts* de batalha. Tais tarefas repassadas para as mulheres foram respondidas com êxito, pois, na prática, mostraram qualidades importantes como habilidade e rapidez. Elas participaram na agricultura, na indústria e no setor de serviços, assumindo responsabilidades impensáveis, até então, que mudaram totalmente suas vidas. Foram à luta, reivindicando seus direitos, especialmente por salários mais dignos. No entanto, após o período de guerra, os governos fizeram o papel inverso. Eles pressionaram as mulheres para que deixassem os seus postos de trabalho em favor dos homens e que

retornassem para casa, assumindo novamente suas tarefas “naturais”. Mas no retorno elas já não eram mais as mesmas.

Mancini (2005) refere-se a este momento como inserção e busca de trabalho. Rodeadas de visões discriminatórias, as mulheres, saíram de casa e adotaram novas funções na sociedade. Muitas iniciaram seu trabalho como professoras, porém enfrentaram severas dificuldades até conseguirem ser aceitas e valorizadas.

Durante esse período, e com a inserção da mulher no mercado de trabalho, começam a surgir conquistas significativas, como direito ao voto. A conquista do direito ao voto, reivindicado pelas primeiras sufragistas foi de extrema importância, embora poucas modificações foram introduzidas no cotidiano dessas mulheres, pois consideravam a educação e a instrução com vias a uma possível profissionalização muito mais relevantes, no ponto de vista de sua emancipação. É importante lembrar que no Brasil, a proposta de conceder o voto às mulheres tramitou no congresso desde 1890, mas esse direito só foi conquistado em 1932 (ALMEIDA, 2000).

Em decorrência das iniciativas promovidas pelas mulheres, surgiram nos anos pós-guerra vários clubes feministas, que começaram a levantar discussões sobre o custo de vida, baixos salários, creches para mães trabalhadoras, sexualidade, violência sexual e doméstica. Foram realizados congressos de mulheres, marchas, cartas às autoridades exigindo mudanças, entre outras ações. Outro fato importante situou-se em 1975, quando a ONU instituiu o Ano Internacional da Mulher e o dia 8 de março passa a simbolizar as lutas das mulheres (WOITOWICZ, 2008).

As conquistas femininas de acesso à direitos civis, sociais e políticos, que durante tanto tempo lhes foram negados, configuram-se como consequência direta de movimentos e fenômenos sociais que causaram profundo impacto na sociedade (ÁVILA e PERROT, 2007) e um deles, por certo, está relacionado com a inserção da mulher no mercado de trabalho.

2.2 A mulher e sua inserção no mercado de trabalho

Em todas as sociedades a forma mais comum da divisão do trabalho refere-se à distinção das atividades que são desenvolvidas por homens e pelas mulheres. Trata-se da divisão sexual do trabalho, que se constitui em uma das bases da organização econômica da sociedade e seu impacto se dá, principalmente, nas relações de gênero. Muitas das atividades consideradas femininas estão sempre associadas com a função de reprodução. Em geral, são atividades que estão relacionadas ao espaço

privado da família e à produção de valores de uso para o consumo familiar. Já as atividades destinadas à produção social e que são desenvolvidas no espaço público são tidas como atribuição masculina (FRANÇA e SCHIMANSKI, 2009).

Sabe-se que, antes do ingresso da mulher no mercado de trabalho, ela era vista em um isolamento doméstico. A partir dessa inserção passou a colaborar na renda familiar, mas isso não gerou sua autonomia, acarretando uma sobrecarga de trabalho, jornadas duplas de responsabilidades, deixando os filhos à mercê de cuidados alheios e se colocando vulnerável a assédios e violência sexual (SAMPAIO, SIQUEIRA e CARVALHO, 2011). Esses mesmos autores também observam que, a partir do momento que a mulher compreendeu que poderia sair da situação de subordinação e passar a conquistar seu espaço através da participação em movimentos e associações, fazendo com que a sociedade percebesse seu valor, iniciou-se o rompimento da sua condição de receptora passiva, passando a ser mais participativa e valorizada, principalmente como ser humano.

Em recentes pesquisas realizadas pela Organização do Trabalho (OIT, 2018), considerando uma média mundial, as mulheres recebem o equivalente a 77% dos salários dos homens e, se nenhuma medida for tomada, a igualdade salarial entre gêneros, somente será alcançada em 2086. Nos aspectos do Direito do Trabalho, por muito tempo o salário da mulher foi visto como um valor de complementação para a renda familiar, razão pela qual se justificaria menor remuneração recebida do que pelo homem (SAMPAIO; SIQUEIRA e CARVALHO, 2011).

No entanto, com a aceleração da urbanização, muitos dos afazeres domésticos foram absorvidos pela indústria, tais como, confecção de roupas, pães, doces, verduras, etc. E para a família consumir era necessário ter dinheiro e é nesse momento que o trabalho feminino ganha força e se torna cada vez mais comum (Mancini, 2005).

Para Almeida, Antonialli e Gomes (2011) em meio às muitas dificuldades que a mulher enfrentou, e ainda enfrenta na sua inserção no mercado de trabalho, o processo não poderia ser revertido, pois o mercado está levando a mulher cada vez mais para dentro das organizações, não apenas para ocupar cargo de subordinada, mas também de líder, motivando-a para o trabalho fora do lar, o que tem se constituído como uma das mais notáveis características da mulher moderna. Certamente, esta motivação contribuiu para desencadear o fenômeno do empoderamento feminino no mundo do trabalho.

2.3 Definições de empoderamento feminino

O empoderamento feminino é um tema que vem ganhando visibilidade nos últimos anos. Se antes as mulheres não tinham espaço para mostrar seu valor, hoje elas já provaram que podem atuar em áreas que antes eram dominadas pelos homens. A diversidade de gênero contribui para maior adaptação da sociedade e empresas as mudanças do mundo de hoje, através da variedade de opiniões, ideias e experiências (ALMEIDA, ANTONIALLI e GOMES, 2011). Segundo esses autores, a palavra empoderamento vem do inglês "Empowerment", que pode ser traduzido como fortalecimento. Basicamente, empoderar uma mulher significa torná-la mais forte, dar condições para que ela se sinta segura e autoconfiante, e assim cresça pessoal e profissionalmente.

Para Baquero (2012) o empoderamento é uma forma de protesto contra o modelo de sociedade patriarcal, porém somente ganhou força com as lutas dos movimentos feministas. Nas palavras de Buhler (2011) o empoderamento está relacionado a decisão de praticar uma mudança ou uma ação por si mesmo, no intuito de evoluir como forma de fortalecimento, cabendo este conceito a uma pessoa, a um grupo ou instituição.

Em um primeiro momento percebe-se que a participação da mulher na esfera social, política e econômica vem aumentando gradativamente, originada pela busca do bem-estar. Na sequência, o envolvimento delas como agentes capazes de decidir e transformar a realidade em seu entorno e dos que com ela convivem. No Brasil, as mulheres estão se destacando como grandes empreendedoras e, entre os fatores que justificam este crescimento, estão as dificuldades enfrentadas no trabalho formal e a busca por autorrealização.

Outro ponto a ser considerado é que a sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados como tempos médios de sobrevivência de pequenos negócios o que, talvez, se deva a combinação de características tidas como masculinas, tais como iniciativa, coragem e determinação, com características femininas, como sensibilidade, intuição e a cooperação. Uma tal combinação poderia definir um estilo próprio de gerenciar. Segundo Almeida, Antonialli e Gomes (2011), este estilo, aliado à dedicação ao trabalho, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres. Essa constatação

pode, também, estar contribuindo para o empoderamento feminino no espaço organizacional.

2.4 Empoderamento no espaço organizacional

No atual ambiente competitivo organizacional e moderno, a centralização do poder e a falta de autonomia dos colaboradores são características que impedem e dificultam o desenvolvimento das organizações. Segundo Silva (2013) a arte do *empowerment*, por assim dizer, é uma inovação recente, uma vez que até a década de 70 não se pensava em delegar tarefas e, conseqüentemente, fornecer aos colaboradores maiores responsabilidades e poder. Entretanto, a inovação tecnológica e social passou a exigir mais e a globalização trouxe maior competitividade ao mercado. O cenário, então, estava propício para novas técnicas de gestão e o chamado “empoderamento”, em português, passou assim, a ser uma opção viável e gratificante.

Para Rodrigues e Santos (2004) as empresas precisam ser desburocratizadas ágeis e flexíveis e, para isso, precisam implementar o *empowerment* junto a seus empregados, de modo que eles tenham a autonomia necessária para decidir com rapidez e a um baixo custo, enxugando também diversos departamentos verticalizados, que, na maioria dos casos, tornam o processo moroso, ineficiente e de custo elevado. Desta forma, ressaltam que o *empowerment* libera os gerentes para outras atividades mais importantes, estimula o desenvolvimento das pessoas, induzindo-as a tomarem mais iniciativas e decisões, incrementa a motivação, agiliza as decisões e contribui para redução de custos.

Prudente mencionar que, para conferir *empowerment* aos colaboradores, o administrador deve qualificá-los para a adequada realização de suas funções dentro da empresa. O conhecimento é outra peça chave para esta forma de gestão, uma vez que é através dele que o trabalhador terá condições de agir de modo sensato e efetivo, propiciando benefícios para a empresa. (SILVA, 2013). Para Chiavenato (2010) esta forma de gestão não se funda apenas no poder, mas também na motivação. Colaboradores motivados claramente terão um grau elevado no desempenho funcional.

Alguns problemas que se deparam as organizações ocorrem quando decidem iniciar um processo que requer mudanças, especialmente na implementação de *empowerment* e exigem atenção para que não se comprometa o sucesso. O fato é

que muitos gestores prometem delegar e depois acabam por querer fazer tudo sozinhos. Isto é, prometem conferir mais poder aos colaboradores, mas não delegam o poder que têm. Por outro lado, eles devem assegurar-se que os colaboradores estão preparados para a nova etapa e confiar neles. Diante desses pressupostos, a implementação do *empowerment* não é compatível com andar depressa demais, não permitir iniciativas individuais, não definir parâmetros, não acompanhar as iniciativas e ignorar o *feedback* (SILVA, 2013).

O empoderamento organizacional, segundo Baquero (2012), é o gerado na e pela organização. Trata-se de uma abordagem do processo de trabalho que objetiva a delegação do poder de decisão, autonomia e participação dos colaboradores na administração da empresa, de modo que as decisões sejam mais coletivas. O *empowerment* é uma ferramenta que passou a ser utilizada em meados da década de 1980 para delegação de autoridade e responsabilidades pela tomada de decisão. Ela proporciona um fortalecimento do papel de pessoas e equipes. Esta ferramenta propõe a descentralização de poderes na cadeia hierárquica e uma maior autonomia dos trabalhadores. Com isso, pretende-se que os integrantes das equipes tenham maior grau de envolvimento com o trabalho desempenhado e que estabeleçam relação de confiança entre eles (BAQUERO, 2012).

A aplicação do *empowerment* em equipes tem, como principal vantagem, a criação de um centro de sinergias. Grupos sem sinergia e pouco alinhados podem apresentar bons desempenhos individuais, mas os resultados em equipe não serão satisfatórios. Por outro lado, os grupos sinérgicos orientam os desempenhos individuais para uma única direção e evitam desperdícios de recursos através da coesão de objetivos.

Entretanto, para que a implementação da ferramenta possa trazer resultados, Chiavenato (2006) aponta a necessidade de adoção de certas medidas, tais como fornecimento regular de *feedback*, potencialização da comunicação entre os membros da equipe e estabelecimento de limites claros a serem respeitados.

Como se observa, o *empowerment* no contexto organizacional pode ser considerado, também, como uma estratégia de gestão de pessoas. No entanto, seus impactos ultrapassam o contexto organizacional, ganhando outros contornos e novas dimensões, especialmente nas questões do empoderamento da mulher, conforme explanado no tópico a seguir.

2.5 Dimensões do empoderamento da mulher

De acordo, com Luttrell e Quiroz (2009) as dimensões do empoderamento da mulher são divididas em cinco partes que contemplam as variáveis socioculturais, familiares, políticas e psicológicas. Desta forma, na dimensão econômica o empoderamento sugere que a mulher possua competências e capacidades, acesso aos recursos e renda. Na dimensão social e humanas, engloba o grau de liberdade de expressão que a mulher tem em seus espaços sociais. Na dimensão política aborda as leis de apoio às mulheres, o seu acesso nas organizações. Já nos aspectos familiares e interpessoais asseguram às mulheres o uso de contraceptivos, livre escolha de seu cônjuge, divórcio e divisão das tarefas de casa.

Diante desses pressupostos, o empoderamento é definido como um processo que vai além da iniciativa individual de conhecimento. O empoderamento feminino estimula a mulher a participar de situações mais complexas nas relações sociais, políticas e econômicas (LUTTREL e QUIROZ, 2009). Essa definição realça, ainda mais, a importância do tema e da realização de estudos sobre ele e, assim sendo, os tópicos a seguir explanarão as características deste estudo, seu método, resultados e análise dos mesmos, bem como as considerações finais.

3 MÉTODO

O caminho seguido para o alcance dos objetivos deste estudo envolveu o emprego de abordagens e técnicas de pesquisa próprias das ciências sociais. Primeiramente será identificada a natureza do estudo e sua abordagem. Posteriormente serão descritos o método, universo e amostragem e as técnicas de coleta e análise dos dados.

3.1 Natureza do estudo e abordagem

Este estudo é de caráter qualitativo. A pesquisa qualitativa, segundo Martins (2004), privilegia a análise de microprocessos, através de estudos sociais, individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados. Para este autor, o estudo qualitativo caracteriza-se pela heterodoxia, ou seja, oposição aos padrões, normas ou dogmas, preestabelecidos no momento da análise. Enfatiza também a liberdade intelectual do pesquisador. Enfatiza-se a necessidade do exercício da intuição e da imaginação num tipo de trabalho artesanal, visto não só como condição para

aprofundamento da análise, mas também o que é muito importante para liberdade do intelectual. A escolha deste tipo de pesquisa, segundo Yin (2001), tem a função de aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno estudado, esclarecer conceitos, estabelecer prioridades para pesquisas futuras e obter informações sobre as possibilidades práticas de realização de uma pesquisa em situações reais.

Em se tratando de uma pesquisa realizada em um contexto organizacional específico com seus participantes nela trabalhando, seu delineamento é típico de um Estudo de Caso. Para Gil (2009), o estudo de caso pode permitir um amplo e detalhado conhecimento do fenômeno investigado, tarefa praticamente impossível para outros delineamentos. Yin (2001) complementa que o estudo de caso é uma boa opção quando não se tem muito controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fatos da atualidade no contexto da vida real.

3.2 Universo da pesquisa

O universo do estudo foi constituído por uma empresa comercial atacadista do segmento alimentício do ramo atacadista, operando em um município localizado na região do Vale dos Sinos-RS. A escolha pelo atacado se justifica pela grande expansão que vem tomando na região, tendo em vista que um de seus pontos positivos são os baixos índices de rotatividade e valorização dos funcionários. Seu quadro social, que no passado era predominantemente masculino, atualmente possui muitas mulheres. Em sua totalidade a empresa conta com 58 funcionários ativos. Dentre esses, 15 são mulheres, três delas atuando em cargos de liderança. Participaram do estudo seis mulheres, sendo três gestores e três operadoras, escolhidas pelo critério de disponibilidade, caracterizando uma amostragem não probabilística e intencional.

3.3 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Os dados do estudo foram coletados através de entrevista individual semi-estruturada. Prodanov e Freitas (2013) explicam que nessa modalidade de coleta de dados o pesquisador prepara uma sequência de perguntas abertas e o entrevistado tem liberdade de interferir no seu conteúdo.

As entrevistas foram conduzidas pela pesquisadora no período compreendido entre final do mês de junho e início do mês de julho de 2020. As entrevistas ocorreram em sala isolada, na própria empresa. Com o consentimento livre dos participantes, as

respostas foram registradas em gravador e posteriormente transcritas e analisadas, segundo a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1991). Como em qualquer análise, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

A análise de conteúdo foi escolhida como técnica mais adequada, pois as respostas dos participantes necessitaram ser analisadas em seu conteúdo e categorizadas. Para assegurar o foco no tema e o direcionamento aos objetivos deste estudo foram, preliminarmente, definidas categorias alinhadas as questões propostas no roteiro das entrevistas a realizadas com as participantes. Dessa forma, as categorias preliminares foram assim indicadas:

- Luta pela igualdade de oportunidades no mercado.
- Capacidade feminina para exercício de cargos de gestão.
- Barreiras e dificuldades para conquistar cargos de gestão.
- Estratégias pessoais para conquista da liderança.
- Importância da autonomia e autoconfiança da mulher no trabalho.

Antes de iniciar as entrevistas individuais, as participantes leram e assinaram o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”. Foi enfatizado as entrevistadas que a participação das mesmas era voluntária, podendo retirar-se a qualquer momento do processo, a seu juízo e valor. Foi explicitado também que a entrevista somente seria gravada se houvesse sua autorização e que o tempo previsto seria de aproximadamente de 60 minutos. Além disso, foi lhes dito que somente a pesquisadora e o seu orientador teriam acesso ao conteúdo integral das entrevistas.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

4.1 Dados demográficos

Os dados demográficos indicam que, das seis participantes, uma possui idade abaixo dos 20 anos, duas entre 20 a 24, duas entre 25 a 30 e uma com mais de 30 anos.

Com relação a idade com a qual começaram a trabalhar, todas elas estavam com menos de 18 anos, sendo que duas com 14, três com 16 e uma com 17 anos. Quanto ao grau de instrução, 5 delas possuem o ensino médio e uma está cursando o nível superior, conforme a figura abaixo:

Com relação ao cargo por elas exercido, duas são operadoras de caixa e quatro exercem funções de líderes de equipe.

De acordo com os dados demográficos, percebe-se que as participantes começaram a trabalhar cedo, o que já é um indicativo dos desafios que enfrentaram. O ingresso muito cedo das meninas no mercado de trabalho é um fenômeno que já vinha se observando desde a última década do século passado, especialmente no setor de serviços (Comércio). Concomitantemente, ou não, nos anos seguintes verificou-se aumento crescente da participação das mulheres em postos de chefia (MONTALL e LOPES, 2003), o que pode sugerir a existência de uma possível relação entre idade de ingresso no mercado de trabalho e conquista de posições de liderança pelas mulheres.

Das participantes, apenas uma está cursando o nível superior. As demais possuem o ensino médio, o que também pode ser indicador das dificuldades e restrições por elas vividas para dedicarem-se aos estudos de forma mais extensiva. Mesmo assim, a maioria delas já conquistou posição de gestão na empresa, revelando iniciativa e disposição para assumir responsabilidades mais complexas.

4.2 Dados do conteúdo das entrevistas

Os dados coletados nas entrevistas, tratados e analisados através da técnica de análise de conteúdo, são apresentados nos quadros a seguir, especificando as categorias preliminarmente definidas, as unidades de análise emergentes, a descrição do conteúdo das mesmas, total de respostas e declarações ilustrativas, que são excertos das verbalizações relacionadas ao conteúdo da categoria respectiva. Cabe ressaltar que o total de respostas foi apurado de acordo com o número de vezes que as verbalizações de um mesmo conteúdo foram citadas durante as entrevistas.

Quadro 1 – Categoria: Luta pela igualdade

Unidade de análise	Descrição	Total de respostas	Declarações ilustrativas
Condições atuais do mercado de trabalho.	Estão mais favoráveis do que no passado.	5	“As mulheres agora estão em todas”. “Já foi mais difícil”.
Intensidade da luta	Luta muito árdua.	6	“Ainda têm preconceitos: a mulher é fraca, mais sensível”.

Fonte: a própria autora (2020)

Ao serem instigadas a falar sobre como analisavam a luta das mulheres para conquistar, no mercado de trabalho, as mesmas oportunidades que os homens, as

participantes, como se observa no quadro acima, focaram suas análises sobre as condições atuais do mercado e na intensidade da luta. O reconhecimento de que as condições atuais estão mais favoráveis para as mulheres do que eram no passado foi expresso por cinco vezes, havendo, até mesmo, uma espécie de comemoração íntima, por parte de uma das participantes, ao declarar que “as mulheres agora estão em todas”. Outra participante comenta que “já foi mais difícil”.

Pode-se deduzir, a partir dos dados emergentes nas entrevistas, que o esforço feminino pela igualdade vem trazendo resultados positivos, sinalizando uma evolução da presença feminina no mercado de trabalho, refletindo suas conquistas que as colocam em posição mais justa e equânime com relação as oportunidades oferecidas. Os frutos por elas colhidos até aqui as animam a continuarem com muito empenho e apostando nas suas carreiras, conforme já verificado por Neto (2010).

Entretanto, ao se referirem à intensidade do esforço, descrevem-no como muito árduo, sugerindo haver, ainda, a necessidade de muito empenho. Essa dedução encontra apoio na declaração ilustrativa, apresentada por uma das participantes, segundo a qual os preconceitos ainda persistem, principalmente o de que a mulher é “fraca” e “mais sensível” que o homem.

Já, conforme o quadro 2, as respostas das participantes na questão referente à avaliação da capacidade das mulheres para o desempenho dos cargos de gestão, centraram-se na indicação de atitudes e habilidades próprias da liderança feminina. Mas também emergiu, como unidade de análise, o suposto papel da influência do gênero sobre a liderança.

Quadro 2 - Categoria: Capacidade da mulher em cargos de gestão

Unidade de análise	Descrição	Total de respostas	Declarações ilustrativas
Atitudes	Espírito de luta.	3	“Estão desempenhando cada vez melhor a liderança”. “O papel de mãe influenciadora desenvolve a liderança”.
	Encarar adversidades.	1	
	Paciência e persistência.	2	
Habilidades	Praticidade.	1	“Além das tarefas profissionais, assumem responsabilidades de mãe, esposa, dona de casa e cuidados com a aparência pessoal”. “Compreendem melhor as mulheres”.
	Agilidade.	3	

	Habilidades múltiplas/versatilidade	3	“Jeito mais suave”. “Conseguem extrair mais das pessoas. Chegam chegando, e com o seu jeito conseguem”. “Elas conseguem agir e pôr em prática, mais do que os homens”. “Entendem mais as mulheres do que os homens”.
	Autocontrole.	1	
	Sensibilidade humana.	4	
Influência do gênero	Depende da pessoa, não do gênero.	1	“Conheço mulheres que lideram melhor do que homens e homens que lideram melhor do que mulheres”.

Fonte: a própria autora (2020)

As declarações das participantes parecem não deixar dúvidas quanto suas convicções acerca da capacitação das mulheres para o exercício de cargos de gestão. O quadro acima expõe os atributos por elas apontados nas entrevistas, destacando-se a tão acalentada e valorizada sensibilidade humana, seu espírito de luta, agilidade e versatilidade.

As declarações ilustrativas podem ajudar a identificar a origem das suas qualidades de liderança. A primeira delas é a própria condição feminina que as habilitam ao desenvolvimento da empatia, levando-as a compreenderem melhor a alma e os sentimentos das mulheres. Através do seu “jeito mais suave” de “chegar, chegando”, conseguem extrair mais das pessoas.

Outra fonte de aprendizagem da liderança é a multiplicidade de papéis que elas devem exercer ao longo da vida. Segundo Salvagni e Canabarro (2015) as mulheres vivem o conflito do equilíbrio do pessoal com o profissional e preocupam-se em desempenhar bem as várias figuras - mulher, mãe, esposa e gestora. Com isso elas desenvolvem mais duas importantes habilidades: versatilidade e agilidade.

O fato de as mulheres possuírem características que favorecem o exercício de um estilo singular de liderança pode ser, como sugere Munhoz (2000), fruto de um aprendizado originado na infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados para a cooperação e relacionamentos. Nessa direção, diversos autores apontam características próprias do jeito feminino, como uso da intuição na análise e solução de problemas, estilo mais cooperativo do que competitivo, disposição de trabalhar em equipe, de dividir decisões e a objetividade e praticidade (LEITE, 1994; GOMES, 1997; BETIOL, 2000).

Ao referirem-se a um estilo de liderança, autores como Bowen e Hirsch (1986); Betiol (2000) e Munhoz (2000) indicam que nos estudos sobre mulheres gestoras, o estilo participativo é a forma que mais se destaca, predominando a valorização dos indivíduos, a sensibilidade, a compreensão, a necessidade de conciliação em situações de conflito, o espírito de grupo e a liderança pelo consenso.

Gomes (2005) observou que a sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres, apontada por autores como Still e Timms (1998) e Machado (2002), atinge um tempo maior que o padrão médio de sobrevivência de pequenos negócios. Esse fato pode ser, segundo essa autora, devido à combinação de características masculinas, como iniciativa, coragem e determinação, com características femininas – sensibilidade, intuição, cooperação – que definem um estilo próprio de liderar. Esse estilo feminino, aliado à intensa dedicação ao trabalho, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres.

Ao considerarem as barreiras e dificuldades para conquista de cargos de gestão, as participantes citaram a possibilidade de gravidez, os compromissos do lar, a cultura da dominação masculina de atribuir mais valor as opiniões dos homens, a inexperiência em cargos de gestão e a sensibilidade como os principais entraves, conforme descrito no quadro abaixo:

Quadro 3 – Categoria: Barreiras e dificuldades para conquista de cargos de gestão

Unidade de análise	Descrição	Total de respostas	Declarações ilustrativas
Gravidez	Podem engravidar.	1	“Acho que o homem é mais estável”.
Compromissos do lar levam-na a deixar o trabalho	Dão prioridade ao lar.	1	“Deixam o trabalho com mais facilidade”.
Voz ativa.	São menos ouvidas no trabalho.	1	“As opiniões dos homens são mais valorizadas”.
Inexperiência.	Possuem menos experiência em cargos de gestão.	1	“As mulheres possuem menos experiência em liderança porque têm menos oportunidades para liderar”
Sensibilidade.	A maior sensibilidade torna a mulher mais influenciável.	2	“Acho que a sensibilidade ajuda mais do que atrapalha”

Fonte: a própria autora (2020)

Como se verifica no quadro 3, as barreiras e dificuldades estão alojadas, principalmente nos espaços mentais dos preconceitos, que ainda persistem. Segundo as participantes, os empregadores ainda consideram a gravidez como um potencial

prejuízo, pois leva a mulher a afastar-se do seu trabalho, gerando descontinuidade e instabilidade. Conforme declaração de uma participante, eles “acham que o homem é mais estável”.

Na sequência, a crença de que a mulher é a única responsável pela realização dos serviços do lar, pode fazer com que os empregadores as considerem menos comprometidas com o trabalho na empresa, já que dão prioridade as tarefas domésticas. O fato de que muitos acreditam que as mulheres não têm “pulso firme” ou são “muito sensíveis”, faz com que elas tenham menos voz ativa e que as opiniões dos homens sejam mais valorizadas do que as delas. Além disso, por possuírem menos experiência em gestão acabam sendo preteridas, ingressando em um círculo vicioso, conforme a declaração de uma das participantes: “as mulheres possuem menos experiência em liderança porque têm menos oportunidades de liderar”. Finalmente aparece, nesta categoria, a sempre lembrada “sensibilidade feminina”. Esse atributo possui valência ambivalente. De um lado pode ser vista como uma força, por outro como fraqueza. O preconceito aparece quando ela passa a ser percebida como uma fragilidade que torna a mulher mais influenciável, enfraquecendo sua autoridade perante a equipe.

Em um estudo sobre liderança feminina Júnior et al. (2016) observaram que todas as entrevistadas alegaram ter passado por situações constrangedoras que envolviam preconceitos de gênero e minimização de suas capacidades. Como se observam, os preconceitos ainda persistem.

Diante dos desafios e obstáculos interpostos no caminho das mulheres para a liderança, muitos são os esforços por elas empreendidos para a sua conquista. A categoria descrita no quadro 4, fornece uma visão sobre as estratégias comportamentais implementadas por elas no contexto do trabalho, representando com fidedignidade o espírito de combatividade postos em ação para afirmarem sua competência para o exercício da liderança.

Quadro 4 – Categoria: Estratégias comportamentais para conquista e ampliação da liderança

Unidade de análise	Descrição	Total de respostas	Declarações ilustrativas
Mostrar pulso firme.	Ser exigente e usar a autoridade.	1	“Sei dizer sim e não”.
Tratar todos de modo igual.	Usar sempre as mesmas regras para decidir.	1	“Sou justa”.
Humildade.	Trabalhar junto com a equipe.	1	“Boto a mão em tudo”.

Aprender o máximo.	Saber fazer tudo	1	“ Não sabia fazer placas de preço e pedi para aprender”. “Sempre tem coisas para aprender”.
Observar	Estudar mais a situação para decidir melhor.	1	“Pensar antes de agir”. “Comer pelas beiradas”.
Mostrar competência no trabalho para superar preconceitos	A competência profissional supera preconceitos.	1	“Somos avaliadas mais pela nossa aparência física do que por nossa capacidade de trabalho”

Fonte: a própria autora (2020)

Independentemente do gênero, a conquista da liderança não é um objetivo fácil. As dificuldades alcançam tanto os homens, quanto as mulheres. Todavia, é possível reconhecer que, diante das dificuldades impostas principalmente pelo meio cultural no qual as pessoas se inserem, as mulheres encontram mais obstáculos e restrições na sua trajetória e as respostas das participantes deste estudo estão nessa direção.

Para provar, o tempo todo, que são capazes de exercer a função de liderança, as mulheres esmeram-se para mostrar “pulso firme”, na tentativa de desmentir a alegada sensibilidade e vulnerabilidade feminina. Elas devem saber dizer sim e não. E de forma muito assertiva, sendo exigentes e fazendo uso da sua autoridade. A coerência no emprego das regras é principal forma de mostrar que ela é criteriosa e justa nas suas decisões. Ao lado disso, procuram mostrar humildade, trabalhando junto com equipe e “botando a mão em tudo”.

Não perder oportunidades para aprender é, também, uma estratégia frequentemente aplicada por elas. Elas parecem reconhecer que não seriam perdoadas por não saber fazer alguma operação da sua área e que, se dos homens não é exigido um conhecimento detalhado de tudo o que está se passando ao seu redor, das mulheres é ao contrário. Talvez por essa razão elas são percebidas como detalhistas e cuidadosas com tudo o que fazem e supervisionam. A observação atenta e o estudo detalhado de cada nuance, de cada movimento e de cada situação, lhes asseguram a tomada de decisão mais acertada.

Cada estratégia e cada ação é mobilizada para a derrubada de preconceitos que ainda sofrem, e um deles é ilustrado pela declaração de uma das participantes: “somos avaliadas mais pela aparência física do que por nossa capacidade de trabalho”.

Finalmente, foi solicitado a elas que falassem sobre a importância, para a mulher, de conquistar autonomia, autoconfiança e poder de decisão. O quadro a

seguir mostra que suas verbalizações se fixaram em três dimensões importantes das suas vidas: objetivos pessoais, autoestima e crescimento.

Quadro 5 – Importância da autonomia, autoconfiança e decisão

Unidade da análise	Descrição	Total de respostas	Declarações ilustrativas
Objetivos pessoais	Alcançar objetivos.	3	“Se não confiarmos em nós, não iremos para a frente”.
Autoestima	Elevar a autoestima	1	“A mulher tem autoestima baixa”.
Crescimento	Crescer cada vez mais.	2	“Ela pode ir mais longe do que pensa”.

Fonte: a própria autora (2020)

Ter objetivos e lutar para alcançá-los é ponto básico para conquistar sua autonomia, seja ela técnica, intelectual ou econômica. Por autonomia, compreende-se, segundo Fernandes e Mota (2014) “a possibilidade de autodeterminação do indivíduo para organizar e desenvolver seu trabalho, definindo os propósitos e agindo em consequência deles, assim como a capacidade de gerar renda e de decidir a forma como ela será utilizada, para gastos próprios ou não” (p. 02).

Sabe-se que, nos últimos anos ocorreram, mudanças na situação da mulher brasileira no mundo do trabalho. Quirino (2012) destaca a maior escolaridade, a redução das diferenças salariais entre as mulheres e os homens, o elevado número de domicílio chefiados por mulheres, entre outros aspectos. Entretanto, as desigualdades, como já vistas, persistem e as mulheres continuam lutando para conquistar sua autonomia, e o exercício de funções de liderança é um dos caminhos para chegar até ela. Para isso, conforme apontam, a autoconfiança é fundamental. “Se não confiarmos em nós, não iremos para frente”, disse uma das participantes. Na direção semelhante, outra declaração ilustrativa foi explicitada: “ela pode ir mais longe do que pensa”.

Emergiu também nas falas das participantes um conteúdo relativo a autoestima da mulher, em forma de comentário: “a mulher tem autoestima baixa”, sugerindo que a conquista da autonomia é importante, também, para resgatar a autoestima. Tal afirmação inspira, também, preciosas e oportunas reflexões sobre a liderança e seu significado no mundo feminino.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste estudo foi possível compreender melhor o mundo subjetivo e objetivo da mulher no trabalho, com seu foco voltado para o *empowerment* e a liderança. As limitações de sua generalização, devido ao fato de ser realizado em um contexto específico e com um pequeno número de participantes, podem ter sido compensadas pela natureza qualitativa do estudo, na medida em que explorou, de uma forma mais espontânea, o interior das mulheres em seus sentimentos e anseios pessoais, especialmente relacionados ao contexto do trabalho, na dimensão da liderança

Seu objetivo foi o de analisar percepções das mulheres sobre a sua inserção no contexto do trabalho e nas decisões organizacionais, a partir da perspectiva do *empowerment*. Nesse sentido, constatou-se que elas reconhecem avanços no processo de empoderamento e na direção da conquista da igualdade de gênero, mas, ao mesmo tempo, ainda percebem crenças e práticas discriminatórias que as levam a dedicar esforços extraordinários para afirmarem-se como profissionais competentes e capazes de assumirem posições de liderança.

A identificação da importância do *empowerment* feminino, um dos objetivos específicos deste estudo, colocou em evidência o seu papel no fortalecimento da identidade e autoestima da mulher, na medida em que perpassa e transcende o mundo do trabalho e o da vida em suas múltiplas dimensões, estimulando-a a participar ativa e decisivamente das relações sociais, políticas e econômicas.

Ao caracterizar as condições atuais, encontradas pelas mulheres no mercado de trabalho e as formas para responder diante delas, compreendeu-se que elas têm consciência dos obstáculos e desafios a elas impostos e que se empenham tenazmente para conquistar e ampliar o seu empoderamento, através de estratégias que combinam a aplicação de muita energia e firmeza pessoal com sensibilidade humana. Ao lado disso, elas se preparam diuturnamente para exercerem suas funções laborais com proficiência cada vez maior, especialmente desenvolvendo e aplicando atitudes e habilidades associadas ao exercício da liderança.

Por outro lado, esse estudo inspira algumas questões de pesquisa e, uma delas, refere-se à idade com a qual a mulher ingressa no mercado de trabalho e sua relação com a conquista de posição de liderança. Observou-se que elas começaram a trabalhar muito cedo, o que instiga a perguntar se, tal fato, guarda relação com a motivação para conquistar a liderança?

Outra questão, suscitada pelo estudo, diz respeito a percepção do empregador relacionada ao desempenho da mulher no cargo de liderança. Será que ele percebe diferenças no desempenho, com relação ao homem? Os achados de um estudo dessa natureza poderiam contribuir, até mesmo, para confirmar ou não, a persistência de discriminações tão nocivas a mulher.

Por fim, cabe dizer que o fenômeno do *empowerment* feminino, na perspectiva do mundo trabalho, como campo temático de pesquisa e como um propósito, não tem a pretensão de se impor ou sobrepujar os homens, mas sim a de alcançar igualdade de tratamento e de oportunidades, ou seja, não é uma competição entre os sexos mas um caminho para que todos saiam ganhando.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. S. de. As lutas femininas por educação, igualdade e cidadania, 2000. **R. Bras. Est. pedag.**, Brasília, v. 81, n. 197, p. 5-13, jan/abr. 2000.

ALMEIDA, C. I.; ANTONIALLI, M. L.; GOMES, F. A. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, vol. 10, núm. 1, enero-abril, pp. 102-127. 2011.

ÁVILA, R. C.; PERROT, M. **Minha história das mulheres**. São Paulo, Editora Contexto.2007.

BAQUERO, R. V. A. Empoderamento: instrumento de emancipação social? Uma discussão conceitual. **Revista Debates**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p.173-187, jan-abr. 2012.

BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1991.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: **Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração**, 24, 2000. Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD.

BOWEN, D. D.; HISRICH, R. D. The female entrepreneur: a career development perspective. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 393-407, Apr. 1986.

BUHLER, N. **O empoderamento das mulheres envolvidas em atividades de turismo rural no roteiro "Caminhos de Pedra"** Bento Gonçalves RS. 2011. Disponível em:<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52364/000820000.pdf?seque>. Acesso em 03/04/2020.

- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração dos Novos Tempos**. 2º edição Editora Campus: Rio de Janeiro, 2006.
- FERNANDES, T.; MOTA, D. M. É sempre bom ter o nosso dinheirinho. **Rev. Econ. Sociol. Rural**. vol.52 no.1 Brasília Jan./Mar. 2014
- FRANÇA, A. L. de; SCHIMANSKI, É. Mulher, trabalho e família: Uma análise sobre a dupla jornada feminina e seus reflexos no âmbito familiar. **Emancipação**, Ponta Grossa, 9(1): 65-78, 2009. Disponível em <http://www.uepg.br/emancipacao>. Acesso em 08/03/2020.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOMES, M. T. Abaixo os homens? **Exame**, ed. 641, ano 31, n. 16, p. 16-128, 30 jul. 1997.
- GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro, 2005.
- JUNIOR, E. F.; BARROS, C. P. de; FIGUEIREDO, G.; BARBOSA, G.; SANTOS, K. C.dos; VIEIRA, L. C.; CUNHA, M. A. ascensão feminina no mercado de trabalho, com foco na liderança. **Revista Aten@**. Vol.1. Número 0 – Agosto, 2016. Disponível em:
<http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=index>
- LEITE, C. L. de P. **Mulheres: muito além do teto de vidro**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LUTRELL, C.; QUIROZ, S. Understanding and Operationalising Empowerment. **Overseas Development Institute**. Working Paper 308. 2009.
- MACHADO, H. V. **Identidade Empreendedora de mulheres no Paraná**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis. 2002.
- MANCINI, M. Mulheres profissionais bem-sucedidas: Um estudo exploratório no OIT contexto organizacional brasileiro. **tede. pucsp**. Br. 2005.
- MARTINS, H. H. T. S. de. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Educação e Pesquisa, vol. 30, no.2, São Paulo, May/Aug. 2004.
- MONTALL, L.; LOPES, G. Relações familiares e trabalho feminino na Região Metropolitana de São Paulo. **Caderno CRH**, Salvador, n. 38, p. 209-237, jan/jun. 2003.

MOZZATO, R. A.; GRZYBOVSKI. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Rev. adm. contemp.** vol.15 no.4 Curitiba July/Aug. 2011.

MUNHOZ, G. de S. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras?** In: Encontro Nacional de Empreendedorismo, 1, 2000. Maringá. Anais... Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.

NETO, A. M. C. de. Carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE Eletronica**, vol. 9. No 1, 2010.

OIT. **Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino 2018.** Disponível em: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2018/WCMS_619603/lang--pt/index.htm. Acesso em: 25/07/2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

QUIRINO, R. Trabalho da mulher no Brasil nos últimos 40 anos **Revista Tecnologia e Sociedade**, vol. 8, núm. 15, julio-diciembre, p. 90-102, 2012.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. Empowerment: Estudo de casos em empresas manufatureiras. **Revista Gestão e Produção**, v. 11, n. 2, p. 263-274, 2004.

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

SAMPAIO, A. J. F.; SIQUEIRA, D. P.; CARVALHO, D. J. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **Revista multidisciplinar da Uniesp.** 2011.

SANTOS JUNIOR, U.; BRAZ, H. M. F. S. Empowerment: construção, desenvolvimento e incremento do poder entre as pessoas. **Entrepreneurship**, v.2, n.1, p.10-17, 2018.

SILVA, R. Empowerment: um aliado na gestão da empresa e colaboradores. **SBDG.** 2013. Disponível em: http://www.sbdg.org.br/web/site/wp-content/uploads/2013/10/Empowerment-Um-Aliado-na-Gestao-da-Empresa-e-dos-Colaboradores_03052013.pdf. Acesso em: 25/03/2020.

STILL, L.; TIMMS, W. Women in Small Business: Towards a New Paradigm. In **Entrepreneurship at the Threshold of the 21 st Century** (Singapore ed., V. N/A, pp. CD ROM). International Council of Small Business/Nanyang Technological University.

WOITOWICZ, K. J. **Páginas que resistem: A imprensa feminista na luta pelos direitos das mulheres no Brasil.** Trabalho apresentado no GT História da Mídia Alternativa, no VI Congresso Nacional de História da Mídia (UFF, Niterói/RJ). 2008.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.