

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**RAQUEL MARCON DE FREITAS**

**EXPRESSÕES DE EMPODERAMENTO FEMININO EM CARGOS DE  
CHEFIA EM UMA PREFEITURA MUNICIPAL DO EXTREMO SUL  
CATARINENSE**

**CRICIÚMA  
2015**

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
COMÉRCIO EXTERIOR**

**RAQUEL MARCON DE FREITAS**

**EXPRESSÕES DE EMPODERAMENTO FEMININO EM CARGOS DE  
CHEFIA EM UMA PREFEITURA MUNICIPAL DO EXTREMO SUL  
CATARINENSE**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof<sup>(a)</sup>. Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes

**CRICIÚMA  
2015**

**RAQUEL MARCON DE FREITAS**

**EXPRESSÕES DE EMPODERAMENTO FEMININO EM CARGOS DE  
CHEFIA EM UMA PREFEITURA MUNICIPAL DO EXTREMO SUL  
CATARINENSE**

Monografia apresentada para a obtenção  
do grau de Bacharel em Administração,  
com Linha de Formação Específica em  
Comércio Exterior da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 15 de novembro de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>(a)</sup> Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes – UNESC - Orientador

---

Prof<sup>(a)</sup>. Dra Cristina Keiko Yamaguchi - UNESC - Banca

---

Prof<sup>(a)</sup>. Dra. Melissa Watanabe - UNESC - Banca

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho para as pessoas que eu mais amo neste mundo, que são a minha família e o meu esposo, sem eles eu não conseguiria ter elaborado este trabalho com tanto sucesso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pois a sua presença na minha vida oportunizou o meu sucesso nesta trajetória e me deu forças para continuar mesmo nos momentos mais difíceis pelos quais eu passei.

Agradeço toda a minha família, em especial aos meus pais Marineusa Nunes Marcon e Darcisio Marcon, que sempre foram os meus grandes incentivadores e proporcionaram que eu desse o primeiro passo para a realização deste sonho, amo vocês demais,

Agradeço ao meu esposo Fabricio Cardoso de Freitas pelo amor, paciência, compreensão e apoio que me deu durante esses meses, foram meses difíceis, porém sem o seu apoio, eu não teria conseguido.

Ao meu irmão Moisés Marcon e minha avó Silvina Perdoná Marcon, obrigada por existirem na minha vida, e por terem me ajudado em pequenas situações, mas tão significativas. Eu amo vocês!

Agradeço aos colegas que tive durante esse período, por tudo o que passamos juntos, nunca me esquecerei de vocês.

Agradeço a minha orientadora Gisele Silveira Coelho Lopes que me ajudou durante este período, que me acompanhou e se dedicou em todos os momentos dos quais precisei.

Por fim agradeço aos meus professores, em especial aos orientadores, aos colegas de trabalho, a Universidade e as mulheres gestoras que prontamente aceitaram participar deste trabalho.

Muito obrigada de coração a todos vocês!

## RESUMO

FREITAS, Raquel Marcon de. **Expressões de Empoderamento feminino em cargos de chefia em uma prefeitura Municipal do Extremo Sul Catarinense.** 2015. 95 páginas. Monografia do curso de Administração, com Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Este estudo tem por objetivo identificar e conhecer como as mulheres adquiriram o *empowerment*, durante a sua trajetória profissional em uma Prefeitura Municipal do Extremo Sul Catarinense. Alguns dos assuntos abordados são as expressões socioeconômicas, cognitivas, políticas, de ambiente familiar e de liderança. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica e de campo, foi realizado um estudo com 12 mulheres gestoras que ocupam cargos de chefia em diversos setores de uma Prefeitura Municipal. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, gravada com um roteiro de apoio semiestruturado. Os resultados indicaram que as expressões de empoderamento foram percebidas ao longo da trajetória pessoal e profissional das mulheres, sendo que uma das constatações foi o apoio e o incentivo familiar que são fundamentais para o processo de empoderamento dessas mulheres. O presente estudo revelou que o empoderamento está fortemente ligado a expressão socioeconômica, pois além, de demonstrarem desejo em trabalhar, a renda contribui intensamente na economia familiar. Sendo o apoio familiar uma das expressões significativas para o empoderamento pessoal das entrevistadas. Todavia as expressões de liderança demonstraram ser importantes, uma vez que é por meio dela que adquirem tranquilidade e prazer.

**Palavras-Chave:** Empoderamento; Mulher; Liderança.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo do <i>empowerment</i> .....	18
Figura 2 - Tipologia do <i>empowerment</i> do colaborador .....	19

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Requisitos habituais para se abordar as metodologias do <i>empowerment</i> .....	17
Quadro 2 – Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.....	28
Quadro 3 – Estruturação da população-alvo.....	30
Quadro 4 – Faixa etária das entrevistadas.....	32
Quadro 5 – Período de liderança das entrevistadas na instituição.....	33
Quadro 6 – Graduação e especialização.....	34
Quadro 7 – Idade e função que iniciou no mercado de trabalho.....	35
Quadro 8 – Idade da primeira experiência em cargo de liderança. ....	35
Quadro 9 – Opiniões sobre trabalho e renda.....	37
Quadro 10 – Opiniões sobre administração e carga horária. ....	39
Quadro 11 – Opiniões sobre contribuição na renda familiar.....	42
Quadro 12 – Opiniões sobre as razões para estar trabalhando hoje.....	45
Quadro 13 – Opiniões sobre atuação familiar. ....	48
Quadro 14 – Opiniões sobre independência e tomada de decisão .....	51
Quadro 15 – Opiniões sobre influência organizacional.....	53
Quadro 16 – Opiniões sobre oportunidade de decisão organizacional. ....	55
Quadro 17 – Opiniões sobre sucesso.....	57
Quadro 18 – Opiniões sobre trajetória profissional.....	60
Quadro 19 – Opiniões sobre perda de oportunidades de trabalho.....	64
Quadro 20 – Opiniões sobre reconhecimento feminino.....	65
Quadro 21 – Opiniões sobre distinção de cargos.....	68
Quadro 22 – Opiniões sobre evolução profissional feminina.....	70
Quadro 23 – Opiniões sobre estado civil e filhos.....	72
Quadro 24 – Opiniões sobre reconhecimento e incentivo familiar.....	73
Quadro 25 – Comentários sobre administração da família e do trabalho.....	75
Quadro 26 – Opiniões sobre o sentimento de liderança.....	79
Quadro 27 – Opiniões sobre avaliação da mulher como líder.....	80
Quadro 28 – Opiniões sobre participação da mulher como líder na instituição.....	82

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	11
1.2 OBJETIVOS .....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>11</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 DEFINIÇÕES: EMPODERAMENTO FEMININO.....	13
2.3 O EMPODERAMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	16
2.4 O CICLO DO <i>EMPOWERMENT</i> .....	18
2.5 DIMENSÕES DO <i>EMPOWERMENT</i> .....	20
<b>2.5.1 Dimensão socioeconômica</b> .....	<b>21</b>
<b>2.5.2 Dimensão do bem-estar e do sucesso profissional</b> .....	<b>22</b>
<b>2.5.3 Dimensão Educacional</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5.4 Dimensão Política e Legal</b> .....	<b>23</b>
<b>2.5.5 Dimensão Sociocultural</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5.6 Dimensão do suporte familiar ou interpessoal</b> .....	<b>24</b>
<b>2.5.7 Dimensão Psicológica</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5.8 Dimensão de Governança</b> .....	<b>25</b>
<b>2.5.9 Dimensão de Tomada de decisão na vida diária</b> .....	<b>26</b>
<b>2.5.10 Dimensão Grupal ou Organizacional</b> .....	<b>27</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>28</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	28
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO .....	29
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	30
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	30
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>32</b>
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	32
4.2 EXPRESSÕES DE EMPODERAMENTO FEMININO EM CARGOS DE CHEFIA .....	36
<b>4.2.1 Expressões Socioeconômicas</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2.2 Expressões Cognitivas de Poder de Decisão e Limites</b> .....	<b>47</b>

<b>4.2.3 Expressões Políticas e de Inclusão Feminina .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.4 Expressões de Reconhecimento e Apoio Familiar.....</b>	<b>72</b>
<b>4.2.5 Expressões de Liderança .....</b>	<b>78</b>
<b>4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>83</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>86</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE (S) .....</b>	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para Rama e Martins (2013) a sociedade vem passando por transformações desde que as mulheres passaram a ocupar sistematicamente mais cargos no mercado de trabalho. Ao longo do tempo as mulheres começaram a se posicionar estrategicamente em funções que outrora eram ocupadas por homens. Esse acesso permite certo destaque para aquelas que conquistam cargos importantes nas organizações e autonomia na condução de suas vidas.

A dedicação, garra, persistência e profissionalismo no enfrentamento das pressões do mercado por qualificação e da sociedade pela postura frente aos diferentes papéis que representa, permite que a mulher demonstre potencial para assumir responsabilidades importantes no mercado de trabalho (MELO; LOPES, 2012). Basta observar que as características emocionais femininas contribuem na confiança das organizações delegarem funções de gerência para as mulheres, pois tendem a apresentar uma dedicação maior no cumprimento dos objetivos estratégicos. Como resultado, o ato de dedicar-se nos objetivos organizacionais com entusiasmo e comprometimento, faz com que as mulheres sejam reconhecidas e realizadas pelo que fazem (MIRANDA; FONSECA; CAPPELLE; MAFRA; MOREIRA, 2012).

Mesmo cientes que ocupam cargos importantes no mercado de trabalho, muitas mulheres não se dão conta que representam boa parte de outras mulheres que outrora tinham esmagadoramente restrição de demonstrarem seus potenciais fora do eixo familiar. Neste sentido, é perceptível que mesmo com a evolução da aceitação da mulher como potencial profissional para atuar com maestria em funções importantes no mercado de trabalho, ainda é necessário compreender como essas mulheres que estão ocupando um *status quo* mais elevado profissionalmente, se sentem e percebem este processo de empoderamento (SOUSA; MELO, 2009).

Fixados esses pressupostos, este trabalho tem o intuito de conhecer as expressões de empoderamento feminino em cargos de chefia em uma prefeitura do extremo sul catarinense.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Conforme expõe Carvalho (2011), as mulheres vinham de uma condição em que não possuíam direitos políticos e sociais com funções restritas somente ao lar. Essa realidade se justifica porque a sociedade sempre impôs ao homem o comando, já para as mulheres restou apenas à submissão. Porém, no decorrer do tempo a condição da mulher no mercado de trabalho e na sociedade teve avanços significativos (CARVALHO, 2011). Esses avanços são justificados porque a mulher passou de uma condição de submissa para proativa de sua própria carreira em muitas situações. Essa mudança de condição é denominada de empoderamento social, político e econômico, no qual muitas mulheres conquistaram a autonomia pessoal e profissional no momento em que atuam de forma equitativa aos homens no mercado de trabalho (SOUSA; MELO, 2009).

Um ponto digno de nota é a ocupação da mulher em cargos não somente em instituições privadas, mas principalmente em instituições de caráter público. A partir desta mudança de paradigmas ao longo do tempo, este estudo propõe a seguinte questão de pesquisa: Quais as expressões de empoderamento feminino em cargos de chefia em uma prefeitura do extremo sul catarinense?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer as expressões de empoderamento feminino em cargos de chefia em uma prefeitura do extremo sul catarinense.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- A. Identificar o perfil das servidoras que ocupam cargos de chefia;
- B. Identificar as expressões de empoderamento das servidoras que ocupam cargos de chefia;
- C. Conhecer as trajetórias profissionais das servidoras que ocupam cargos de chefia.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo objetiva conhecer as expressões de empoderamento feminino em cargos de chefia em uma prefeitura do extremo sul catarinense. É importante atingir este objetivo porque há uma escassez de pesquisas que direcionem esforços para compreender as percepções das mulheres que atuam em instituições de caráter público e como elas lidam com o status de liderança em cargos que antes eram predominantemente ocupados por homens.

O presente estudo é relevante para a Universidade, pois acrescentará novas informações ao banco de dados e facilitará possíveis novas pesquisas relacionadas a área em estudo. Proporcionará assim aos pesquisadores as descobertas alcançadas por meio deste estudo científico, onde ampliará seus conhecimentos pessoais e profissionais.

A sociedade busca ainda nos dias atuais uma melhor forma de inserir a mulher no ambiente de trabalho sem que isso acarrete em possíveis inquietações em seu contexto de vida. Por isso verifica-se uma necessidade, de que haja estudos direcionados as principais demandas femininas, que se tornam a cada dia mais recorrentes. Nesse contexto, este estudo possibilita que se traga a tona as perspectivas e anseios femininos, com intuito de futuramente pode solucionar algumas destas demandas.

O momento se torna oportuno, para a pesquisadora, pois com a crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho, não apenas como funcionárias, mas como chefes de instituições públicas, ainda existem poucos estudos sobre a forma como ocorre o empoderamento das mulheres brasileiras nestes cargos.

Por fim, este estudo mostra-se viável, pois o levantamento dos dados e informações para a realização do mesmo foram obtidos na cidade em que a pesquisadora reside, possuindo recursos financeiros e tempo para cumprir todas as etapas deste trabalho científico.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados alguns temas referentes ao empoderamento feminino. Os temas tratados nas seções seguintes sustentarão teoricamente definições de empoderamento feminino ao longo do tempo, o empoderamento no contexto organizacional e os ciclos e as dimensões do empoderamento.

### 2.1 DEFINIÇÕES: EMPODERAMENTO FEMININO

Nos últimos anos é possível observar um crescente uso do termo empoderamento. No entanto, grande parte dos autores que discorrem sobre o assunto por muitas vezes não se preocupam em conceituá-lo, o que tem causado usos distintos do termo (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007). Segundo Martins (2003), o termo *empowerment* originou-se no idioma inglês onde significa apoderar-se, tornar mais poderoso, acendido do poder

O surgimento do *empowerment* ocorreu nos Estados Unidos da América nos anos de 1970 a partir das reformas protestantes e com os movimentos feministas para alcançar uma mudança estrutural na submissão feminina à masculina (ANTUNES, 2002).

Na língua portuguesa não existe uma tradução já definida para a palavra *empowerment*, podendo ser interpretada de diversas formas, variando de acordo com a forma que for empregada (BÜHLER, 2011). No entanto, para ter-se uma melhor compreensão a respeito do empoderamento, é possível dizer que este termo se originou do latim *potere*, que significa: possibilidade de, ter autoridade domínio ou influência para (MICHAELIS, 2000).

Segundo Horochovski e Meirelles (2007), empoderar é um processo que confere ao indivíduo autonomia suficiente para permitir a busca por recursos que lhes permitam ter voz, visibilidade, influência e capacidade de tomar decisões por si só. Neste sentido, o empoderamento permite ao indivíduo que ele seja o agenciador de suas próprias ações, sem depender de outro indivíduo para o processo de decisão.

O empoderamento está fortemente interligado aos grupos e as pessoas que estão em uma situação de privação do poder. No entanto, aspiram ter o controle

das suas próprias ações e anseiam por uma modificação significativa no comportamento social do grupo em que estão inseridos (MAGESTE; MELO; CKAGNAZAROFF, 2008).

Um fato significativo que marcou o *empowerment* feminino foi a primeira guerra mundial, em que as mulheres tiveram que deixar seus lares para trabalhar nos locais onde os homens não puderam ir devido a guerra. A partir desse momento, mesmo com o fim da guerra, muitas mulheres optaram pelo trabalho fora de casa e não quiseram mais retornar para as suas antigas atividades domésticas. Esse fato desencadeou o início de uma grande transformação política e social na vida dessas mulheres (MADERS, ANGELIN, 2010).

Para Pilonieta (2002), o empoderamento pode acontecer somente quando há mudanças políticas e sociais, que possam valorizar cada indivíduo, pois muitas vezes as pessoas são silenciadas e não conseguem demonstrar as suas principais potencialidades. Na idade média a função da mulher já era determinada pelo patriarcalismo, pois na criação e educação dos filhos, sua atuação era praticamente inexistente, pois quem detinha o poder era o pai. Na burguesia as crianças desde que nasciam ficavam sob os cuidados de criados, e somente a partir da adolescência é que cada gênero era separado, ou seja, as meninas eram de responsabilidade das mulheres e os meninos de responsabilidade do homem (MANCINI, 2005).

No entanto, nas famílias que não faziam parte da burguesia, quem cuidava desde cedo das crianças, eram as mães, e em muitos casos de pequenas famílias, as crianças desde cedo já passavam a trabalhar juntamente com o pai (MANCINI, 2005). Nesta época, o índice de mortalidade infantil e o abandono de crianças aumentou porque muitas trabalhavam de forma árdua (STEARNS, 2010). Com isso as mulheres tiveram suas atividades redesenhadas e voltadas ao trabalho doméstico, para que dessa forma pudessem ter mais tempo para com os seus filhos (MANCINI, 2005).

Durante muito tempo as mulheres tiveram suas vidas totalmente dependentes dos homens, quando não estavam na dependência de seu pai, estavam sob a dependência do marido, convivendo em uma sociedade extremamente dominada pela visão machista (ALBUQUERQUE; ALMEIDA, 2008). No início do século XX, com as guerras, houve uma queda na mão de obra masculina, surgindo a partir daí a necessidade de que as mulheres se

empoderassem de novas funções (AVILA, 2007), em que grande parte do número de mulheres iniciou seu trabalho como professoras e enfermeiras (MANCINI, 2005). A partir do momento em que o comércio foi surgindo, passaram a trabalhar como comerciantes. Após a invenção da máquina de escrever, surgiram profissionais de datilografia e secretárias e após a invenção do telefone, que foi um marco histórico para a profissão feminina, surgiu também a profissão de telefonista (MANCINI, 2005).

Baquero (2012), afirma que o empoderamento é uma forma de protesto contra o modelo de sociedade patriarcal, porém somente ganhou força com as lutas dos movimentos feministas. Sob outra ótica, Lisboa (2002), sugere que o empoderamento surgiu dentro dos lares das famílias, pois é onde ocorrem as relações do cotidiano em que há sentimentos, autoestima e autoconfiança.

Nas palavras de Gomes (2005), em meio as 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 dia mais para dentro das organizações, não apenas para ocupar cargo como subordinada, mas também de subordinadora. O uso do empoderamento pelas mulheres passou a reconhecer as suas competências e habilidades (LISBOA, 2002

Para Almeida, Antonialli e Gomes (2011), as mulheres têm aberto duas vezes mais negócios que os homens, e mundialmente a mulher brasileira vem ocupando o 6º lugar no ranking como maior empreendedora. As empresas que têm sido comandadas por mulheres alcançam níveis de sobrevivência maiores com relação às masculinas, onde pode haver relação entre a combinação de homem e mulher, a mulher com sua cooperação, intuição e sensibilidade, já o homem com sua iniciativa e determinação (MIRANDA et al, 2013).

Para Büler (2011, p.20) “o empoderamento é subentendido como um processo articulado em que o indivíduo ou grupo adquire uma consciência crítica da possibilidade de intervir e transformar a realidade do seu entorno”. O empoderamento na concepção feminina é uma iniciativa capaz de levá-la ao alcance do bem-estar, podendo influenciar de forma positiva o meio em que ela está inserida, o que gera um nível participativo da mulher na política e economia (BÜLER, 2011).

Portanto, é importante ainda, evidenciar que outros indivíduos podem se beneficiar com o empoderamento feminino, pois ele é capaz de transformar as

organizações nos mais diferentes aspectos, tanto no âmbito cultural, político, econômico e social (SOUZA; MELO, 2009).

### 2.3 O EMPODERAMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Segundo Araújo (2007) pode-se afirmar que o indivíduo é uma peça fundamental para a organização, merecendo uma forma de tratamento diferenciado no que diz respeito a gestão de pessoas. Para Baquero (2012), o empoderamento organizacional utiliza-se da técnica em que as decisões são tomadas em nível horizontal, em que todos os colaboradores podem participar do processo decisório.

No clima organizacional, na medida em que o funcionário tem mais ou menos acesso as informações, maior ou menor será o seu conhecimento e participação nos processos de tomada de decisão e contribuição para o alcance dos objetivos da organização. Por este motivo, quanto maior for o nível de envolvimento com a organização, melhor será o seu rendimento (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Em uma organização que utiliza o *empowerment* para com os seus colaboradores, as atividades são repassadas para os membros das equipes com clareza para obter o máximo de desempenho no exercício das atividades diárias (MILLS, 1996). Mills (1996), ainda apresenta alguns pontos principais para se obter um bom desempenho na execução do empoderamento nas organizações. O primeiro princípio é a tolerância dos erros cometidos na organização, onde cada um deve aprender com cada erro para que o processo de *empowerment* seja contínuo e os colaboradores se tornem indivíduos autônomos. O segundo princípio é o desenvolvimento da confiança entre todos os membros para obter bons resultados por meio do *empowerment* nas organizações.

Mills (1996) ainda contribuiu que a motivação é uma característica essencial para a implementação do *empowerment*, pois pessoas motivadas buscam não apenas a o seu bem-estar, mas também o bem-estar organizacional.

Há dois tipos de organizações, quais sejam, as empoderadoras e as empoderadas. As organizações que são empoderadoras possuem características para acreditar no potencial dos seus colaboradores, oferecer aos membros confiança e crescimento, criam um sistema de liderança e proporcionam aos colaboradores a oportunidade de vivenciar diversos papéis e funções na organização, contribuindo para o apoio social dos mesmos. No entanto, a

organização empoderada, trabalha em um sistema semelhante a uma rede, trabalhando de forma a influenciar políticas para o alcance de suas metas e desenvolvimento de forma para se efetivar no mercado (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

De acordo com Ferrari e Lopes (2014, p. 5) “o empoderamento propõe a mudança na esfera organizacional, além de um novo estilo gerencial, uma nova divisão de trabalho e busca a mudança dentro da organização, não por uma questão de escolha, mas sim, por uma necessidade para se manter no mercado”. Conforme Araújo (2007), o empoderamento tem sido utilizado como ferramenta para a gestão dos recursos humanos, e tem causado a quebra dos paradigmas tradicionais, favorecendo o aumento da qualidade organizacional e populacional. Para Mills (1996), há cinco requisitos habituais para se abordar as metodologias que envolvem o *empowerment*, segue o Quadro que apresenta esses requisitos.

Quadro 1 - Requisitos habituais para se abordar as metodologias do *empowerment*

Requisitos	Descrição
<b>Experiência e a Competência</b>	Quando a organização requer de seus colaboradores que sejam responsáveis pela tomada de decisões, a organização precisa observar seus colaboradores, pois esses podem contribuir com ações de grande relevância para a organização.
<b>Informações indispensáveis</b>	O <i>empowerment</i> precisa que as informações cheguem a todos os colaboradores que fazem parte do processo, pois sem as informações imprescindíveis, será difícil a tomada de decisões com qualidade.
<b>Recompensa conveniente</b>	O colaborador que não tem suas boas atitudes reconhecidas pela organização se sente desmotivado e frustrado, pois é um atributo ligado ao ser humano, a necessidade de ser gratificado e elogiado pelas suas realizações.
<b>Conhecimento da missão</b>	É de suma importância que o colaborador conheça a missão da empresa e compreenda quando poderá ser utilizada na organização.
<b>Condescendência a erros</b>	Quando a organização proporciona que os colaboradores auxiliem nas decisões, ela deverá estar preparada para a tolerância de alguns erros, pois, se caso a empresa efetuar punição aos erros, ela estará contribuindo fortemente para a frustração do <i>empowerment</i> .

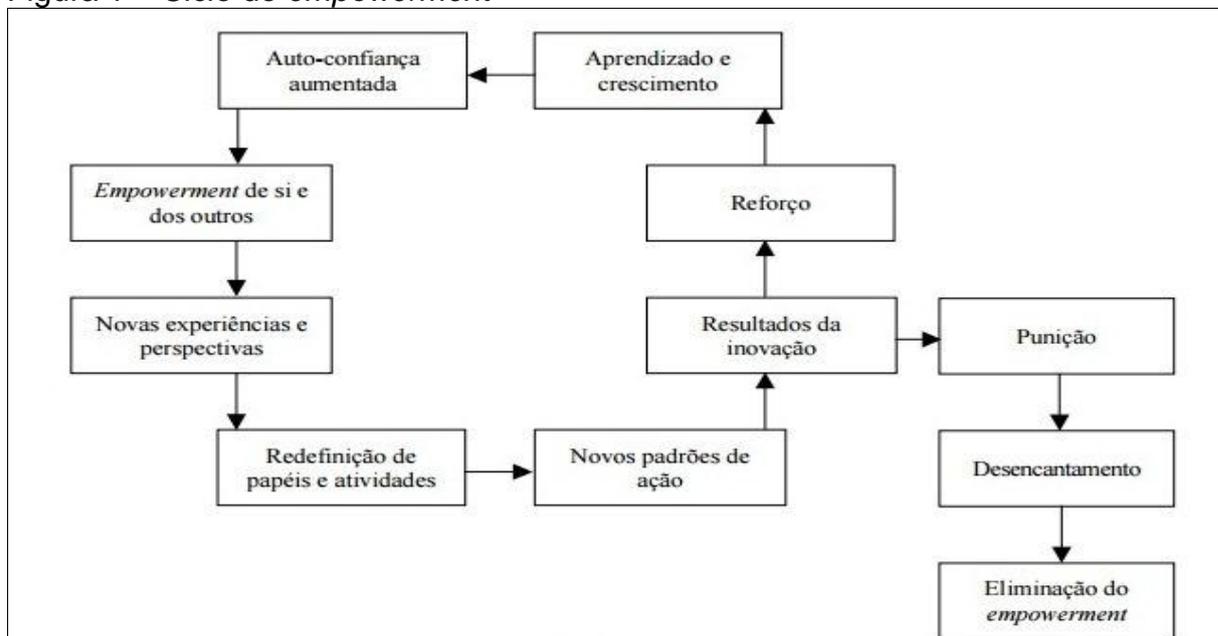
Fonte: Adaptado de Mills (1996).

O *empowerment* trás como enfoque principal a evidenciação do talento de decisão dos colaboradores, oportunizando o emprego de suas capacidades intelectuais para o crescimento organizacional. A organização precisa estabelecer as normas e as metas, sempre determinando pontos que possam proporcionar a criação de um ambiente de inovação que seja eficaz e eficiente (ARAÚJO, 2007).

## 2.4 O CICLO DO EMPOWERMENT

Segundo Büler (2011, p. 19) “o empoderamento está conceituado relacionado à decisão de praticar uma mudança ou uma ação por si mesmo, no intuito de evoluir e como forma de fortalecimento, cabendo este conceito a uma pessoa a um grupo ou instituição”. Para Quinn e Spreitzer (1999), a implementação do *empowerment* é apresentada por meio de diversas etapas, que pode acontecer por meio de treinamentos para auxiliar os funcionários na tomada de decisão de forma que aprendam a trabalhar em equipe, e com ferramentas que tornem possível compreender o desempenho da empresa.

Figura 1 – Ciclo do *empowerment*



Fonte: Adaptado de Quinn e Spreitzer (1999).

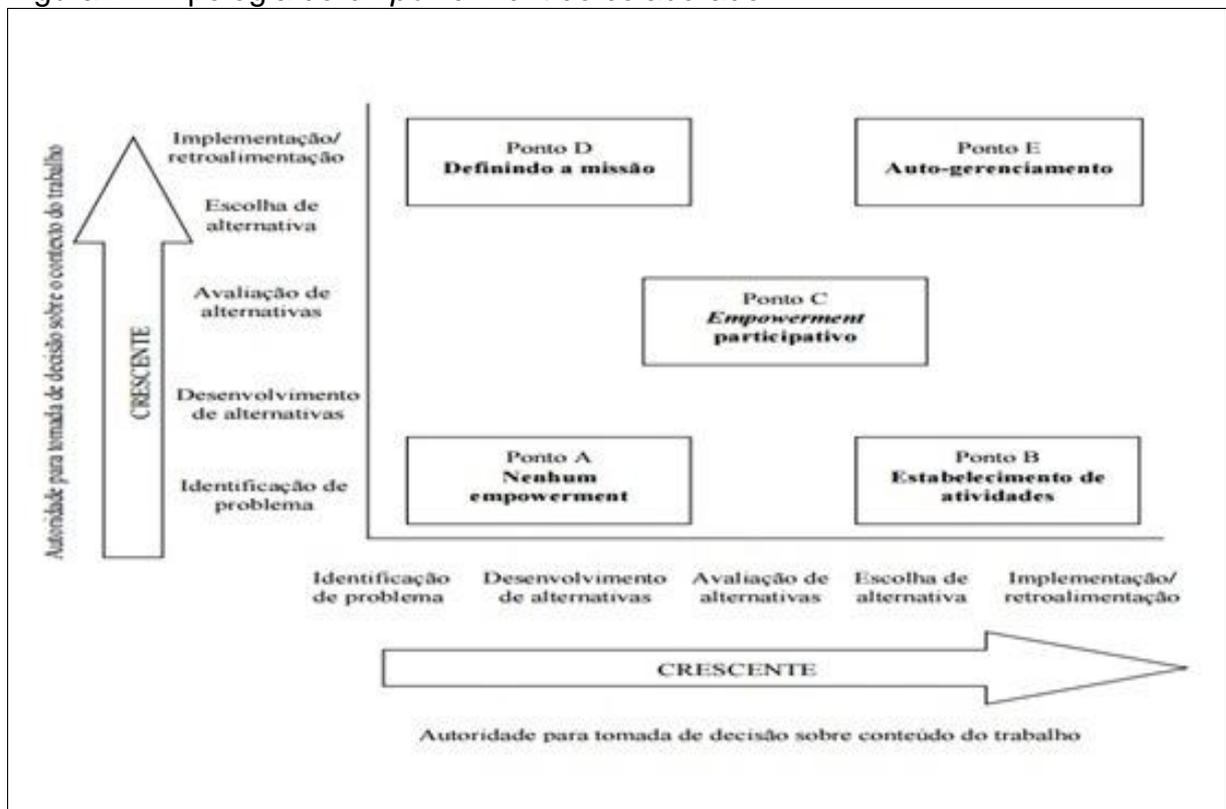
Analisando a forma como ocorre o empoderamento, pode-se observar que ele se dá por meio de duas vertentes interdependentes, que são elas: a dimensão política e a dimensão psicológica (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

O empoderamento é um comportamento que surge nas pessoas, por meio de indivíduos que possuem posições privilegiadas com relação à tomada de decisões, através destes relacionamentos, é que passa a ser despertado no indivíduo a vontade de se superar por meio do crescimento pessoal (PEREIRA, 2006). No entanto sob outra ótica, o empoderamento não fica limitado apenas ao âmbito individual ou psicológico do indivíduo. Há algumas dimensões, que necessitam de um maior enfoque para que algumas mudanças ocorram, e

ocasionem a aquisição de bens e poder por meio do *empowerment* (SOUZA; MELO, 2009).

Segundo Rodrigues (2004), dentro de uma mesma organização a autoridade e responsabilidade podem ter variações. Podendo-se afirmar que os colaboradores que possuem um maior contato com os clientes, possuem uma ligação mais forte com o empoderamento. Para Ford e Fottler (1996) podem ser utilizados dois parâmetros como proposta de diferentes tipos de *empowerment*, que são eles: i) autoridade para tomada de decisão sobre o contexto do trabalho; ii) autoridade para tomada de decisão sobre o conteúdo do trabalho.

Figura 2 – Tipologia do *empowerment* do colaborador



Fonte: Adaptado de Ford e Fottler (1996).

A Figura 2 apresenta dois padrões para implementação do *empowerment* para o funcionário, a autoridade para tomada de decisão sobre o contexto do trabalho e a autoridade para tomada de decisão sobre conteúdo do trabalho.

O Ponto A apresenta o trabalho que é estabelecido por outro indivíduo que não seja o próprio trabalhador, pode representar aquele trabalho repetitivo existente em um processo de fabricação tradicional. O Ponto B representa a autonomia de decisão no conteúdo do trabalho, que é dada ao trabalhador, e pouco

no contexto. No Ponto C o *empowerment* é participativo, pois demonstra certa autonomia na tomada de decisão sobre o conteúdo e o contexto do trabalho. Enquanto o Ponto D representa uma situação no qual é dada ao trabalhador a autonomia para decidir sobre o contexto do trabalho e não do conteúdo. Já o Ponto E apresenta o trabalhador totalmente empoderado, onde possui autonomia total sobre o conteúdo e também o contexto do trabalho.

## 2.5 DIMENSÕES DO *EMPOWERMENT*

Para Herrenkohl, Judson e Heffner (1999) o *empowerment* pode ser implementado em quatro dimensões. A primeira de dimensão de implementação do *empowerment* é a visão compartilhada, pois é por meio desta dimensão que se obtém a clareza das metas, a consecução e a orientação ao consumidor. Quanto mais claras forem às metas da empresa mais fácil será para o colaborador se empoderar para auxiliar a organização a percorrer e chegar até o lugar pretendido (HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999).

Como segunda dimensão, tem-se a estrutura organizacional e o gerenciamento. Os elementos que estão presentes nesta dimensão são: nível de responsabilidade, o trabalho em equipe, tomada de ações de risco e a valorização dos funcionários pelos clientes. Cada indivíduo na organização deve estar consciente de suas responsabilidades. A própria equipe é responsável pelo sucesso e a eficácia de seu trabalho. A posição da empresa com relação a tomada de ação de risco, é o que determina o quanto seus colaboradores terão autonomia em fazê-lo. Funcionários que são treinados para servir os clientes são mais valorizados por estes (HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999).

Para a terceira dimensão de implementação do *empowerment*, tem-se a responsabilidade pelo conhecimento e a aprendizagem. Os elementos constantes nesta dimensão são: treinamento e desenvolvimento, solução de problemas que estão ligados aos treinamentos e o desenvolvimento, que estabelece o relacionamento de confiança mútua para a solução de problemas. Mudanças em treinamentos e desenvolvimentos devem ser encorajados pela organização, buscando sempre mudanças que beneficiem o cliente, colaborador e a organização. Com a aquisição de novas habilidades conseqüentemente os colaboradores se

sentirão mais confortáveis em tomar decisões pelo bem da organização como um todo (HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999).

A quarta e última dimensão tem-se o reconhecimento por meio das organizações para as realizações dos seus funcionários, demonstrando que todos são ouvidos. Quando a organização dá conhecimento ao seu colaborador sobre o sistema de recompensas, ela está o incentivando a colocar em prática todos os valores repassados pela organização aos seus clientes (HERRENKOHL, JUDSON; HEFFNER, 1999).

Além das dimensões citadas por Herrenkohl, Judson e Heffner (1999) outras foram identificadas na literatura, nas quais contribuem significativamente para o empoderamento feminino no mercado de trabalho, quais sejam:

- a) Dimensão socioeconômica
- b) Dimensão do bem-estar e do sucesso profissional
- c) Dimensão Educacional
- d) Dimensão Política e Legal
- e) Dimensão Sociocultural
- f) Dimensão do suporte familiar ou interpessoal
- g) Dimensão Psicológica
- h) Dimensão de Governança
- i) Dimensão de Tomada de decisão na vida diária
- j) Dimensão Grupal ou Organizacional

A partir das dimensões identificadas na literatura, as subseções a seguir detalham com mais clareza o propósito de cada uma.

### **2.5.1 Dimensão socioeconômica**

Segundo Moreira (2011), o primeiro passo para o empoderamento feminino social é ter uma voz ativa e oportunizar emprego e educação. A autonomia econômica da mulher é vital para o crescimento econômico do país, pois além de proporcionar independência pessoal, ele aumenta o progresso financeiro da família e da comunidade em que está inserida.

Nos últimos anos observou-se um aumento significativo da consciência do empoderamento por parte das mulheres. Pode-se dizer que a compreensão da sua importância acarretou em um aumento da igualdade de direitos humanos, social,

política e econômica. A mulher tem buscado a cada dia aumentar o seu desenvolvimento ao extremo (UNIFEM, 2005).

A partir do momento em que a sociedade enxergar a mulher como protagonista da sua própria transformação social, poderá haver uma diminuição das disparidades entre gêneros. Todos os países apresentam um alto nível de discrepância salarial entre o homem e a mulher, pode-se dizer que 75% das mulheres ainda percebem salários inferiores aos dos homens, mesmo exercendo a mesma atividade (UNIFEM, 2005).

### **2.5.2 Dimensão do bem-estar e do sucesso profissional**

O bem-estar e o sucesso são finalidades importantes para o processo do *empowerment* em indivíduos. Pode-se dizer que o bem-estar e o sucesso profissional são obtidos por meio de estímulos pessoais, como o conhecimento o autoconhecimento de cada indivíduo, para a partir desses pontos obter confiança pessoal e estima por si próprio (SOUZA; MELO, 2009).

Segundo Souza; Melo (2009, p.9)

O sucesso e o bem-estar na trajetória profissional requerem esforços no âmbito pessoal, ou seja, investimentos no plano da identidade do indivíduo no social, traduzida como autoconfiança e autoestima. Para algumas pessoas, ter sucesso significa reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Para outras, pode denotar ocupar um cargo de relevância ou ter boa condição financeira.

Mesmo as mulheres buscando a cada dia a sua independência, o seu bem-estar e sucesso no âmbito profissional, ainda existem diversos pontos que tem desfavorecido a decisão de empoderar-se de uma função que não seja a do lar. Um desses pontos que tem sido por vezes empecilho é a opção ou não pela conciliação entre a carreira e a família. Para exemplificar isso pode-se verificar que em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos da América, cerca de 49% das mulheres que optam pela carreira profissional deixam de ter filhos, enquanto o percentual masculino é de apenas 19% (UNIFEM, 2005).

Conforme Williams (2005), mesmo as mulheres que tem uma vida profissional ativa, ainda assim elas realizam as tarefas do lar, que são importantes para o bem estar da sua família, porém por diversas vezes são pormenorizadas pelos demais integrantes da família.

### **2.5.3 Dimensão Educacional**

Segundo Chung (2013), para as mulheres a educação instrumentaliza uma importância significativa para o aumento da expectativa de vida. Gera um aumento na estabilidade econômica, social e fértil, diminuindo a proporção da criminalidade. Grande parte das mulheres teve que fazer maiores sacrifícios para ter acesso a educação. Sendo que a educação é uma das grandes alavancas para o empoderamento da mulher, pois é por meio dela que a mulher irá adquirir uma melhor capacitação o que conseqüentemente irá gerar melhores oportunidades para o seu crescimento profissional.

A educação feminina tem o poder de transformar tanto o seu nível social quanto o ambiente em que vivem. Tanto que conforme o estudo realizado em Bangladesh por Haque (2011) evidenciou que mulheres que possuem maior escolaridade, têm um nível maior de habilidade para tomar as decisões econômicas e familiares, enquanto as mulheres que possuem baixo grau de escolaridade têm um aumento significativo no seu movimento físico.

### **2.5.4 Dimensão Política e Legal**

A dimensão política, implica diretamente em mudanças nas estruturas de oportunidades para as sociedades, por meio de amplas transformações na estrutura das classes sociais, para que possa ocorrer uma descentralização do poder. Por meio dessa descentralização poderá ocorrer diversas alterações na sociedade e nas organizações em que o indivíduo está inserido (KLEBA; WENDAUSEN, 2009). Para Paz (2006), o âmbito político desenvolve o indivíduo para possuir habilidades de analisar, organizar e transformar o meio social em que está inserido, causando interferências que gerem benefícios a todos.

A política leva a mulher a se apropriar do poder e fazer uso da sua voz e de seus ideais e de se expor diante da sociedade em que está inserida (KLEBA; WENDAUSEN, 2009). Com o aumento do envolvimento da mulher com a política é possível observar que os parâmetros de igualdade de direitos e cooperação social tem se igualado com os homens (CHUNG, 2013). Atualmente o que se busca é que a mulher deixe de ser apenas uma votante no cenário político e passe a participar e

se envolver de uma forma maior, passando assim a serem candidatas e eleitas em proporções igualitárias as dos homens (RODRIGUES, 2004).

### **2.5.5 Dimensão Sociocultural**

A dimensão sociocultural está relacionada a autonomia de expressão do indivíduo, ter flexibilidade nos diversos espaços sociais em que está inserido e participar ativamente da modificação do modelo patriarcal (MOREIRA LIMA E LOPES, 2011). O *empowerment* quando aplicado a dimensão sociocultural acaba por ser um procedimento de múltiplas dimensões, capaz de colaborar com o indivíduo lhe proporcionando um domínio maior de suas vidas. Esse procedimento traz à tona a aptidão humana na execução em si próprio, na sua comunidade ou na sociedade da emancipação dos desfavorecidos, lhe proporcionando o poder e o acesso aos seus direitos e haveres e a participação no processo de tomada de decisão social (LUTTREL, 2009).

Um estudo que foi efetuado em uma aldeia egípcia onde buscou-se investigar a ligação entre o empoderamento feminino e a utilização do serviço de saúde materna, evidenciou a auto estima daquelas mulheres, o direito de escolha, o acesso aos recursos e a liberdade de controle de suas próprias vidas. Como um dos pontos fundamentalmente importantes, descobriu-se que a motivação da utilização dos serviços e o apoio familiar foram de suma importância para o uso dos serviços de saúde materna. A partir da descoberta da família como um fator importante, iniciou-se um processo de incentivo também para com as famílias, para que apoiassem e incentivassem a mulher a buscar os serviços (KAWAUCHI, 2012).

### **2.5.6 Dimensão do suporte familiar ou interpessoal**

Na dimensão familiar ou interpessoal fica evidenciado o alcance da mulher na tomada de decisão em seu lar, a escolha de ter ou não filhos, o relacionamento para com o seu companheiro (MOREIRA, LIMA E LOPES, 2011). Para Vaz e Laimer (2010), desde que a mulher adentrou no mercado de trabalho as funções na conjuntura familiar tiveram algumas modificações, pois o tempo da mulher para as funções domésticas diminuíram significativamente e o homem

percebeu que seria necessário a sua ajuda nas tarefas do lar e uma maior participação na criação dos filhos.

A partir do momento em que ocorre o empoderamento da mulher, este abrange todos os sentidos da sua vida, então surge a necessidade da valorização feminina não apenas dentro da organização, mas dentro da sua família também (SOUZA; MELO, 2009).

Para Malhotra (2002), existem três elementos extras que são importantes para a análise e a compreensão do empoderamento familiar ou interpessoal da mulher, que são eles, a compreensão da mulher como uma categoria transversal dos indivíduos, ou seja, não podem ser compreendidas como apenas um grupo; o vínculo familiar como centro de sua debilidade; e uma transformação sistêmica das instituições patriarcalistas.

### **2.5.7 Dimensão Psicológica**

Para Kleba e Wendauden (2009), a dimensão psicológica busca o desenvolvimento de padrões próprios de autorreconhecimento, em que os indivíduos inseridos na organização ou sociedade podem ter os laços de poder e autoestima adquiridos por meio desta dimensão. Refere-se a autoestima da mulher, o seu bem-estar, a sua percepção e o acolhimento dos direitos femininos (MALHOTRA, 2002).

Um dos aspectos importantes na dimensão psicológica é a alteração na forma de pensar e de perceber o indivíduo. Por alguns momentos é possível notar que o empoderamento psicológico rejeita a presença do social e do estrutural, e apresenta-se como um ser independente e controlador da sua própria vida. Em decorrência do desenvolvimento da prática do enfrentamento de seus dissabores e insegurança o indivíduo acaba por distinguir suas competências pessoais (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

### **2.5.8 Dimensão de Governança**

O *empowerment* das mulheres pode ser tratado como um problema de agência, ou seja, é o problema principal de uma organização, o que leva a discussão e promoção de projetos que desenvolvam o crescimento feminino, a redução da situação de pobreza e o incremento da governança. Muitas agências

governamentais ou não lideram projetos de *empowerment* feminino, em que avaliam a atual situação feminina, o que contribui para descobertas que possam levar a escolha de melhores opções de políticas e intervenções no processo de empoderamento das mulheres (CHUNG, 2013).

Desde a implantação das políticas de inclusão feminina, as mulheres vêm conquistando o seu empoderamento, no entanto na dimensão da governança, ainda necessita de maiores conquistas. O empoderamento das mulheres no governo acarreta diversos benefícios para as políticas públicas voltadas aos direitos femininos, com a inclusão das mulheres nos conselhos e nos ministérios progride os indicadores de governança e fornece a mulher um avanço em sua capacidade de tomada de decisão. Atribuindo a mulher esse tipo de responsabilidade ocorre um maior ajuste das leis e normas que incluem a mulher definitivamente na sociedade (CHUNG, 2013).

#### **2.5.9 Dimensão de Tomada de decisão na vida diária**

O processo de tomada de decisão para Lutrell (2009) acontece em espaços diferenciados. Então se houver uma melhor compreensão desses espaços, poderá haver uma melhor e mais capaz tomada de decisão.

Muitas pesquisas têm tomado como temática principal a autonomia feminina, pois considera-se que quanto maior for a autonomia feminina maior será a representatividade das mulheres nas decisões. Quando houver maior envolvimento da mulher no processo decisório também haverá maior influência na saúde, no lar, no trabalho e conseqüentemente ocasionará uma crescente em suas aptidões interpessoais e oportunidades de ação independente e maior autoconfiança (HAQUE, 2011).

O empoderamento educacional tem mostrado ser um dos principais meios de empoderar a mulher. Sendo que quanto maior for a educação do companheiro maior será a capacidade do homem em compreender e aceitar o empoderamento da mulher, conferindo à ela maior movimento físico, ou seja permitindo que a mulher se movimente sem a presença masculina, o que gera um aumento na liberdade e capacidade de a mulher tomar decisões por si própria (HAQUE, 2011).

### **2.5.10 Dimensão Grupal ou Organizacional**

A dimensão de grupo ou organização expressa todo o tipo de junção de pessoas, que pode ser a comunidade, a organização, a família, as igrejas dentre tantos outros que conferem ao indivíduo que está inserido um maior relacionamento interpessoal maior qualidade de vida social. Esse processo ocasiona a consolidação e o alcance de metas e de objetivos que são comuns ao grupo ou organização. Nessa dimensão torna-se possível o compartilhamento das vivências de liderança, tomada de decisão as atribuições de funções de acordo com as competências de cada indivíduo e a troca de recursos que possibilitem o crescimento da organização (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Para Kleba e Wendausen (2009), é no âmbito grupal e organizacional em que nascem o capital social, as forças da emancipação e as mudanças e transformações sociais. Para haver o empoderamento organizacional, é necessário que haja um envolvimento e participação em decisões, que promovam o reconhecimento das competências individuais, a diminuição dos conflitos e o aumento da satisfação dos indivíduos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme Andrade (1997), a “Metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”. Pode-se definir que a metodologia é um estudo que busca avaliar e definir como será realizada a pesquisa científica. Por meio da metodologia escolhida, serão definidos os caminhos para se tratar os assuntos relacionados aos problemas científicos (DIEHL; TATIM, 2004).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Andrade (1997, p. 101) a “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Quanto aos fins de investigação esta pesquisa se enquadra como descritiva, a fim de aprofundar os conhecimentos relacionados na área do estudo. E os meios de investigação utilizados são o da pesquisa bibliográfica e de campo.

Quadro 2 - Referencial teórico da pesquisa bibliográfica.

Assuntos	Autores	Temas abordados
Definições: empoderamento feminino	Michaelis, 2000; Antunes, 2002; Martins, 2003; Horochovski; Meirelles, 2007; Mageste; Melo; Ckagnazaroff, 2008; Maders e Angelin, 2010; Bühler, 2011	Definições e conceitos
	Pilonieta, 2002; Lisboa, 2002; Gomes, 2005; Mancini, 2005; Avila, 2007; Albuquerque; Almeida, 2008; Souza; Melo, 2009; Stearns, 2010; Almeida, Antonialli e Gomes, 2011; Bühler, 2011; Baquero, 2012; Miranda et al, 2013	Empoderamento feminino. Ascensão das mulheres
O Empoderamento no contexto organizacional	Mills, 1996; Araújo, 2007; Kleba; Wendausen, 2009; Baquero, 2012; Ferrari e Lopes, 2014	Empoderamento organizacional

Continua

Continuação

O ciclo e as dimensões do <i>empowerment</i>	Ford e Fottler, 1996; Quinn e Spreitzer, 1999; Herrenkohl, Judson e Heffner, 1999; Malhotra, 2002; Rodrigues, 2004; Unifem, 2005; Williams, 2005; Pereira, 2006; Paz, 2006; Souza; Melo, 2009; Kleba; Wendausen, 2009; Lutrell, 2009; Souza; Melo, 2009; Bühler, 2011; Moreira, 2011; Haque, 2011; Vaz e Laimer, 2011; Kawauchi, 2012; Chung, 2013	Ciclo e as dimensões do <i>empowerment</i>
--	--	--

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora.

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de livros e artigos científicos. O pesquisador obtém por meio desses documentos ricas fontes de dados, sem que o mesmo tenha sequer contato com os autores (DIEHL; TATIM, 2004).

A pesquisa de campo busca a coleta de dados diretamente na fonte, pois o campo é o local onde os processos e fatos ocorrem. A pesquisa de campo pode ser efetuada em forma de observação direta, levantamento ou estudo de caso (SANTOS, 2004).

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

Segundo Diehl e Tatim (2004) a definição da população vem de uma composição de fundamentos que devem ser avaliados conforme as variáveis que o pesquisador decide destacar.

A presente pesquisa teve como amostra 12 mulheres gestoras de uma prefeitura do extremo sul catarinense. A amostra desenvolvida nesta pesquisa é a não probabilística por acessibilidade, ou seja, foram entrevistadas apenas as mulheres que aceitaram participar da entrevista, até pelo fato do tempo e a disponibilidade terem sido fatores determinantes.

Conforme Appolinário (2012) a amostra é uma parte de certa população em que o pesquisador seleciona através de certa técnica de amostragem.

Quadro 3 - Estruturação da população-alvo.

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de Amostragem	Elemento
Analisar as expressões de empoderamento feminino em cargos de chefia em uma prefeitura municipal do extremo sul catarinense	Agosto/2015 à Junho/2016	Criciúma	Prefeitura Municipal	Mulheres que exercem cargos de chefia

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora.

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Uma das etapas importantes para a pesquisa é a coleta dos dados, por isso o plano deve ser especificado de forma que mencione os pontos pesquisados e quais os parâmetros que serão utilizados. Para que após a realização da pesquisa, a mesma possa ser analisada, interpretada e representada graficamente (ANDRADE, 1997). Esse estudo será realizado e registrado pela própria pesquisadora, por isso os dados serão primários (DIEHL; TATIM, 2004).

O procedimento de coleta de dados foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas, gravadas com duração em média de 30 a 40 minutos cada. As entrevistas foram agendadas antecipadamente, onde as datas e horários foram combinadas com cada uma das gestoras, evidenciando sempre a disponibilidade das mesmas. Durante as entrevistas buscou-se a tentativa de não interferir, para não haver prejuízo as respostas das mesmas.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A conduta durante a coleta dos dados foi realizada de forma qualitativa. Sendo que a pesquisa tem a finalidade de constatar a frequência da amostra e busca investigar uma similaridade entre eles. Desta forma os dados foram ponderados estatisticamente (DIEHL; TATIM, 2004).

As entrevistas foram transcritas por completo, sendo que as falas de cada entrevistada foram respeitadas, pois a finalidade é conhecer a opinião de cada entrevistada.

Após a realização das transcrições das entrevistas, a pesquisadora analisou em detalhes cada fala e agrupou todos os comentários similares as suas respectivas questões.

Em seguida os dados que foram organizados e separados foram discutidos e argumentados conforme literatura constante na fundamentação teórica deste trabalho.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo serão abordados todas as informações e os dados que foram obtidos por meio da pesquisa que foi realizada com 12 mulheres que exercem o cargo de chefia em uma prefeitura do extremo sul catarinense.

As informações foram obtidas por meio de entrevista, onde os principais enfoques ficaram em identificar o perfil dessas mulheres e também conhecer as expressões de empoderamento que se revelam por meio delas.

### 4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Esta seção tem o intuito de apontar e classificar o perfil das mulheres que foram entrevistadas em que foram reunidas algumas informações como o ano que nasceram, o tempo trabalham no cargo, idade que iniciaram no mercado de trabalho entre outros.

#### a) *Faixa etária*

O Quadro a seguir expõe a faixa etária das 12 gestoras que foram entrevistadas.

Quadro 4 - Faixa etária das entrevistadas

Entrevistada	Ano de Nascimento	Idade
E1	1972	43 anos
E2	1975	40 anos
E3	1986	29 anos
E4	1986	29 anos
E5	1971	44 anos
E6	1987	28 anos
E7	1958	57 anos
E8	1960	55 anos
E9	1958	57 anos
E10	1980	35 anos
E11	1958	57 anos
E12	1986	29 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O Quadro 4 indica os dados da faixa etária das 12 mulheres entrevistadas. Por meio dele é possível verificar que a maior parte dessas mulheres (07 (sete)) possuem idade superior a 40 anos, sendo que as demais

(05 (cinco)) possuem idade entre 28 e 35 anos. Por meio da exposição desses dados, pode-se verificar que as mulheres gestoras que foram entrevistadas possuem uma faixa etária superior aos 40 anos.

**b) Período em que trabalham em cargo de liderança na Instituição**

O período em que iniciou na Instituição como gestora foi um dos questionamentos feitos para cada entrevistada, segue o Quadro que apresenta de uma forma objetiva estes dados.

Quadro 5 - Período de liderança das entrevistadas na instituição

Entrevistada	Período de liderança na instituição
E1	09 anos
E2	Trabalho aqui há 2 anos
E3	05 anos
E4	05 anos
E5	03 meses
E6	01 ano
E7	Há 2 anos e meio
E8	27 anos
E9	15 anos
E10	Há 6 anos
E11	Já faz 30 anos que estou trabalhando aqui.
E12	Estou nesta instituição há 5 anos.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Analisando o Quadro 5, verifica-se que 02 (duas) mulheres exercem a função de gestoras na instituição há 01 ano. Outras 04 (quatro) gestoras disseram estar há menos de 05 anos na função. Uma (01) delas disse estar há 09 anos e uma (01) 15 anos. Enquanto 02 (duas) gestoras estão na instituição há mais de 20 anos, a entrevistada E8 com 27 anos e a entrevistada E11 disse que está na prefeitura há 30 anos.

**c) Grau de instrução**

O Quadro 6 aponta os dados que cada entrevistada relatou sobre a sua instrução. Esse questionamento surgiu a partir do interesse em conhecer o grau de instrução que a mulher líder em uma instituição pública possui, tendo em vista que segundo Melo e Lopes (2012) a mulher por vezes demonstra que a educação não é fator predominante para a sua inserção no mercado de trabalho, e sim o seu esforço.

Quadro 6 - Graduação e especialização

Entrevistada	Graduação	Especialização
E1	Processos Gerenciais	Segurança do Trabalho
E2	Administração	Gestão de Pessoas, e Administração Pública
E3	Educação Física	Educação
E4	Bacharel em Direito	Direito Público
E5	Jornalismo	-
E6	Enfermagem	Saúde da Família e em Auditoria em Saúde
E7	Administração de Empresas	MBA em Gestão Empresarial
E8	Educação Física e psicologia	Ciência, Técnica de Handebol, Análise Transacional
E9	Gestão Pública Municipal	-
E10	Administração de Empresas	Fez porém não concluiu
E11	Administração e Direito	-
E12	Educação Física	Educação

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O Quadro 6 mostra que 06 (seis) das entrevistadas possuem graduação na área de ciências sociais aplicadas, 03 (três) das gestoras possuem graduação na área de ciências humanas, enquanto 03 (três) das entrevistadas possuem graduação na área de ciências biológicas.

Quanto ao nível de especialização praticamente 100% das mulheres possuem algum tipo de especialização. Sendo que apenas 03 (três) dessas gestoras não possuem e 01 (uma) delas chegou a cursar, porém não concluiu até então.

Outro ponto que foi verificado, é que grande parte dessas mulheres cursou a especialização na mesma área em que fez a sua graduação, evidenciando assim que ambas buscaram se aprimoramento profissional baseado na escolha da graduação.

#### **d) Idade e função que iniciou no mercado de trabalho**

Esta seção tem o intuito de compreender qual a idade e função as mulheres entrevistadas ingressaram no mercado de trabalho.

Quadro 7 – Idade e função que iniciou no mercado de trabalho.

Entrevistada	Idade que iniciou no mercado de trabalho	Cargo que ocupava
E1	14	Assistente odontológica
E2	17	Professora
E3	16	Professora primária.
E4	18	Assessora Jurídica
E5	19	Secretária administrativa
E6	21	Enfermeira
E7	19	Auxiliar de Escritório.
E8	18	Auxiliar de Escritório.
E9	17	Auxiliar de cozinha
E10	17	No comercio
E11	24	Diretora Administrativa
E12	16	Professora

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com o Quadro 7 pode-se verificar que dentre as entrevistadas, 07 (sete) delas deram início em suas carreiras antes dos 18 anos de idade, sendo que as demais iniciaram somente após os 19 anos. Quanto aos cargos que exerciam no início apenas as gestoras E11 e E4 exerciam cargos de liderança como diretora administrativa e assessora jurídica, respectivamente.

**e) Idade que teve a primeira experiência como líder**

Conforme o Quadro 8 tem-se a idade em que cada uma das entrevistadas teve na sua primeira oportunidade como líder.

Quadro 8 – Idade da primeira experiência em cargo de liderança

Entrevistada	Idade da primeira experiência em cargo de liderança
E1	20
E2	22
E3	25
E4	24
E5	24
E6	27
E7	27
E8	28
E9	18
E10	20
E11	24
E12	25

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Após a análise do Quadro 8, pode-se verificar que todas as entrevistadas iniciaram em cargos de chefia antes mesmo dos 30 anos de idade, sendo que apenas 01 (uma) delas iniciou com 18 anos e as demais iniciaram entre 20 a 28 anos de idade.

## 4.2 EXPRESSÕES DE EMPODERAMENTO FEMININO EM CARGOS DE CHEFIA

Nesta seção serão abordadas as expressões de empoderamento feminino em cargos de chefia em uma prefeitura, sendo que as expressões que aqui constam, foram obtidas por meio de entrevista, no qual cada uma das mulheres respondeu a algumas perguntas, sendo que as respostas das mesmas buscam o auxílio para uma melhor compreensão das peculiaridades dessas expressões.

### 4.2.1 Expressões Socioeconômicas

A compreensão do empoderamento como um meio transformador para a mulher trouxe diversos benefícios econômicos, tanto para ela, quanto para a vida familiar, social e profissional (UNIFEM, 2005). Com o passar do tempo a mulher busca uma autonomia econômica para si própria, no entanto, essa autonomia traz consigo benefícios que superam as barreiras pessoais, e acabam por se tornar fatores vitais para o crescimento econômico social (MOREIRA, 2011).

Esta seção abordará alguns assuntos que poderão ajudar a compreender melhor como ocorre o processo de empoderamento feminino no âmbito socioeconômico

#### ***a) Trabalho e Renda: expectativa e realidade***

Este questionamento surgiu a partir do interesse da pesquisadora em conhecer como ocorreu a expectativa de trabalhar e ter uma renda própria e qual a realidade para cada uma delas. Foi perguntado para cada uma das

entrevistadas se sempre tiveram o desejo de trabalhar e ter sua própria renda. O Quadro 9 apresenta a opinião de cada uma delas.

Quadro 9 – Opiniões sobre trabalho e renda

Síntese das entrevistas	Opiniões
Sim	Sim (E1). Sim (E4). Sim (E5). Sim (E6). Sempre tive (E7). Sim (E8).
Independência financeira	Sim, desde cedo queria <b><u>independência financeira</u></b> , além da necessidade de ajudar a família (E2).
Realização dos sonhos e sair da situação de pobreza.	Bom primeiramente, antes de eu pensar em trabalhar eu sempre pensei que <b><u>gostaria de ter todas as coisas pelas quais eu sonhava</u></b> quando adolescente e aí com o passar do tempo percebi que <b><u>apenas se eu fosse trabalhar é que teria chances de conquistar</u></b> . A partir desse momento sempre <b><u>fez parte da minha vida</u></b> (E3). Sempre quis trabalhar sim. Pois via no trabalho uma <b><u>chance de ter uma vida melhor</u></b> , em que eu pudesse <b><u>realizar os meus sonhos sem depender de ninguém</u></b> . A <b><u>minha família era pobre</u></b> e não podia me dar tudo o que eu desejava (E9). Sempre tive esse desejo. Pois a <b><u>minha família é humilde</u></b> e sempre vi a <b><u>necessidade de trabalhar fora para ajudar nas despesas da casa</u></b> e também como sempre <b><u>quis estudar</u></b> , vi que <b><u>através do trabalho poderia ter mais chances</u></b> (E12). Sim, pois sempre <b><u>pensei no meu futuro e também da minha família</u></b> . Além do mais <b><u>sempre quis conquistar meus bens, fazer viagens, festas</u></b> (E10).
Independência social e econômica	Desde que era pequena <b><u>queria ser diferente da minha mãe</u></b> que <b><u>passava seus dias em casa</u></b> conosco, e <b><u>conviveu com muita dificuldade</u></b> , sempre na <b><u>dependência do meu pai</u></b> . Então a partir do momento em que eu tive consciência decidi que <b><u>gostaria muito de ir trabalhar fora de casa</u></b> (E11).

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Por meio da análise do Quadro 9, pode-se verificar que 100% das entrevistadas demonstraram por meio de suas respostas que o trabalho e a renda sempre foram importantes em suas vidas, norteando as suas escolhas e se mostrando como um dos principais meios de alcance de suas realizações.

A entrevistada E2 relata que [...] desde cedo queria **independência financeira, além da necessidade de ajudar a família** [grifo nosso]. Evidenciando que trabalho e geração de renda oportunizam a mulher na independência financeira e econômica suficientes para alterarem a economia familiar, ao ponto de saírem de uma situação que poderia ser considerada ruim, para ela e sua família para condições melhores.

Bom primeiramente, antes de eu pensar em trabalhar eu sempre pensei que **gostaria de ter todas as coisas pelas quais eu sonhava** quando adolescente e aí com o passar do tempo percebi que **apenas se eu fosse trabalhar é que teria chances de conquistar**. A partir desse momento sempre fez parte da minha vida. [grifo nosso] (E3).

O trabalho e a renda são vistos como meios de realização de sonhos dos quais as pessoas tem durante sua juventude, como relatou a entrevistada E3, quando disse que apenas por meio do trabalho viu que poderia realizar

seus sonhos de adolescente. Por meio dos sonhos o trabalho passa a ser uma forma de realização pessoal ao conquistar-se aquilo que se almeja.

Sempre quis trabalhar sim. Pois via no trabalho uma chance de ter uma vida melhor, em que eu pudesse realizar os meus sonhos sem depender de ninguém. A minha família era pobre e não podia me dar tudo o que eu desejava. [grifo nosso] (E9).

A entrevistada E9 apresentou em alguns pontos algumas semelhanças com a entrevistada E3, quando afirma que [...] via no trabalho uma chance de ter uma vida melhor [grifo nosso]. Aqui é reafirmado que o trabalho torna as pessoas melhores e oportuniza novas e profundas modificações na vida.

Sempre tive esse desejo. Pois a minha família é humilde e sempre vi a necessidade de trabalhar fora para ajudar nas despesas da casa e também como sempre quis estudar, vi que através do trabalho poderia ter mais chances. [grifo nosso] (E12).

Dentre os aspectos citados pela entrevistada E12 destaca-se que o trabalho e a renda são vistos como forma de atingir uma meta, que é estudar. O acesso a educação requer de algumas pessoas um esforço maior, sendo que, oriunda de uma família humilde, a única forma mais palpável de estudar e se aprimorar é trabalhar, e por meio deste, adquirir a renda capaz de suprir a necessidade da educação.

Sim, pois sempre pensei no meu futuro e também da minha família. Além do mais sempre quis conquistar meus bens, fazer viagens, festas. [grifo nosso] (E10).

O emprego e a renda para a entrevista E10 são interpretados como meios de alcance para a aquisição de bens de consumo, viagens e realização pessoal, além de proporcionar a sua família um futuro promissor e de muitas expectativas.

Desde que era pequena queria ser diferente da minha mãe que passava seus dias em casa conosco, e conviveu com muita dificuldade, sempre na dependência do meu pai. Então a partir do momento em que eu tive consciência decidi que gostaria muito de ir trabalhar fora de casa. [grifo nosso] (E11).

A possibilidade de ter uma vida diferente da que sua mãe teve foi a locomotiva para a transformação social da entrevistada E11, quando a mesma afirma que [...] queria ser diferente da minha mãe que passava seus dias em casa conosco [grifo nosso]. Quando a mesma afirma que [...] e conviveu com muita dificuldade [grifo nosso], evidencia-se que a entrevistada viu no fato de a sua mãe estar em casa, como um dos principais fatores para as dificuldades

que passou em sua casa, sendo que está fator foi o que mais contribuiu para que quisesse trabalhar em um ambiente externo, que não fosse o do lar.

### **b) Administrando a vida e a carga horária**

A carga horária e a forma como a mulher administra o seu tempo são primordiais para se ter um empoderamento pleno de sua própria vida, da familiar e também profissional. Neste sentido, foi questionado às entrevistadas sobre como é feita a administração da sua vida e da carga horária diária. O Quadro 10 expõem os dados coletados.

Quadro 10 – Opiniões sobre administração e carga horária

<b>Síntese das entrevistas</b>	<b>Opiniões</b>
Equilíbrio entre vida familiar, profissional, estudos, social e política.	Dentro das possibilidades. Concentro parte dela em <b>atividades profissionais, estudos e família</b> (E1). <b>Separando bem, vida familiar, política, social e profissional.</b> Vivo cada coisa em sua hora. <b>Durmo pouco</b> , umas 5 horas diárias, mas <b>durmo muito bem</b> . Administro a carga horária com pré-agenda interligada no celular, no ipad e com uma assessora (E2). <b>Família e Trabalho tem a mesma importância</b> , após vem o lazer. <b>Faço uma lista de prioridades</b> entre os diversos assuntos (E7).
Muitos compromissos profissionais	<b>Trabalho 60 horas por semana</b> , 40 horas na Prefeitura e 20 horas eu leciono aulas no período noturno. Posso dizer que a minha <b>vida é corrida, mas consigo dar conta de tudo</b> (E3). Passo <b>grande parte do meu dia em função do trabalho</b> , por vezes, <b>mais de 8h diárias</b> . Os <b>outros momentos administro conforme minhas necessidades ou lazer</b> (E6) Minha vida se <b>resume a muito trabalho</b> . Praticamente <b>não tenho horários fixos</b> , procuro administrar da melhor forma possível para cumprir toda a agenda e <b>tarefas extensas</b> que possuo durante o meu dia de trabalho (E11).
Organização em primeiro plano	<b>Administro muito bem</b> , Sempre com muita <b>organização</b> (E8). <b>Organizando minhas atividades diárias</b> de forma que facilitem a realização das mesmas, procuro manter minha <b>agenda sempre em dia</b> , pois sou meio esquecida, então eu ando com o <b>celular sempre comigo</b> , ele é que me orienta durante o dia, pois <b>salvo tudo na agenda</b> dele (E9). Procuro <b>organizar da melhor forma</b> para que eu consiga cumprir meus compromissos que tenho durante o dia. Organizo <b>por meio de agenda eletrônica</b> geralmente <b>todos os compromissos estão lá</b> , tanto os profissionais quanto os pessoais (E10). Minha vida é administrada da melhor forma possível. Eu <b>acordo as 07:00 horas da manhã</b> e vou para o <b>trabalho as 08:00 horas, trabalho até as 17:00</b> e vou para a <b>academia e depois para o curso de inglês</b> que venho fazendo atualmente. Minha carga <b>horária no trabalho é rígida</b> e procuro sempre <b>seguir uma agenda</b> para que não esqueça de nenhum compromisso, pois são <b>muitas tarefas</b> que me são dadas pela função (E12). Sempre da <b>melhor forma possível</b> (E5). A partir do <b>estabelecimento de uma rotina</b> . Como exerço cargo de confiança procuro <b>tratar dos compromissos particulares ou início do dia</b> , antes do expediente, <b>ou já no final da noite</b> , pós expediente (E4).

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Por meio da análise do Quadro 10 se pode verificar que com o passar do tempo a mulher acumula diversas funções e a cada dia tem mais compromissos e pessoas que dependem da sua atenção. Pelo menos três (03) das entrevistadas disseram que além da vida profissional, tem que administrar diariamente os estudos, a família, o social e a política. Uma delas chega a dizer que “dentro das possibilidades. Concentro parte dela em atividades profissionais, estudos e família”. [grifo nosso] (E1). Para essa mulher as possibilidades do dia são limitadas ao ponto de ter que escolher algumas áreas para priorizar durante o seu dia, pois não conseguiria realizar todas de uma vez.

Separando bem, vida familiar, política, social e profissional. Vivo cada coisa em sua hora. Durmo pouco, umas 5 horas diárias, mas durmo muito bem. Administro a carga horária com pré-agenda interligada no celular, no *ipad* e com uma assessora. [grifo nosso] (E2).

Sob o mesmo ponto de vista a entrevistada E2 afirma que a sua rotina é dividida entre a família, a política, o social e o profissional, no entanto a mesma afirma que consegue dividir as tarefas sem que haja prejuízo a nenhuma delas, pois cada momento tem sua hora para ocorrer. Com a administração de diversas funções a mesma relata que dorme apenas cinco (05) horas diárias, porém no tempo em que está dormindo o faz muito bem. A agenda e uma assessora fazem parte da rotina diária da entrevistada, auxiliando na realização de seus compromissos e funções diárias.

A família e o trabalho têm importâncias iguais para a entrevistada E7, onde afirma que os mesmos vêm em primeiro lugar em sua vida, sendo que o lazer fica num segundo plano. A mesma relata que apenas após o cumprimento dos compromissos profissionais e familiares é que o lazer surge.

Família e Trabalho tem a mesma importância, após vem o lazer. Faço uma lista de prioridades entre os diversos assuntos. [grifo nosso] (E7).

Para a entrevistada E3 a rotina é muito corrida, pois a sua vida profissional é repleta de atividades, chegando a trabalhar sessenta (60) horas semanais, quarenta (40) horas na instituição onde foi realizada a pesquisa e mais vinte (20) horas semanais ministrando aulas, no entanto afirma que consegue cumprir todos os seus compromissos.

Trabalho 60 horas por semana, 40 horas na Prefeitura e 20 horas eu leciono aulas no período noturno. Posso dizer que a minha vida é corrida, mas consigo dar conta de tudo. [grifo nosso] (E3).

Segundo a entrevistada E6, o seu dia é grande parte em função do trabalho, chegando algumas vezes a ultrapassar as oito (08) horas diárias pela qual foi contratada, sendo que os momentos restantes do seu dia a mesma procura atender as suas necessidades ou realizar alguma atividade que lhe proporcione lazer “Passo grande parte do meu dia em função do trabalho, por vezes, mais de 8h diárias. Os outros momentos administro conforme minhas necessidades ou lazer”. [grifo nosso].

Sob a mesma linha de pensamento da entrevistada E6, a entrevistada E11, afirma que a sua vida é pautada basicamente em trabalho, sendo que não possui horários fixos, no entanto busca organizá-la da melhor forma possível para que cumpra, mesmo que extensamente, todas as suas tarefas diárias.

Minha vida se resume a muito trabalho. Praticamente não tenho horários fixos, procuro administrar da melhor forma possível para cumprir toda a agenda e tarefas extensas que possuo durante o meu dia de trabalho (E11).

A entrevistada E9 frisa que a sua organização diária é realizada por meio da agenda em seu celular, onde todas as atividades são registradas para que possam ser cumpridas sem que haja lapso de sua parte, uma vez que a mesma afirma que em alguns momentos se esquece de alguns fatos.

Organizando minhas atividades diárias de forma que facilitem a realização das mesmas, procuro manter minha agenda sempre em dia, pois sou meio esquecida, então eu ando com o celular sempre comigo, ele é que me orienta durante o dia, pois salvo tudo na agenda dele. [grifo nosso] (E9).

Sob o mesmo ponto de vista a entrevistada E10 afirma que as suas atividades profissionais e pessoais são agendadas, auxiliando-a na realização de seus compromissos e atividades rotineiras.

A entrevistada E12 relatou-nos algumas de suas atividades diárias, onde fica evidenciado que a mesma tem administrado a sua rotina por meio da inclusão de atividades profissionais, pessoais e educacionais. A mesma afirma que suas tarefas são árduas e por muitas vezes rígidas e é por meio de uma agenda que a mesma realiza a organização e o planejamento do seu dia.

### **c) Contribuição com a renda familiar x Dependência**

A contribuição com os rendimentos familiares traz auxílio e algumas vezes melhorias para a família como um todo, conforme o Quadro 11. Partindo

desse pressuposto, surgiu o interesse em conhecer como foi a contribuição das entrevistadas nos rendimentos financeiros familiares.

Quadro 11 – Opiniões sobre contribuição na renda familiar

Síntese das entrevistas	Opiniões
Sempre contribuiu com os rendimentos familiares	<b>Sempre contribuí</b> com a renda familiar (E1). <b>Sempre contribuí</b> (E5) <b>Sempre contribuí</b> com a renda familiar (E8).
Dependência até o início da vida profissional	<b>Desde que comecei a trabalhar sempre contribuí nas despesas de casa.</b> Antes disso <b>era mantida pelos meus pais</b> (E2). <b>Dependi da minha mãe até os 17 anos. Após isso eu já trabalhava para pagar a faculdade,</b> nessa época a minha mãe ainda me ajudava, só quando me formei e tive meu <b>primeiro emprego e fui morar sozinha é que parei de depender financeiramente dela</b> (E3) Passei a contribuir <b>assim que iniciei o meu trabalho</b> , aos 21 anos (E6). <b>Sempre contribuí.</b> Só dependi dos meus pais. <b>Após meu primeiro salário já pagava as minhas necessidades básicas</b> como roupas, sapatos, perfumaria entre outros (E7). <b>Sempre contribuí</b> com a renda familiar desde que comecei a trabalhar. <b>Algumas vezes menos em outras mais,</b> dependendo da renda que eu tinha na época. <b>Mas muitas vezes precisei também da ajuda da minha família,</b> principalmente na época da faculdade (E9). <b>Até eu começar a trabalhar, eu sempre dependi dos meus pais.</b> Depois que <b>comecei a trabalhar eu comecei a ajudar também em casa.</b> De uma forma singela, porém significativa (E10).
Graduação como forma de ingresso no mercado de trabalho	Após a conclusão da <b>graduação</b> , ingressei no <b>mercado de trabalho passando a contribuir com a renda familiar</b> (E4)
A geração de renda como meio de melhoria familiar	<b>Desde o momento em que comecei a trabalhar sempre contribuí com as despesas</b> da casa. Pois sempre vi a necessidade em meu lar e não consigo ver as pessoas <b>precisando da minha ajuda</b> e eu não ajuda-los (E11). <b>Quando comecei a trabalhar aos 16 passei a contribuir também com algumas despesas da casa.</b> No entanto <b>até esse momento sempre dependi de meus pais.</b> No entanto desde que comecei a trabalhar sempre procurei ajudar de alguma forma que viesse a <b>contribuir para o bem estar da minha família</b> (E12).

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Das doze (12) entrevistadas todas mencionaram de alguma forma que sempre contribuíram para com os rendimentos familiares. Gerando um aumento na renda *per capita* e possibilitando melhorias em seus lares

Segundo a entrevistada E2, durante sua infância e adolescência ela foi mantida pelos seus pais, porém a partir do momentos em que saiu de casa para adentrar o mercado de trabalho, também passou a contribuir com a renda familiar. “Desde que comecei a trabalhar sempre contribuí nas despesas de casa. Antes disso era mantida pelos meus pais”. [grifo nosso] (E2).

Seguindo a mesma linha de pensamento a E3 também teve o apoio de sua mãe em seu sustento até a mesma completar dezessete (17) anos. Sendo que, após iniciar os seus estudos na faculdade a mesma já trabalhava, mas ainda contava com a ajuda de sua mãe com as despesas. Somente após a conclusão da faculdade é que foi morar sozinha e conquistou sua independência plena.

Dependi da minha mãe ate os 17 anos. Após isso eu já trabalhava para pagar a faculdade, nessa época a minha mãe ainda me ajudava, só quando me formei e tive meu primeiro emprego e fui morar sozinha é que parei de depender financeiramente dela. [grifo nosso] (E3)

A entrevistada E7 relata que sempre contribuiu com a renda familiar, no entanto a sua dependência econômica se deu apenas para com seus pais. Sendo que após iniciar no mercado de trabalho a mesma já custeava todos os seus gastos pessoais “Após meu primeiro salário já pagava as minhas necessidades básicas como roupas, sapatos, perfumaria entre outros.” [grifo nosso].

Seguindo a mesma linha de raciocínio da entrevistada E7, a entrevistada E8, relatou que sempre contribui com a renda familiar a partir de sua primeira experiência de trabalho. Durante alguns períodos a mesma pôde estar contribuindo com um valor maior, porém em alguns momentos esse valor teve que ser reduzido, variando de acordo com os rendimentos da época. Mesmo contribuindo com a renda familiar em alguns momentos foi necessário recorrer a ajuda da família para com os seus gastos, um exemplo foi durante a faculdade.

Sempre contribui com a renda familiar desde que comecei a trabalhar. Algumas vezes menos em outras mais, dependendo da renda que eu tinha na época. Mas muitas vezes precisei também da ajuda da minha família, principalmente na época da faculdade. [grifo nosso] (E9)

A contribuição nos rendimentos familiares nem sei sempre foi das mais significativas na vida da entrevistada E10, em alguns momentos a mesma teve que contribuir de uma forma muito singela com a família. Essa contribuição teve inicio a partir do momento em que a mesma iniciou no mercado de trabalho.

Até eu começar a trabalhar, eu sempre dependi dos meus pais. Depois que comecei a trabalhar eu comecei a ajudar também em casa. De uma forma singela, porém significativa. [grifo nosso] (E10).

Para a entrevistada E4, o fator determinante para a sua entrada no mercado de trabalho foi a sua graduação, a partir do momento em que a mesma concluiu a faculdade, iniciou-se em sua vida o trabalho, e em consequência deste a mesma passou a contribuir com os rendimentos familiares. “Após a conclusão da graduação, ingressei no mercado de trabalho passando a contribuir com a renda familiar” [grifo nosso] (E4)

A entrevistada E4 contribuiu relatando que desde o momento em que adentrou o mercado de trabalho, iniciou a sua contribuição para a renda familiar. Pois a mesma destaca que a sua família sempre demonstrou necessidade para que alguém os ajudasse, e assim que percebeu que poderia ajudá-los, assim o fez.

Desde o momento em que comecei a trabalhar sempre contribui com as despesas da casa. Pois sempre vi a necessidade em meu lar e não consigo ver as pessoas precisando da minha ajuda e eu não ajuda-los. [grifo nosso] (E11).

Com a mesma linha de pensamento, a entrevistada E12, relata que a partir dos seus dezesseis (16) anos passou a auxiliar com as despesas da casa, ajudando assim os seus pais que até esse momento a sustentaram. Essa contribuição se deu com o intuito de proporcionar aos demais membros da casa um bem estar. “Quando comecei a trabalhar aos 16 passei a contribuir também com algumas despesas da casa. No entanto até esse momento sempre dependi de meus pais. No entanto desde que comecei a trabalhar sempre procurei ajudar de alguma forma que viesse a contribuir para o bem-estar da minha família” {grifo nosso] (E12).

#### **d) Razões para estar trabalhando hoje**

As razões que levam a mulher a estar trabalhando podem variar de acordo com diversas características, que são peculiaridade de cada indivíduo. Partindo desse pressuposto surgiu o interesse em conhecer os motivos que levam as entrevistadas a estar trabalhando atualmente. Segue o Quadro que apresenta a opinião de cada uma delas.

Quadro 12 – Opiniões sobre as razões para estar trabalhando hoje

Síntese das entrevistas	Opiniões
Meio de sustento e se sentir útil	<p>Para poder me <b>sustentar</b> pagando minhas contas e <b>ajudar meus dependentes</b>, além de que <b>não gosto de depender</b> de ninguém (E3). <b>Sustento</b> e <b>realizações pessoais</b> (E4).</p> <p>Para me <b>sentir útil</b> (E5).</p> <p>Por <b>me sentir útil</b> trabalhando e também por <b>ser necessário</b>. <b>Não me vejo não trabalhando</b>. Acredito que não ficaria sem trabalhar mesmo que não precisasse, pois <b>me acostumei a ter meu próprio dinheiro e não gostaria de me tornar dependente de ninguém</b> (E9).</p> <p><b>Aumentar a renda</b> per capita da minha família <b>pagando as contas</b> da casa e conseguir ter dinheiro para <b>realizar alguns sonhos</b> (E10).</p>
Proporciona qualidade de vida	<p><b>Ocupar o tempo, adquirir conhecimento</b> e <b>qualidade de vida</b> (E1)</p> <p>Proposta de <b>ter uma renda</b> para a obtenção de ganhos na condição de uma <b>vida melhorada</b> (E8).</p>
Realização de sonhos e satisfação pessoal	<p><b>Amo trabalhar</b>. Significa <b>crescimento pessoal</b>, é a <b>oportunidade de mostrar meu potencial</b>. Me identifico muito com esta frase de um anônimo: <b>“O único meio seguro de não crescer é pedir e conseguir carona na mente e na vontade dos outros”</b> (E2).</p> <p>Atualmente trabalho por uma questão de <b>realização pessoal</b>. Pois acredito que tive que <b>batalhar muito para estar onde estou</b>, então <b>não posso simplesmente jogar tudo para o alto</b> e abandonar todas as conquistas que consegui ao longo desses anos todos em que trabalho (E11).</p> <p>Além da <b>independência financeira</b>, penso que seja um modo de <b>colocar em prática tudo que a graduação proporcionou</b>, também uma <b>satisfação pessoal</b> e uma forma de <b>desenvolvimento intelectual</b> (E6).</p> <p>Meus filhos estão independentes e ai sobra todo o tempo para o trabalho, <b>me divirto trabalhando</b> (E7).</p> <p>Primeiro que <b>preciso do dinheiro</b> para poder me <b>sustentar</b> e <b>adquirir minhas coisas</b>. E <b>amo demais</b> o que faço a educação física é a minha paixão e esse cargo de liderança veio justamente por meio do trabalho que realizo na educação física. Meu sonho é ter minha casa própria e constituir família e o trabalho <b>me ajudará a alcançar estes sonhos</b> (E12).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Segundo a entrevistada E3 as razões que a levam a estar trabalhando é ajudar os seus dependentes, obter o seu próprio sustento e pagar as suas contas, pois estar em uma situação de dependência financeira de outra pessoa não está em seus planos. *“Para poder me sustentar pagando minhas contas e ajudar meus dependentes, além de que não gosto de depender de ninguém”* [grifo nosso] (E3).

Seguindo a mesma linha de pensamento a entrevistada E4, afirma que a o trabalho para ela significa uma fonte de sustento e de realizações pessoais *“Sustento e realizações pessoais”* [grifo nosso] (E4). Enquanto a

entrevistada E5 relata que o principal motivo que leva a trabalhar é sentimento da utilidade “Para me sentir útil” [grifo nosso] (E5).

Para a entrevistada E9 o trabalho também a torna útil, além de ser uma necessidade. Chegando a afirmar que não consegue imaginar a sua vida sem o trabalho e mesmo que não houvesse a necessidade, assim mesmo, estaria trabalhando. A independência faz parte da sua vida e não pretende tornar-se dependente de ninguém, pois não abre mão de ter seu próprio dinheiro.

*Por me sentir útil trabalhando e também por ser necessário. Não me vejo não trabalhando. Acredito que não ficaria sem trabalhar mesmo que não precisasse, pois me acostumei a ter meu próprio dinheiro e não gostaria de me tornar dependente de ninguém [grifo nosso] (E9).*

A entrevistada E10 relata que tendo o seu próprio salário além de aumentar a renda familiar, a mesma consegue ajudar na casa, pagando algumas contas. Utilizando os seus rendimentos para a realização de sonhos pessoais. “Aumentar a renda per capita da minha família pagando as contas da casa e conseguir ter dinheiro para realizar alguns sonhos” [grifo nosso] (E10).

Para a entrevistada E1 os principais motivos que a levam a trabalhar é a ocupação do seu tempo, pois leva a adquirir novos conhecimentos e proporciona um aumento na qualidade de vida. Seguindo a mesma linha de raciocínio a entrevistada E8, afirma que o trabalho lhe traz uma perspectiva de rendimentos, que conseqüentemente irão proporcionar à ela e seus familiares uma vida melhor.

A entrevistada E2 afirma que ama o trabalho, pois é por meio deste que adquire o conhecimento, além de lhe abrir portas para exibir o seu potencial, Ela afirma ainda que “ [...] o único meio seguro de não crescer, é pedir e conseguir carona na mente e na vontade dos outros” [grifo nosso].

Segundo a entrevistada E11, o trabalho é uma realização pessoal, que a mesma lutou muito para conquistar sendo que seria difícil simplesmente abandoná-lo, pois acredita que o seu atual posto de trabalho, pois acredita ser uma conquista profissional que levou muito tempo para atingir. “Atualmente trabalho por uma questão de realização pessoal. Pois acredito que tive que batalhar muito para estar onde estou, então não posso simplesmente jogar tudo para o alto e abandonar todas as conquistas que consegui ao longo desses anos todos em que trabalho” [grifo nosso] (E11).

Na mesma linha de raciocínio a entrevistada E6 comentou que o trabalho lhe proporciona independência econômica, além de ser uma oportunidade para pôr em prática todos os conhecimentos que adquiriu ao longo da sua formação acadêmica. O trabalho é visto como uma forma de satisfação pessoal, e fonte de crescimento intelectual. *“Além da independência financeira, penso que seja um modo de colocar em prática tudo que a graduação proporcionou, também uma satisfação pessoal e uma forma de desenvolvimento intelectual” [grifo nosso] (E6).*

Para a entrevistada E7 os filhos terem se tornado independentes foi o fator determinante para estar trabalhando, pois facilitou para que pudesse ter tempo disponível para o trabalho, chegando a afirmar que vê no trabalho uma forma de se divertir *“Meus filhos estão independentes e ai sobra todo o tempo para o trabalho, me divirto trabalhando” [grifo nosso] (E7).*

A entrevistada E12 relatou que os principais motivos que a mantém trabalhando são a necessidade do dinheiro, sustento e a possibilidade de aquisição de bens, como a sua própria casa e uma família, que são seus maiores sonhos. Enfatizando o seu amor pelo trabalho a mesma afirma que a sua paixão pelo que faz a levou a crescer profissionalmente *“[...] a educação física é a minha paixão e esse cargo de liderança veio justamente por meio do trabalho que realizo na educação física” (E12).*

#### **4.2.2 Expressões Cognitivas de Poder de Decisão e Limites**

Segundo Araújo (2007) o principal enfoque do empoderamento é a demonstração do talento de decisão que o individuo possui, criando oportunidades para o crescimento intelectual dentro das organizações e também nos demais aspectos cotidianos. A participação no processo de tomada decisão é medida pelo nível de comprometimento e envolvimento organizacional e familiar. Dessa forma é possível afirmar que o nível de rendimento é capaz de evidenciar se há ou não comprometimento com as demandas organizacionais e familiares (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Seguindo está linha de pensamento surgiu o interesse de conhecer como ocorre o processo decisório na vida da mulher, tanto no âmbito profissional, quanto pessoal. Esta seção trará alguns pontos que são

necessários conhecermos para haver uma melhor compreensão sobre as expressões cognitivas.

### a) Atuação familiar

O interesse em conhecer a forma como ocorre a atuação da mulher no meio doméstico e qual o seu grau participativo gerou um questionamento sobre como a mulher avalia a sua atuação e participação nas decisões da família. O Quadro 13 apresenta as concepções de cada entrevistada.

Quadro 13 – Opiniões sobre atuação familiar.

Síntese das entrevistas	Opiniões
Atuam e tomam as decisões	<p>100% das <b><u>decisões familiares passam por mim</u></b>. Sempre que necessário a família recorre a minha opinião (E1).</p> <p>Como mulher <b><u>sempre atuei muito em casa</u></b> seja <b><u>na forma de contribuir</u></b> quanto na forma de <b><u>participar das decisões</u></b> (E2).</p> <p>Na minha casa eu <b><u>faço o papel de cabeça da casa, administro da melhor forma os gastos</u></b>, enquanto minha <b><u>parceira cuida das coisas do dia a dia de casa</u></b> (E3).</p> <p>Trabalhamos <b><u>em harmonia, as opiniões são sempre em benefício de todos</u></b> (E5)</p> <p><b><u>Participo de tudo, mas não decido sozinha</u></b>. Emito minha opinião fazendo com que reflitam, pois <b><u>não sou uma pessoa autoritária</u></b> (E7).</p> <p>A avaliação é de ser <b><u>atuante em todos os segmentos da família</u></b>, seja no âmbito <b><u>social, emocional com qualificação decisória</u></b> (E8).</p>
Participam e atuam em partes	<p>Como ainda <b><u>moro com meus pais</u></b>, as decisões da casa, na maioria das vezes <b><u>é tomada por eles</u></b>. Porém, sempre <b><u>posso opinar e ser aceita</u></b> (E6)</p> <p><b><u>80% das decisões são tomadas por mim</u></b>, sempre <b><u>consulto meu marido</u></b>, no entanto <b><u>quem toma as decisões sou eu</u></b> (E9).</p> <p>Minhas <b><u>decisões são sempre em conjunto com meu esposo</u></b>, pois como <b><u>dividimos as despesas e tudo o mais</u></b> que fazemos, as decisões sempre ser tomadas em conjunto com ele (E10).</p> <p>Atualmente tomo todas as <b><u>minhas decisões sozinha</u></b> e quando são <b><u>questões do lar</u></b>, exponho a minha opinião ao meu esposo e <b><u>decidimos junto</u></b> como iremos resolver tal situação (E11).</p> <p><b><u>Relativas</u></b> (E4).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Para a entrevistada E1 todas as decisões que são tomadas pela sua família passam por ela. Chegando a ser consultada até mesmo quando necessitam de uma opinião para decidir algo “*100% das decisões familiares passam por mim. Sempre que necessário à família recorre a minha opinião*” [grifo nosso].

Seguindo a mesma linha de pensamento a entrevistada E2 também relata que o fato de ser uma mulher contribuiu para a sua atuação familiar, em qualquer forma, tanto na contribuição econômica quanto na participação das decisões “*Como mulher sempre atuei muito em casa seja na forma de contribuir quanto na forma de participar das decisões*” [grifo nosso].

“*Na minha casa eu faço o papel de cabeça da casa, administro da melhor forma os gastos, enquanto minha parceira cuida das coisas do dia a dia de casa*” [grifo nosso]. Segundo a entrevistada E3 em sua casa a mesma exerce o papel de chefe de família, ficando com as responsabilidades de administrar os gastos financeiros da família, enquanto que a sua companheira exerce o papel de dona de casa, cuidando dos afazeres domésticos e administrando o dia a dia da casa.

Sobre o mesmo ponto de vista a entrevistada E5, relatou que o trabalho em sua casa é realizado de forma harmoniosa, onde todas as opiniões dos familiares são ouvidas e as decisões vêm sempre ao encontro do mesmo para ambos. “*Trabalhamos em harmonia, as opiniões são sempre em benefício de todos*” [grifo nosso] (E5)

De acordo com a entrevistada E7, a sua participação é ativa em todo o processo decisório, no entanto a mesma não toma a decisão sozinha. Sendo que expõe a sua opinião para que todos tomem conhecimento fazendo com que reflitam sobre a questão, a mesma frisa que “*Participo de tudo, mas não decido sozinha. Emito minha opinião fazendo com que reflitam, pois não sou uma pessoa autoritária*” [grifo nosso].

A entrevistada E8 se auto avalia como atuante em todas as porções da sua família, sendo que na esfera social e emocional possui aptidões decisórias nas mesmas proporções. “*A avaliação é de ser atuante em todos os segmentos da família, seja no âmbito social, emocional com qualificação decisória*” [grifo nosso] (E8).

A entrevistada E6 contribuiu relatando que ainda reside juntamente de seus pais, dessa forma grande parte das decisões são tomadas por eles. No entanto, a mesma relata que tem liberdade suficiente para participar do processo de decisão opinando sobre determinado assunto e algumas vezes chegando a contribuir de forma decisiva na opção “*Como ainda moro com*

meus pais, as decisões da casa, na maioria das vezes é tomada por eles. Porém, sempre posso opinar e ser aceita” [grifo nosso].

Segundo a entrevistada E9, os processos de tomada de decisão familiares são aproximadamente de 80% seus, relatando que para todas as decisões consulta seu companheiro que a auxilia, todavia quem dá a última palavra decisória é a mesma “80% das decisões são tomadas por mim, sempre consulto meu marido, no entanto quem toma as decisões sou eu [grifo nosso].

No entanto, para a entrevistada E10 as decisões familiares são tomadas por ela e seu esposo, grande parte devido a mesma relatar que as despesas são divididas igualmente entre os dois, o que permite que cada um tenha o poder de decisão, entrando assim em um acordo de iguais proporções.

Minhas decisões são sempre em conjunto com meu esposo, pois como dividimos as despesas e tudo o mais que fazemos, as decisões sempre ser tomadas em conjunto com ele [grifo nosso](E10).

No seu relato a entrevistada E11 afirma que as decisões que afetam somente ela, são tomadas individualmente, no entanto quando se tratam de questões domésticas e familiares a mesma toma as decisões em conjunto com seu esposo, por meio de conversas em que são discutidas as melhores formas de resolver a situação “Atualmente tomo todas as minhas decisões sozinha e quando são questões do lar, exponho a minha opinião ao meu esposo e decidimos junto como iremos resolver tal situação” [grifo nosso].

### **b) Independência e tomada de decisão**

Para Haque (2011), a independência feminina no processo de tomada de decisão é primordial para que ocorra o empoderamento. O Quadro 13 apresenta o grau de influência das gestoras nas decisões tomadas na instituição.

Portanto foi realizado o questionamento para cada uma das entrevistadas questionando se ela se considera uma pessoa independente e tem liberdade para tomar decisões sozinhas sem depender de alguém. Segue o Quadro que expõe os dados coletados.

Quadro 14 – Opiniões sobre independência e tomada de decisão

Síntese das entrevistas	Opiniões
Totalmente independentes	<b>Totalmente independente.</b> Minhas decisões sempre são de minha <b>responsabilidade nas minhas atitudes</b> (E1) <b>Sim</b> (E4) <b>Independente totalmente, mas gosto de viver em família.</b> Tenho liberdade para tomar decisões e o faço sempre (E7) Sim, <b>Com autonomia</b> (E8)
Independentes, porém gostam de ouvir uma segunda opinião.	Sim, <b>meu agir é sempre independente.</b> Porém <b>costumo primeiro ouvir a opinião da minha família e de uns dois amigos</b> confidentes (E2). Sim, <b>as vezes é necessário uma segunda opinião,</b> pois <b>me considero sim</b> (E3).
Relativamente independentes	<b>Apesar de não morar sozinha ou com marido, me considero independente nos aspectos decisórios,</b> pois sempre tive bastante liberdade em relação a isso (E6) Sim <b>sou independente.</b> No entanto quando as <b>decisões afetam a casa e também o meu esposo, sempre converso com ele antes</b> (E10). Me considero uma pessoa <b>muito independente e livre para fazer minhas próprias escolhas.</b> E tenho sim autonomia suficiente para tomar minhas próprias decisões, <b>desde que elas não interfiram diretamente sobre o meu esposo</b> (E11). <b>De certa forma sim. Apesar de morar com meus pais e depender de algumas decisões deles todas as decisões da minha vida sou eu mesma quem as tomo.</b> E escolho o que é melhor para mim (E12).

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Para as entrevistadas E1 e E4 as mesmas são independentes e tem liberdade para tomar suas próprias decisões. Sendo que para a entrevistada E1 afirma ser “*Totalmente independente*” e as suas decisões diária dizem respeito somente a ela que toma para si toda a responsabilidade sobre as suas decisões “[...] Minhas decisões sempre são de minha responsabilidade nas minhas atitudes”. [grifo nosso] (E1).

A entrevistada E7 relatou que mesmo sendo em todos os momentos independente e livre, ainda assim gosta muito de conviver em família, evidenciando que mesmo *com suas individualidades ainda assim convive bem com outras pessoas* “Independente totalmente, mas gosto de viver em família. Tenho liberdade para tomar decisões e o faço sempre” [grifo nosso].

Já as entrevistadas E2 e E3 tem em comum o fato de gostarem de ouvir uma segunda opinião para as suas decisões, mesmo afirmando agir independentemente de outras pessoas ainda assim conseguem conciliar as suas decisões com a opinião de amigos e familiares “*Sim, meu agir é sempre independente. Porém costumo primeiro ouvir a opinião da minha família e de*

uns dois amigos confidentes” [grifo nosso] (E2). E a entrevistada E3 consideram por diversas vezes ouvir outra opinião, o que não invalida a sua independência “Sim, as vezes é necessário uma segunda opinião, pois me considero sim” [grifo nosso] (E3).

A entrevistada E6 afirma que mesmo não morando sozinha consegue manter suas características que imprimem uma personalidade decisiva e forte. Afirma que sempre possuiu muita liberdade para tomar as suas próprias decisões “Apesar de não morar sozinha ou com marido, me considero independente nos aspectos decisórios, pois sempre tive bastante liberdade em relação a isso [grifo nosso].

Segundo a entrevistada E12, a mesma confirma que mesmo morando com seus pais consegue manter a sua independência pessoal, não interferindo nas decisões de sua família e sempre opta por escolhas que a favoreçam “De certa forma sim. Apesar de morar com meus pais e depender de algumas decisões deles todas as decisões da minha vida sou eu mesma quem as tomo. E escolho o que é melhor para mim” [grifo nosso].

De acordo com a entrevistada E10 as suas decisões são tomadas de forma independente sim, todavia, as situações em que impliquem em decisões que também afetem o seu esposo as mesmas sempre são tomadas em conjunto com ele. “Sim sou independente. No entanto quando as decisões afetam a casa e também o meu esposo, sempre converso com ele antes” [grifo nosso] (E10).

Da mesma forma a entrevistada E11 relata que se considera independente e livre para escolher suas próprias ações, com autonomia e segurança desde que não afetem diretamente o seu esposo “Me considero uma pessoa muito independente e livre para fazer minhas próprias escolhas. E tenho sim autonomia suficiente para tomar minhas próprias decisões, desde que elas não interfiram diretamente sobre o meu esposo” [grifo nosso].

### **c) Influência organizacional**

O empoderamento confere ao indivíduo o poder de autonomia, permitindo que ele possa ter voz, visibilidade, influência e capacidade de tomada de decisão. Portanto, o empoderamento fornece ao mesmo o poder de

ser o agenciador das suas próprias decisões (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007).

Para conhecer um pouco mais a respeito do processo de tomada de decisão da mulher no meio organizacional, buscou-se questioná-la sobre a influência que exerce na organização e também com os seus liderados. Segue o Quadro que expõe as opiniões de cada entrevistada.

Quadro 15 – Opiniões sobre influência organizacional

Síntese das entrevistas	Opiniões
Consideram-se influentes	<p><b>Sim.</b> A influência vem com a <b>seriedade das ações</b> a meus liderados, sempre impor sua decisão mediante as atividades existentes (E1).  <b>Sim</b> (E3).  <b>Sim</b> (E4)  <b>Sem dúvidas</b> (E5).  <b>Sim</b> (E7).  <b>Sim</b> (E8)  <b>Sim</b> (E9)  <b>Sim.</b> Em todas as atitudes que tomamos <b>procuro sempre influenciar a todos para o bem</b> (E10).  <b>Sou uma pessoa influente sim. Procuro expor meu ponto de vista</b> em tudo o que e de mim solicitado e procuro sempre <b>influenciar para que tomem as decisões de acordo com aquilo que prefiro</b>. Mas de forma que não seja imposto, <b>tudo ocorre de uma forma muito tranquila</b> (E11). Tomamos decisões diariamente, por isso <b>influenciamos pessoas a todo o momento</b>. Sempre que posso <b>procuro influenciar as pessoas para que tudo saia bem</b> (E2).  Com <b>meus liderados procuro sempre influencia-los da melhor forma possível</b>, pois eles <b>precisam ver que tem uma líder forte e determinada</b>. Sempre que me procuram para pedir algo ou alguma ajuda <b>procuro influenciar de forma positiva a todos</b> (E12)</p>
Não se consideram influentes	<p>Influente <b>penso que não</b>, mas consegui ao longo desse ano que estou em um cargo de gerência, <b>adquirir o respeito e a confiança dos funcionários</b> (E6).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Analisando o Quadro 15 é possível perceber que grande parte das entrevistadas respondeu que se consideram influentes, sendo que apenas uma delas considerou não possuir tal habilidade. A entrevistada E6 afirma que pensa não ser influente, mas durante o período em que exerce o cargo conquistou de seus liderados e da organização a confiança e o respeito por suas ações.

Segundo a entrevistada E12 a mesma considera-se uma pessoa de influência sendo que sempre está em busca de influenciar seus liderados, pois a mesma vê na influência uma forma de mostrar que é forte e tem

determinação. Quando os seus liderados a procuram para tomar decisões a mesma afirma que “[...] *procuro influenciar de forma positiva a todos*”.

Seguindo a mesma linha raciocínio a entrevistada E2 afirma que diariamente tem que tomar decisões, e para que isso é necessário estar em constante processo de influência para que tudo ocorra de forma pacífica “*Tomamos decisões diariamente, por isso influenciamos pessoas a todo o momento. Sempre que posso procuro influenciar as pessoas para que tudo saia bem” [grifo nosso].*

A entrevistada E11 diz que busca expor seu ponto de vista em todos as oportunidades que lhes são dadas, afirmando que busca sempre influenciar para que as decisões sejam tomadas conforme o seu ponto de vista, porém de forma que não seja por imposição, e sim de forma pacífica e tranquila.

Sou uma pessoa influente sim. Procuro expor meu ponto de vista em tudo o que e de mim solicitado e procuro sempre influenciar para que tomem as decisões de acordo com aquilo que prefiro. Mas de forma que não seja imposto, tudo ocorre de uma forma muito tranquila [grifo nosso] (E11).

Conforme a entrevistada E1, a mesma se considera influente, ponderando que quando as ações são levadas de forma séria, automaticamente emergi a influência, ressalta que as suas ações por vezes são por imposição diante das medidas a serem tomadas. “*Sim. A influência vem com a seriedade das ações a meus liderados, sempre impor sua decisão mediante as atividades existentes*” [grifo nosso] (E1).

#### **d) Participação no processo decisório organizacional**

O empoderamento no âmbito organizacional permite que todos os indivíduos possam participar do processo decisório em nível horizontal (BAQUERO, 2012). Partindo do pressuposto de que o empoderamento confere as mulheres o poder de decisão, questionou-se as entrevistadas sobre como ocorre esse processo de decisão em seu meio organizacional, ou seja, na instituição em que trabalham, conforme consta no Quadro 16.

Quadro 16 – Opiniões sobre oportunidade de decisão organizacional

Síntese das entrevistas	Opiniões
Participa do processo decisório	<p><b>Sim.</b> A ação de defesa civil <b>depende de decisões rápidas e práticas.</b> Necessitando sempre de <b>muito conhecimento e responsabilidade</b> nas decisões pertinentes (E1).</p> <p><b>Sim.</b> Participo de <b>praticamente todos os processos de decisão</b> da instituição em que estou inserida. Sempre dando a minha opinião e <b>influenciando de forma positiva o processo decisório</b> (E2).</p> <p><b>Sim</b> (E3)</p> <p><b>Sim</b> (E4).</p> <p><b>Sim</b> (E5).</p> <p><b>Sim</b> (E7)</p> <p><b>Sim</b> (E8).</p> <p><b>Sim</b> (E9).</p> <p>Atualmente em minha função <b>quase todas as decisões sou eu quem tomo em meu setor,</b> então posso afirmar que eu possuo <b>muitas oportunidades e sei aproveitar</b> cada uma delas (E11).</p> <p>Como já falei anteriormente na instituição em que eu trabalho <b>sou uma das opiniões para o processo de decisão, no entanto a decisão em si não sou em quem tomo.</b> Mas sempre que me solicitam eu <b>participo de forma ativa</b> em tudo (E12).</p>
Não participa	<b>Quase nunca,</b> por vezes em algumas atividades pontuais (E6)
<b>Sim, em partes.</b>	<b>Sim.</b> No quesito de <b>contratação,</b> de <b>melhorias,</b> de <b>projetos</b> (E10).

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Por meio da análise do Quadro 16, verifica-se que um número significativo de mulheres participa ativamente do processo decisório, onde é possível notar que a percepção da entrevistada E6 é a única que afirma que praticamente nunca participa das decisões da instituição, sendo que apenas em algumas oportunidades rotineiras.

Já a entrevistada E10 afirma que sim, participa do processo decisório nos pontos que dizem respeito aos projetos institucionais e as melhorias a serem implantadas e em casos de contratação de novos funcionários, “**Sim.** No quesito de **contratação,** de **melhorias,** de **projetos**” [grifo nosso].

Em contradição as entrevistadas anteriores a entrevistada E1 afirma que atua na área da defesa civil e nesse ponto é extremamente necessário a mesma ter autonomia suficiente para tomar decisões rápidas e práticas, atuando sempre com conhecimento na área e acima de tudo responsabilidade.

**Sim.** A ação de defesa civil **depende de decisões rápidas e práticas.** Necessitando sempre de **muito conhecimento e responsabilidade** nas decisões pertinentes [grifo nosso] (E1).

Seguindo a mesma linha de pensamento a entrevistada E2, relata que participa ativamente de todos os processos de tomada de decisão da

instituição, influenciando de forma positiva, por meio de sua opinião, os processos decisórios organizacionais.

Sim. Participo de praticamente todos os processos de decisão da instituição em que estou inserida. Sempre dando a minha opinião e influenciando de forma positiva o processo decisório [grifo nosso] (E2).

Conforme afirma a entrevistada E11, as decisões referentes ao setor em que a mesma chefia, são tomadas por ela, que afirma sempre buscar aproveitar cada oportunidade que lhe incumbida, contribuindo para a valorização do seu cargo e de seu setor. *“Atualmente em minha função quase todas as decisões sou eu quem tomo em meu setor, então posso afirmar que eu possuo muitas oportunidades e sei aproveitar cada uma delas” [grifo nosso] (E11).*

A entrevistada E12 afirma que sempre que é solicitada a sua opinião, participa de forma ativa, declarando ser uma das vozes dentro da instituição que tem a sua opinião ouvida nos processos decisórios, no entanto não é a única, pois as decisões são tomadas em consenso com outras pessoas. *“[...] instituição em que eu trabalho sou uma das opiniões para o processo de decisão, no entanto a decisão em si não sou em quem tomo. Mas sempre que me solicitam eu participo de forma ativa em tudo” [grifo nosso] (E12).*

#### **4.2.3 Expressões Políticas e de Inclusão Feminina**

Segundo Pilonieta (2002), o processo de empoderamento ocorre apenas quando há transformações sociais e políticas, que busquem a valorização de cada indivíduo. Um fato transformador que enfatizou e colocou em evidência o empoderamento feminino foi o período de ocorrência da segunda guerra mundial, onde a mão de obra masculina tornou-se escassa e a mulher teve que deixar seu lar e ir trabalhar. Essa transformação desencadeou grandes e significativas transformações políticas e sociais na vida da mulher (MADERS, ANGELIN, 2010).

A partir desses pensamentos emergiu a necessidade de compreender como ocorre o processo de *empowerment* feminino no âmbito

político e social. Nesta seção haverá a explanação das descobertas a respeito dos questionamentos que foram feitos a cada entrevistada.

### a) Sucesso

Conforme Souza; Mello (2009), o sucesso é um fator importante para o empoderamento de cada indivíduo, sendo obtido por meio de estímulos que geram autoconfiança e autoestima. Por meio desse pensamento foram questionadas cada uma das entrevistadas sobre o que compreendem por sucesso. O Quadro 17 apresenta os principais pontos que foram citados por cada uma das entrevistadas.

Quadro 17 – Opiniões sobre sucesso

Síntese das entrevistas	Opiniões
Satisfação pessoal	<b>Fazer aquilo que realmente gosta e te satisfaz</b> (E1). É estar <b>fazendo o que gosta</b> , e perceber que o feito <b>beneficia as pessoas</b> em seu meio (E8). <b>Realização profissional e familiar</b> (E7).
Ter reconhecimento	Sucesso <b>é ser feliz</b> , sendo <b>reconhecido pelo seu empenho e desempenho</b> e que seu trabalho <b>possa beneficiar as pessoas</b> (E2) <b>Reconhecimento e valorização profissional e financeira</b> . Bem como, <b>realização pessoal</b> , sentir-se bem com o que faz (E6). Sucesso <b>é quando atinjo o objetivo</b> que me propus lá no início da minha vida profissional e também pessoal. Principalmente quando tenho <b>independência e reconhecimento</b> . Acredito que hoje sou uma mulher de sucesso (E11). Sucesso <b>é ser reconhecida</b> por aquilo que fiz de bom (E12).
Possuir um bom trabalho	Ter um <b>bom trabalho</b> (E3). “Sucesso é uma palavra que só vem antes do trabalho no dicionário”, pois precisamos <b>trabalhar muito para conseguirmos</b> atingi-lo (E10).
Resultado da competência	Resultado da <b>competência</b> (E4). Sucesso para mim chama-se <b>competência</b> . E isso é <b>disciplina</b> na minha vida (E5). Realizar as <b>atividades com êxito e competência</b> (E9).

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Por meio da análise dos relatos das entrevistadas é possível verificar que cada uma delas possui a sua própria definição para sucesso. Algumas das entrevistadas frisaram que para elas sucesso é ter satisfação pessoal. Para a entrevistada E1, ter sucesso é trabalhar naquilo que traga satisfação, que torne a pessoa feliz e realizada.

Seguindo na mesma linha de pensamento está a entrevistada E8, que afirma que ter sucesso é fazer aquilo que gosta, sendo que na sua visão o

sucesso vai além do seu próprio bem-estar, pois o seu trabalho pode transformar e ajudar outros indivíduos que estão inseridos ao seu redor “*É estar fazendo o que gosta, e perceber que o feito beneficia as pessoas em seu meio*” [grifo nosso].

Para a entrevistada E7 o sucesso não está baseado apenas na sua própria realização, para ela o sucesso vai além e alcança o profissional, por meio de seu trabalho e a sua família. Constituindo assim a base da sua definição de sucesso.

Já para a entrevistada E2 o sucesso é definido pela felicidade, que vem por meio do reconhecimento por toda a dedicação e desempenho que a mesma disponibiliza ao seu trabalho e as pessoas que convivem com ela, o sentimento de estar beneficiando outras pessoas a torna feliz. “*Sucesso é ser feliz, sendo reconhecido pelo seu empenho e desempenho e que seu trabalho possa beneficiar as pessoas” [grifo nosso] (E2)*

A entrevistada E6 relata que o sentimento que define o sucesso é o reconhecimento, sendo que o meio de demonstração do mesmo vem por meio da valorização como profissional e do aumento dos rendimentos financeiros. A realização pessoal também faz parte da sua definição, pois a faz se sentir bem. “*Reconhecimento e valorização profissional e financeira. Bem como, realização pessoal, sentir-se bem com o que faz*” [grifo nosso] (E6).

De acordo com a entrevistada E11 o sucesso vem apenas quando consegue atingir seus objetivos profissionais e os pessoais. Para ela a independência e o reconhecimento são ingredientes que aumentam o sucesso e a incentivam, a mesma chega a afirmar que “[...] *acredito que hoje sou uma mulher de sucesso*”.

Seguindo a mesma linha de pensamento a entrevistada E12, relata que para ela o sucesso é obter o reconhecimento por tudo aquilo é realizado de bom pelos outros indivíduos “*Sucesso é ser reconhecida por aquilo que fiz de bom*” [grifo nosso].

Para as entrevistadas E3 e E10 o sucesso é definido pelo trabalho, quanto mais se trabalha mais sucesso o indivíduo alcança, sendo que sem o trabalho não há chances de se atingir o sucesso “*Sucesso é uma palavra que*

*só vem antes do trabalho no dicionário”, pois precisamos trabalhar muito para conseguirmos atingi-lo” [grifo nosso] (E10).*

Conforme o pensamento da entrevistada E5 o sucesso é resultado da competência e pode ser alcançado por meio de disciplina, relatando que a competência faz parte da sua disciplina diária como forma de atingir o sucesso. A entrevistada E4 também afirma que o sucesso está atrelado a competência. E na mesma linha de pensamento está a entrevistada E9 relatando que o sucesso vem por meio da realização das “*atividades com êxito e competência*”.

### ***b) Trajetória profissional***

Buscou-se conhecer a forma e como se deu a trajetória profissional de cada uma das entrevistadas, o Quadro 18 apresenta cada uma das opiniões das entrevistadas quanto as suas próprias trajetórias.

Quadro 18 – Opiniões sobre trajetória profissional

Entrevistadas												
Estágios	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
<b>Estágio 1</b>	Assistente odontológica	Professora	Professora	Assessora Jurídica	Secretaria	Enfermeira	Auxiliar escritório de	Auxiliar escritório de	Auxiliar cozinha de	Vendedora	Diretora	Professora
<b>Estágio 2</b>	Gerente	Administrativo	Gerente		Coordenadora	Gerente	Funcionária Pública	Professora	Funcionária pública	Estágio		Supervisora
<b>Estágio 3</b>							Empresária	Psicóloga esportiva		Administrativo		
<b>Estágio 4</b>							Coordenadora	Supervisora		Diretora		

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Analisando a trajetória de cada uma das entrevistadas, observa-se que a entrevistada E1, relata que para estar atuando como uma gerente atualmente precisou lutar pelos seus objetivos e buscar aprimoramento dos seus conhecimentos. Relatou que no ano de 1987 enfrentou uma devastadora chuva de granizo o que ocasionou diversas transformações psicológicas e pessoais.

Para chegar aonde cheguei, houve a necessidade de **buscar muito conhecimento**. Até mesmo porque em 1987 minha **cidade foi devastada por uma chuva de granizo**. Necessitei buscar ajuda psicológica para reorganizar minhas ideias. Houve muitos traumas e buscando sempre **orientação profissional para me manter equilibrada** [grifo nosso] (E1).

Segundo a entrevistada E2, ela sempre foi muito atuante no âmbito social e político, porém, o seu diferencial foi a busca constante pelo conhecimento. Desde cedo iniciou na vida profissional, onde sua primeira experiência foi como professora, do qual permanece atualmente lecionando uma vez na semana em uma Universidade, vindo depois a atuar no administrativo de algumas prefeituras, o que a levou a buscar um aprimoramento na área de administração pública e gestão de pessoas, e que a mesma acredita ser seu diferencial profissional.

Desde criança fui **envolvida em movimentos sociais** como centro cívico escolar, grêmio estudantil, associação de moradores, igreja, grupo de jovens, juventude de partido político, mas sempre prezando por **buscar a formação técnica**. Muito jovem **iniciei como professora**, e ainda **leciono na faculdade uma vez na semana** pra não perder o ritmo. Depois, atuei profissionalmente na **área administrativa** em prefeituras. Aí busquei **especialização em Administração Pública; e depois em Gestão de Pessoas**, que na verdade é o **grande diferencial** nas organizações [grifo nosso] (E2).

De acordo com a entrevistada E3, sua vida profissional iniciou aos 17 anos, quando iniciou seus estudos em uma faculdade e ao chegar na sexta fase do curso conquistou uma vaga como professora. Sendo que neste ambiente se dedicou durante 05 anos aos projetos sociais, onde lhe foi oportunizado a experiência de gerenciar um programa federal, onde permanece até hoje.

Trabalho desde os 17 anos, **fiz faculdade** e já **na sexta fase tive minha carteira assinada como professora. Me dediquei durante 5 anos aos projetos sociais** trabalhando na pasta, até que recebi a **proposta de gerenciar um programa a nível federal** e aqui estou hoje [grifo nosso] (E3).

A entrevistada E4 afirma que profissionalmente o seu crescimento ocorreu de forma rápida por questão de saber aproveitar as oportunidades que

Ihe foram ofertadas, sempre demonstrando competência logo foi reconhecida, estando atualmente no cargo de maior estatura em sua área de atuação na Prefeitura.

Foi de ascensão rápida, sabendo aproveitar as oportunidades que me foram dadas, tive minha competência reconhecida e logo passei a ocupar o posto máximo na minha área na administração municipal [grifo nosso] (E4).

Conforme relatou a entrevistada E6, ela ainda está no início da vida profissional, tendo em vista o pequeno espaço de tempo em que está inserida no mercado de trabalho. Descrevendo que iniciou como enfermeira, onde atuou por 06 anos, vindo logo após a ocupar o cargo de gerente em uma unidade de saúde.

Ainda estou engatinhando em relação ao lado profissional, pois iniciei a pouco tempo. Mas iniciei como enfermeira de uma unidade de saúde por 06 anos e após, gerência de atenção básica na secretaria de saúde [grifo nosso] (E6).

Para a entrevistada E7 a sua trajetória profissional iniciou-se quando era uma estudante, vindo a ser aprovada em um concurso para a instituição financeira Caixa Econômica Federal, após adquiriu uma escola infantil do qual administra juntamente com as demais empresas que são de propriedade da sua família.

Iniciei ainda estudante, concurzada na Caixa Econômica Federal, proprietária de escola infantil. Auxílio também atualmente nas empresas da família [grifo nosso] (E7).

De acordo com a entrevistada E8, ela descreveu que a sua trajetória se deu a partir dos anos 1980, quando iniciou atuando em um escritório como auxiliar, paralelamente cursando a faculdade de educação física, sendo que já no segundo ano da faculdade começou a atuar como professora. No ano de 1984 conclui a sua formação em educação física e já no ano de 1989 foi aprovada em alguns concursos públicos. A 08 anos de sua aposentadoria iniciou o curso de psicologia do qual formou-se no ano de 2009. Sendo que atualmente é supervisora e psicóloga esportiva.

A trajetória profissional teve início os anos 80, como auxiliar de escritório, ao mesmo tempo fazendo a faculdade de educação física na Unesc, onde trabalhei por um ano no segundo ano de faculdade iniciei como professora numa escola particular, em seguida entrei para as escolas públicas estaduais e municipais, formação em 1984 em educação física, concursada em 1989 na rede estadual, pós-graduação em ciência e técnica de handebol na faculdade Castelo Branco (RJ) no ano de 1990. Em 1993 concursada na rede municipal. Faltando 8 anos para aposentadoria iniciei faculdade de psicologia na Unesc, em 2009 recebo

a formação de psicóloga e a aposentadoria como professora de educação física. No ano de 2013 concluiu a pós em Análise Transacional. Participei do Congresso Internacional de Psicologia Esportiva em Florianópolis em 2013. Atualmente Supervisora do handebol feminino da Fundação Municipal de Esportes de Criciúma mais de 30 anos, e psicóloga esportiva [grifo nosso] (E8).

Conforme relato das entrevistadas E11 e E5, suas trajetórias são baseadas em muito trabalho, sonhos, gratidão e responsabilidades, sendo que a entrevistada E11 afirma que *“A minha trajetória profissional iniciou nos meus 24 anos quando me formei na primeira graduação e desde então se resumiu a muito trabalho, muita gratidão e muita responsabilidade”* [grifo nosso].

Assim como a entrevistada E3, a entrevistada E12 iniciou a sua vida profissional como professora. Relatando que a partir do momento em que teve contato com a escola e os alunos o seu sonho passou a ser o de tornar-se uma professora de educação física, sendo que persistiu no seu sonho até o conquistá-lo.

A minha trajetória iniciou as 16 anos quando fui trabalhar como assistente de uma professora de educação física do bairro em que eu morava. Após isso decidi que queria ser professora de educação física, sim, era isso que eu queria fazer durante toda a minha vida. E então fui atrás dos meus sonhos, me formei no terceiro e fui fazer faculdade. Durante a faculdade já consegui ir dando aula. E então a 5 anos atrás vim trabalhar na prefeitura e estou aqui até os dias de hoje. E sinceramente não pretendo sair daqui tão cedo [grifo nosso] (E12).

### ***c) Perda de oportunidade de trabalho em decorrência do gênero***

Apenas quando a sociedade tratar a mulher como proprietária da sua função social é que as disparidades de gênero irão diminuir, pois se pode afirmar que 75% das mulheres recebem salários inferiores aos dos homens, sendo que as funções exercidas são as mesmas (UNIFEM, 2005).

A partir desse pressuposto surgiu o interesse em conhecer a forma como cada uma das entrevistadas foi tratada em relação ao gênero, sendo que foram questionadas se em algum momento de suas vidas perderam alguma oportunidade de emprego pelo fato de serem mulheres. Segue o Quadro que apresenta as opiniões.

Quadro 19 – Opiniões sobre perda de oportunidades de trabalho

Síntese das entrevistas	Opiniões
Não	<p><b>Nenhum momento</b> (E1).  <b>Não</b> (E3).  <b>Não</b> (E4).  <b>Nunca</b> (E5).  <b>Não</b> (E8).  <b>Não</b> (E9).            Em meu ramo de trabalho, <b>a maioria dos profissionais ainda é do sexo feminino</b>, então <b>não encontrei dificuldades nesse quesito</b> (E6).  <b>Em momento algum</b> isso foi alguma tipo de empecilho para eu conseguir um trabalho. <b>Muito pelo contrario, acredito que o fato de ser mulher só ajudou</b> (E12).</p>
Sim	<p>Sinceramente, <b>penso que se fosse homem teria avançado mais sim</b>. O meio politico é muito masculinizado (E2).  <b>Sim</b>, por um tempo, <b>me preparei melhor fui a luta e consegui</b> (E7).</p>
Não tem conhecimento	<p><b>Não tenho conhecimento</b> se isto ocorreu alguma vez (E10).            Se perdi <b>não tomei conhecimento disso</b>. Porem <b>acredito que nunca tenha existido</b> isso na minha trajetória (E11).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Ao analisar o Quadro 19, onde constam os relatos de cada entrevistada, é possível verificar que as opiniões ainda são muito distintas, sendo que prevalecem as opiniões de que nunca houve preconceito por serem mulheres.

Em meu ramo de trabalho, a maioria dos profissionais ainda é do sexo feminino, então não encontrei dificuldades nesse quesito [grifo nosso] (E6).

A entrevistada E6 contribuiu relata que na área de trabalho em que atua grande parte dos profissionais são compostos por mulheres, sendo que por este motivo não houveram dificuldades para conseguir se inserir no mercado de trabalho.

Na mesma linha de raciocínio a entrevistada E12 contribuiu dizendo que em nenhum momento da sua trajetória profissional houve entraves para que pudesse estar trabalhando. Contrariando ainda acrescenta que o fato de ser mulher apenas contribuiu de forma positiva para inseri-la no mercado de trabalho “Em momento algum isso foi algum tipo de empecilho para eu conseguir um trabalho. Muito pelo contrario, acredito que o fato de ser mulher só ajudou” [grifo nosso].

Conforme o relato da entrevistada E2, ela acredita que o fato de ser mulher a impediu de crescer profissionalmente, pois o meio onde está inserida,

o político, ainda é fortemente dominado pelos homens, sendo que as oportunidades acabam sendo restritas para a mulher.

Para a entrevistada E7, houveram algumas perdas de oportunidades sim, porém a mesma afirma que conseguiu contornar a situação por meio de uma melhor capacitação o que oportunizou novas lutas e vitórias.

Se perdi não tomei conhecimento disso. Porém acredito que nunca tenha existido isso na minha trajetória [grifo nosso] (E11).

Segundo a entrevistada E11 nunca tomou conhecimento se houve algumas perdas por ser mulher, mas crê que não ocorreram esses problemas ao longo da sua trajetória profissional. Na mesma linha de pensamento a entrevistada E10 afirma que não possui conhecimento se esse fato já ocorreu na carreira.

#### **d) Reconhecimento feminino em cargos de chefia**

Para que ocorra o *empowerment* organizacional em um grupo ou organização, é necessário que haja envolvimento e participação no processo decisório ressaltando que é necessário que haja a promoção das capacidades e competências de cada indivíduo (KLEBA; WENDAUSEN, 2009)

Questionou-se cada uma das entrevistadas se acreditam que ainda existam dificuldades para a mulher chegar a cargos mais reconhecidos. As opiniões estão expostas no Quadro 20.

Quadro 20 – Opiniões sobre reconhecimento feminino

Síntese das entrevistas	Opiniões
<p><b>Ainda existe preconceito</b></p>	<p>Infelizmente o preconceito <u>ainda existe</u>. As mulheres se destacam no mercado do trabalho, mas <u>não são reconhecidas financeiramente</u> (E1). <u>Com certeza</u>, acho que não só em relação à mulher, mas também com negros, deficientes e outros, pela questão do preconceito, <u>na questão feminina, por ainda ser vista como o sexo frágil</u> (E6).</p> <p><u>Ainda existe sim</u>. Embora as lutas continuem <u>as mulheres tem muitas chances de ocupar cada vez mais espaço nessa sociedade</u>. Basta lutarem pelos seus sonhos e continuarem mostrando as suas capacidades. (E12).</p> <p><u>Sim, existem, mas já foi pior</u>. Tem havido, mesmo que lentamente, <u>um gradual avanço</u> (E2).</p> <p>Ainda existe preconceito (E3).</p>

Continua

## Continuação

<p><b>Não existe preconceito</b></p>	<p><b>Não</b> (E4).  <b>Creio que não</b> (E5).  <b>Não acho</b>, pois as mulheres podem se posicionar mais, com bons argumentos e serem muito persistentes (E7).  <b>Não</b> (E8).  <b>Não</b> (E9).  <b>Acho que não</b>. Pois as mesmas oportunidades que são dadas aos homens também tem sido ofertadas a nós mulheres. E no meu ponto de vista <b>em nossa instituição existem mais mulheres do que homens que exercem cargos de liderança</b> (E10).  <b>Acredito que não</b>. Pois <b>a mulher já conquistou o seu espaço no mercado de trabalho</b> e mostrou que e muito competente e capaz de realizar todo o trabalho que lhe e dado (E11).</p>
--------------------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A maior parte das entrevistadas pensa que não existe mais preconceito com a mulher, ela é sim reconhecida com cargos de chefia. Segundo a entrevistada E7, ela acredita que a mulher pode se impor mais se posicionando de uma forma melhor que a coloque em evidência de uma forma benéfica, utilizando bons argumentos e persistindo sempre.

Na mesma linha de pensamento a entrevistada E10 relata que atualmente o mesmo número de oportunidades tem sido oferecidas as mulheres e aos homens, observa também que na instituição em que trabalha as mulheres tem alcançado maiores cargos de liderança que os homens.

Acho que não. Pois as mesmas oportunidades que são dadas aos homens também tem sido ofertadas a nós mulheres. E no meu ponto de vista em nossa instituição existem mais mulheres do que homens que exercem cargos de liderança [grifo nosso] (E10).

Para a entrevistada E11 não existem dificuldades para as mulheres conquistarem o seu lugar no mercado de trabalho ao mostrar que possuem competências para atuar no mercado e capacidade para realizar as tarefas que são atribuídas às mesmas.

Acredito que não. Pois a mulher já conquistou o seu espaço no mercado de trabalho e mostrou que e muito competente e capaz de realizar todo o trabalho que lhe e dado [grifo nosso] (E11).

No entanto, a entrevistada E1 afirma que ainda existe sim o preconceito com o sexo feminino. Mesmo que a mulher venha se destacando profissionalmente, não consegue obter o reconhecimento que merece, especialmente na área financeira.

Infelizmente o preconceito ainda existe. As mulheres se destacam no mercado do trabalho, mas não são reconhecidas financeiramente [grifo nosso] (E1).

A entrevistada E6 afirma que existe a dificuldade para a mulher ser reconhecida, porém cita que negros e deficientes também possuem dificuldades de serem reconhecidos nas organizações. Entendendo que a mulher ainda é vista sob a ótica de ser o sexo frágil, relacionando a incapacidade de algumas funções.

Com certeza, acho que não só em relação à mulher, mas também com negros, deficientes e outros, pela questão do preconceito, na questão feminina, por ainda ser vista como o sexo frágil [grifo nosso] (E6).

Seguindo a linha de raciocínio a entrevistada E12 relata que existe sim dificuldade, muito embora as mulheres têm travado batalhas diárias para ocuparem seu espaço e serem reconhecidas perante a sociedade. No entanto precisam lutar por seus sonhos e não desistir de continuar evidenciando as suas capacidades.

Ainda existe sim. Embora as lutas continuem as mulheres tem muitas chances de ocupar cada vez mais espaço nessa sociedade. Basta lutarem pelos seus sonhos e continuarem mostrando as suas capacidades. [grifo nosso] (E12).

Para as entrevistadas E2 e E3 ainda existe sim dificuldades e preconceito para que as mulheres alcancem um maior reconhecimento em cargos de chefia, mesmo assim, acreditam que a situação já esteve em um patamar inferior ao atual, o avanço da mulher tem sido lento e gradativo, no entanto reforça a ideia de que não houve uma parada no avanço feminino.

### ***e) Distinção entre cargos de homem e mulher***

Em busca da compreensão da dimensão da existência ou não de distinção entre cargos para homem e para mulher, questionou-se as entrevistadas para conhecer a opinião de cada uma delas, que estão expostas no Quadro 21.

Quadro 21 – Opiniões sobre distinção de cargos

Síntese das entrevistas	Opiniões
<p><b>Ainda existe distinção de cargos entre homem e mulher</b></p>	<p><b><u>Com certeza.</u></b> O mercado de trabalho ainda <b><u>não vê como uma igualdade</u></b> o mercado da disputa de profissionais (E1).  <b><u>Sim, e nós mulheres é que somos as maiores responsáveis.</u></b> Ainda educamos os meninos para brincar de carrinho e bola, e as meninas com bonecas; enfatizando ainda mais o machismo e a divisão de funções (E2).  <b><u>Sim</u></b> (E3).  <b><u>Sim,</u></b> algumas funções ainda são delegadas ou pensadas pela sociedade para o sexo masculino, enquanto outras para as mulheres (E6).  <b><u>Sim, mas já está bem melhor nos dias atuais</u></b> (E7).  <b><u>Sim. Porque ainda acreditam que a mulher é o sexo frágil.</u></b> E porque em alguns casos quando a mulher fica sob pressão ela não tem controle sob as suas emoções (E10).  <b><u>As vezes,</u></b> e depende das atribuições (E8).  <b><u>Por incrível que pareça isso ainda existe</u></b> (E11).  <b><u>Acredito que sim.</u></b> Em algumas instituições <b><u>as mulheres e homens exercem cargos muito diferenciados</u></b> e ate na hora que as empresas selecionam, podemos ver que muitas colocam que querem homens ou mulheres dependendo do cargo (E12).</p>
<p><b>Não existe distinção entre cargos masculinos e femininos</b></p>	<p><b><u>Não</u></b> (E4).  <b><u>Nos dias de hoje, a realidade é outra.</u></b> Pois nós temos até uma Presidenta da República (E5).  <b><u>Não</u></b> (E9).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Analisando o Quadro 21 é possível verificar que apenas 03 (três) das entrevistas pensa que atualmente não existem distinções entre cargos para homens e mulheres, enquanto 09 (nove) relataram que existe sim distinção. Como a entrevistada E1 que afirma que existe sim distinção, pois o mercado de trabalho não enxerga a mulher em uma posição de igualdade com os homens, na disputa profissional.

As entrevistadas E2 e E3 concordam que ainda existam diferenças entre os cargos para homens e para mulheres, sendo que a entrevistada E2 relata que as mulheres são as grandes causadoras desse círculo, pois quando educam seus filhos, acabam por ensinar que a menina deve brincar com a boneca e o menino com o carrinho e a bola, o que gera um ciclo vicioso e enfatiza ainda mais a divisão das funções entre homem e mulher e o domínio masculino.

**Sim, e nós mulheres é que somos as maiores responsáveis.** Ainda educamos os meninos para brincar de carrinho e bola, e as meninas com bonecas; enfatizando ainda mais o machismo e a divisão de funções [grifo nosso] (E2).

Segundo a entrevistada E6 as funções quando são planejadas e executadas, geralmente são criadas e destinadas para um gênero específico que pode ser tanto para o homem ou a mulher, não podendo serem supridas de forma invertida.

Sim, algumas funções ainda são delegadas ou pensadas pela sociedade para o sexo masculino, enquanto outras para as mulheres [grifo nosso] (E6).

Na mesma linha de pensamento a entrevistada E10 relata que a mulher ainda é vista como o sexo mais frágil, o que acaba sendo evidenciado em situações em que é pressionada, onde por diversas vezes é possível perceber que algumas mulheres não demonstram domínio sobre as suas emoções, criando e alimentando a imagem da fragilidade.

Sim. Porque ainda acreditam que a mulher é o sexo frágil. E porque em alguns casos quando a mulher fica sob pressão ela não tem controle sobre as suas emoções (E10).

Para as entrevistadas E7 e E11, por mais incrível e estranho que possa parecer, a situação das mulheres perante o mercado de trabalho ainda se mostra desfavorável evidenciando as distinções de gênero existentes, ressaltando que a situação tem melhorado, mas está longe de ser resolvida.

De acordo com a entrevistada E12, ainda há diferenças sim, pois tem observado que algumas organizações distinguem os cargos que são destinados aos homens dos que são destinados as mulheres. É possível perceber que em alguns casos as organizações chegam a divulgar que procuram homem ou mulher dependendo de cada função.

Entretanto para as entrevistas E4, E5 e E9 não existe distinção entre cargos femininos e masculinos, a entrevistada E9 chega a afirmar que vivemos em uma realidade diferenciada do passado, evidenciando que a mulher já conquistou o seu espaço, e demonstrando como exemplo o país estar hoje com uma presidente mulher. “Nos dias de hoje, a realidade é outra. Pois nós temos até uma Presidenta da República” [grifo nosso] (E5).

#### ***f) Percepção da evolução profissional da mulher***

Neste aspecto buscou-se conhecer a percepção de cada uma das entrevistadas quanto a evolução profissional da mulher ao longo dos anos. Para tanto foram questionadas se percebiam a diferença em como era a

atuação da mulher no mercado de trabalho desde a sua infância até hoje. Sendo que no Quadro 22 segue as opiniões de cada uma das entrevistadas quanto ao questionamento.

Quadro 22 – Opiniões sobre evolução profissional feminina

Síntese das entrevistas	Opiniões
<p><b>Houveram grandes avanços femininos no âmbito profissional</b></p>	<p>Houve muito progresso. Mas ainda precisa mudar muito para não sofrermos no futuro não muito distante (E1).</p> <p>Percebo que houve avanços. Eu era a única menina da comunidade que foi estudar. Não ganhei bicicleta na infância para poder estudar. A ideia familiar, comunitária era que meninas não precisavam estudar (E2).</p> <p>Sim, na minha infância as mulheres trabalhavam apenas em casa e no comércio (E3).</p> <p>Sim (E4).</p> <p>A mulher sempre foi guerreira e por este motivo ela vem se destacando nos dias de hoje (E5).</p> <p>Sim, muita diferença, e foi por meio de muitas lutas e conquistas que se adquiriu os direitos que se têm hoje (E6).</p> <p>Sim, mudou muito. Pois todos querem hoje uma realização profissional (E7).</p> <p>Percebo um grande avanço da mulher no mercado de trabalho, mas ainda falta a própria mulher buscar iniciativa de imposição no mercado (E8).</p> <p>Na minha infância as mulheres na maioria delas só exerciam atividades domésticas, hoje já estamos em todas as áreas profissionais (E9).</p> <p>Percebo uma grande evolução, pois a maioria eram donas de casa, ou se trabalhavam fora, era apenas como faxineiras e no comércio (E10).</p> <p>Com toda certeza que sim. Pois mesmo ainda existindo o preconceito esse situação já foi bem pior (E11).</p> <p>Com certeza, a mulher hoje mostrou que pode sim exercer um cargo de chefia e ser muito competente naquilo que faz. Ao longo do tempo pode ser percebido em todos os setores que as mulheres hoje dominam o mercado de trabalho. Um grande exemplo é que após muitos e muitos anos o Brasil conseguiu eleger uma mulher para presidente (E12).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Analisando o Quadro 22 é possível verificar que apenas 03 (três) das entrevistas pensa que atualmente não existem distinções entre cargos para homens e mulheres, enquanto 09 (nove) relataram que existe sim distinção. Conforme a entrevistada E1 existe sim distinção, pois o mercado de trabalho não enxerga a mulher em uma posição de igualdade com os homens, na disputa profissional.

A entrevistada E2 afirma que houveram avanços transformadores na comunidade, enfatizando que durante a sua infância passou por algumas

dificuldades para conseguir estudar uma delas foi, que mesmo criança teve de abrir mão de uma bicicleta para poder continuar seus estudos, sendo que em sua comunidade a mesma era a única estudar, pois a sociedade possuía um conceito de que mulheres não foram feitas para estudar.

Percebo que houve avanços. Eu era a única menina da comunidade que foi estudar. Não ganhei bicicleta na infância para poder estudar. A ideia familiar, comunitária era que meninas não precisavam estudar (E2).

Para as entrevistadas E3 e E4 houve avanços na área profissional feminina, sendo que a entrevistada E3 afirma que “[...] *na minha infância as mulheres trabalhavam apenas em casa e no comércio*” (E3). Salientando que hoje a mulher já atingiu diversas áreas profissionais.

Segundo a entrevistada E5 a mulher ao longo da história ficou evidenciada como um ser forte e guerreiro, o que culminou no destaque que a mesma tem alcançado atualmente “*A mulher sempre foi guerreira e por este motivo ela vem se destacando nos dias de hoje*”. Sob o mesmo ponto de vista a entrevistada E6 afirma que houveram grandes transformações na evolução profissional da mulher ao longo do tempo. Foi através de muitas lutas e conquistas que a mulher conseguiu adquirir todos os direitos e espaço dos quais pode usufruir atualmente “*Sim, muita diferença, e foi por meio de muitas lutas e conquistas que se adquiriu os direitos que se têm hoje*”

Ao longo do tempo houve transformações nas vidas das mulheres, pois as mesmas passaram a não se sentir realizadas apenas com o trabalho doméstico, passaram a desejar também a suas realizações profissionais, segundo as entrevistadas E7 e E9. Para a entrevistada E10 as profissões femininas que eram mais evidentes durante a sua infância eram a de faxineira e de vendedoras no comércio.

A entrevistada E8 diz que o avanço foi grande quando a mulher entrou para o mercado de trabalho, no entanto ressalta que falta iniciativa e imposição no mercado de trabalho, de modo que se afirme definitivamente.

Percebo um grande avanço da mulher no mercado de trabalho, mas ainda falta a própria mulher buscar iniciativa de imposição no mercado (E8).

Para a entrevistada E12, conforme o seu relato, a mesma afirma que a mulher já evidenciou de diversas formas que é capaz de chefiar equipes e demonstrar perfeita desenvoltura. Analisa também que ao longo dos anos a mulher conquistou o seu espaço em todos os setores chegando a uma situação

de domínio em alguns casos. Citando como exemplo que a mulher conseguiu chegar a Presidência da República no país.

Com certeza, a mulher hoje mostrou que pode sim exercer um cargo de chefia e ser muito competente naquilo que faz. Ao longo do tempo pode ser percebido em todos os setores que as mulheres hoje dominam o mercado de trabalho. Um grande exemplo é que após muitos e muitos anos o Brasil conseguiu eleger uma mulher para presidente (E12).

Conforme relato da entrevistada E11, a mesma evidencia que apesar de o preconceito ainda existir com relação a situação da mulher no mercado de trabalho, a evolução positiva é perceptível, “*Com toda certeza que sim. Pois mesmo ainda existindo o preconceito essa situação já foi bem pior.*”

#### 4.2.4 Expressões de Reconhecimento e Apoio Familiar

A partir do momento em que a mulher entrou para o mercado de trabalho as funções familiares sofreram alterações devido a dupla jornada feminina que se divide entre família e trabalho. Uma das alterações foi a contribuição do homem para com as atividades domésticas (VAZ E LAIMER, 2010). O *empowerment* feminino permite a mulher uma transformação em todos os âmbitos da sua vida, emergindo a necessidade da valorização feminina no lar e na organização que a mesma faz parte (SOUZA; MELO, 2009).

Seguindo esta linha de pensamento, buscou-se conhecer as expressões do ambiente familiar de cada uma das entrevistadas. Nesta seção haverá a apresentação dos relatos de cada um dos questionamentos efetuados com as mesmas.

##### a) Estado civil e filhos

O Quadro 23 apresenta as informações coletadas com as entrevistadas quando foram questionadas se são casadas e se possuem filhos.

Quadro 23 – Opiniões sobre estado civil e filhos

Entrevistadas	Casadas	Filhos
E1	Não	Não
E2	Não	Não
E3	Não	Não

Continua

Continuação

E4	Não	Não
E5	Sim	Sim
E6	Não	Não
E7	Sim	Sim
E8	Não	Sim
E9	Sim	Sim
E10	Sim	Não
E11	Sim	Sim
E12	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Analisando o Quadro 23 é possível verificar que a maior parte das entrevistadas declarou ser ainda solteira e não possuir filhos, ou seja, 07 (sete) das entrevistadas afirmam que não são casadas e não têm filhos.

Enquanto 05 (cinco) delas afirmam serem casadas atualmente e também possuírem filhos, 01 (uma) delas relatou que não é casada atualmente, porém possui filhos, enquanto 01 (uma) é casada e ainda não possui filhos.

### **b) Avaliação do reconhecimento e incentivo familiar**

O apoio familiar é e foi um dos pontos importantes para o uso dos serviços de saúde materna conforme Kawauchi (2012). A partir desse pressuposto buscou-se a compreensão da influência do apoio familiar para o crescimento profissional da mulher.

Foi questionado como cada gestora avalia o reconhecimento e o incentivo por parte da família na sua trajetória de vida. O Quadro 24 apresenta os dados coletados.

Quadro 24 – Opiniões sobre reconhecimento e incentivo familiar

Síntese das entrevistas	Opiniões
Fundamental importância	<p>O <b>apoio é importante</b>, por tratar-se de nos mantermos no caminho certo. Muitas vezes precisamos <b>ouvir mais a família</b> para decidirmos. O apoio faz toda a diferença (E1).</p> <p><b>Importante</b>. Compreendem minhas dificuldades, sobrecarga, e até <b>ajudam na medida do possível</b> (E2).</p> <p>O <b>incentivo da família é essencial</b>. Felizmente eu <b>tive por parte dos meus pais e também dos filhos</b>. Isso <b>contribuiu muito para o meu sucesso profissional</b> (E11).</p> <p><b>Ótimo</b> (E5).</p>

Continua

Continuação

<p><b>Respeitam e apoiam</b></p>	<p>Eles <b>tem respeito</b> (E3).  <b>Sempre tive apoio familiar</b> (E6).  <b>A base de tudo, fui apoiada, aconselhada e amparada</b>, mas, nunca protegida, tinha que seguir (E7).  Aceitam bem, <b>parceria e compreensão</b> (E9).  Minha <b>família é ótima para isso</b>. Eles <b>sempre me dão muito apoio</b> em tudo aquilo que quero fazer. São meus <b>grandes incentivadores</b> para a busca de um futuro melhor (E10).  Minha <b>família sempre foi ótima e muito bem estruturada</b>, pode contar com cada um deles para chegar até aqui. <b>Todos reconhecem e valorizam muito as minhas conquistas</b> (E12).</p>
<p><b>Encorajadores</b></p>	<p>Foram <b>fundamentais para me encorajar</b> na carreira (E4).  A família foi e será <b>a minha propulsão para continuar na ativa</b> (E8).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Em análise ao Quadro 24 é possível verificar que as considerações a respeito do apoio e incentivo familiar são fundamentalmente importantes, além de proporcionarem respeito, apoio e encorajamento.

O apoio é importante, por tratar-se de nos mantermos no caminho certo. Muitas vezes precisamos ouvir mais a família para decidirmos. O apoio faz toda a diferença [grifo nosso] (E1).

Segundo a entrevistada E1 o apoio familiar é uma forma de mostrar que está seguindo pelo caminho correto, sendo que o apoio faz a diferença na vida da mulher, pois torna-se necessário algumas vezes ouvir os conselhos dos familiares para poder fazer uma escolha que contribua para o seu crescimento pessoal e profissional.

Seguindo o mesmo raciocínio a entrevistada E2 relata que o incentivo e apoio da família são importantes na resolução dos problemas e dificuldades que enfrenta no dia a dia. Contribuem para o alívio da carga emocional que leva consigo todos os dias, podendo assim dividir seus anseios e preocupações com pessoas que possam lhe ajudar.

Conforme relato da entrevistada E11 a família, representada pelos seus pais e depois por seus filhos são seus grandes incentivadores e contribuintes para o alcance do sucesso profissional, do qual atingiu, o que levou a mesma a qualificar o incentivo da família como essencial para o crescimento e sucesso profissional.

O incentivo da família é essencial. Felizmente eu tive por parte dos meus pais e também dos filhos. Isso contribuiu muito para o meu sucesso profissional [grifo nosso] (E11).

Para as entrevistadas E6 e E7 o apoio da família é a base para todas as conquistas, sendo que a entrevistada E6 afirma que "Sempre tive

apoio familiar” [grifo nosso] reafirmando que a família contribui para o alcance de seus objetivos. A entrevistada E7 afirmou que “[...] fui apoiada, aconselhada e amparada, mas, nunca protegida, tinha que seguir” [grifo nosso]. Reforçando a ideia de que o apoio e incentivo familiar contribuem para o crescimento e avanço profissional, porém a família não deve proteger demasiadamente, mas dar liberdade para seguir em frente.

Na mesma linha de pensamento a entrevistada E10 relata que a família é sua maior incentivadora para o crescimento e aperfeiçoamento profissional, sempre demonstrando interesse e apoio em seus projetos. Conforme a entrevistada E9 seus familiares “Aceitam bem, parceria e compreensão” [grifo nosso], enfatizando que além do apoio e compreensão, são seus parceiros para a concretização das suas realizações.

De acordo com a entrevistada E12 uma família bem estruturada e que prestou apoio e incentivo, foram seus propulsores na sua trajetória rumo ao sucesso. Sendo que a família reconhece seus esforços e conquistas e as valorizam. Assim como a entrevistada E4 que afirma que sua família é essencialmente importante no encorajamento e no incentivo a sua vida profissional. E para a entrevistada E8 a família a impulsiona e encoraja a seguir em frente em sua carreira

### **c) Administração trabalho e família**

A busca pela compreensão de como a mulher gestora encara a rotina familiar e profissional, levou a pesquisadora a solicitar que cada entrevistada estivesse comentando como é administrar o trabalho e a família na visão individual da gestora. O Quadro 25 apresenta os comentários obtidos.

Quadro 25 – Comentários sobre administração da família e do trabalho

Síntese das entrevistas	Opiniões
Não é algo fácil, mas consegue lidar	<p><b><u>Não é algo fácil.</u></b> Por tratar-se de tempo, mas sempre que estou presente <b><u>me dedico integralmente ao convívio familiar.</u></b> Cabe a todos <b><u>respeitar e entender suas escolhas</u></b> (E1).</p> <p><b><u>Difícil, as vezes da vontade de largar tudo,</u></b> porem <b><u>consigo separar as coisas</u></b> (E3).</p> <p>Administrar o trabalho e a família são coisas das quais <b><u>eu gosto muito de fazer,</u></b> são o que preenche a minha vida. <b><u>As vezes fica um pouco complicado,</u></b> mas tento segurar as pontas e logo tudo melhora (E10).</p>

Continua

Continuação

<p><b>Sem grandes dificuldades</b></p>	<p><b><u>Separo bem os problemas.</u></b> Chegando <b><u>em casa, esqueço os problemas do trabalho.</u></b> Não permito que interfiram (E2).          Não vejo problema, <b><u>administro com planejamento e organização</u></b> (E5).  <b><u>Doação, disposição, perdão, não criar problemas e sim ajudar os outros membros da família ou trabalho</u></b> a saírem de seus conflitos (E7).  <b><u>Os dois lados, necessitam de autocontrole e muita paciência,</u></b> devemos pensar sempre no melhor no fazer e no repartir (E8).          Com <b><u>organização e paciência</u></b> é possível (E9).  <b><u>Hoje está tranquilo.</u></b> Mas <b><u>no início da minha vida profissional foi muito difícil.</u></b> É preciso ter parceria com as pessoas que convivemos. <b><u>A dupla jornada tem que ser dividida entre o marido e a mulher.</u></b> Pois a mulher não consegue dar conta de tudo sozinha (E11).</p>
<p><b>Não administra a família</b></p>	<p>Atualmente moro somente com minha mãe, <b><u>auxílio muito pouco nas tarefas de casa,</u></b> em razão dos compromissos profissionais e particulares, <b><u>mal estou em casa</u></b> (E4).          Como <b><u>não sou casada e não tenho filhos,</u></b> por enquanto <b><u>não tenho grandes dificuldades</u></b> (E6).  <b><u>Administrar o meu trabalho é muito bom,</u></b> tem sido uma experiência ótima e muito feliz. <b><u>A família eu ainda não administro</u></b> (E12).</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Para grande parte das mulheres administrar as duas rotinas diárias têm sido algo tranquilo, do qual tem conseguido administrar bem e sem grandes dificuldades.

Segundo a entrevistada E1 a administração da família e do trabalho é algo difícil, pois é necessário ter tempo disponível para as duas atividades, ressaltando que a partir do momento em que está com a família, procura estar totalmente presente para se dedicar e resolver as demandas familiares. Buscando sempre compreender e respeitar a todos para manter o equilíbrio familiar e profissional.

Não é algo fácil. Por tratar-se de tempo, mas sempre que estou presente me dedico integralmente ao convívio familiar. Cabe a todos respeitar e entender suas escolhas [grifo nosso] (E1).

De acordo com a entrevistada E3, a função de administrar a família e o trabalho lhe trazem momentos difíceis dos quais chega a pensar em desistir e abandonar, no entanto após se recompor a mesma afirma que consegue separar as funções **“Difícil, as vezes da vontade de largar tudo, porem consigo separar as coisas”** [grifo nosso].

Para a entrevistada E10, a administração da dupla jornada é algo que lhe dá muito prazer e satisfação, e nos momentos em que as dificuldades aparecem busca as melhores soluções, com as quais possa resolver logo o problema para que possa ter um ambiente saudável novamente.

Administrar o trabalho e a família são coisas das quais eu gosto muito de fazer, são o que preenche a minha vida. As vezes fica um pouco complicado, mas tento segurar as pontas e logo tudo melhora [grifo nosso] (E10).

A entrevistada E2 relata que consegue administrar bem separando os problemas e evitando os conflitos entre as situações que ocorrem na família das situações que ocorrem no trabalho, não permitindo assim que uma interaja com a outra “Separo bem os problemas. Chegando em casa, esqueço os problemas do trabalho. Não permito que interfiram” [grifo nosso] (E2).

Para as entrevistadas E5 e E9 a relação de administração entre as duas jornadas são tranquilas desde que haja organização, planejamento e paciência “Não vejo problema, administro com planejamento e organização” [grifo nosso] (E5).

Conforme a entrevistada E7 os meios para se alcançar o sucesso na administração familiar e profissional, é fazer tudo com “Doação, disposição, perdão, não criar problemas e sim ajudar os outros membros da família ou trabalho [...]” sempre contribuir para que haja a solução dos conflitos e o bem estar de todos.

A entrevistada E11 relata o quanto foi difícil a conciliação entre vida profissional e familiar no início da carreira, quando percebeu que apenas com parceria entre a mulher e as demais pessoas que convivem com ela, seria possível alcançar êxito. As funções precisam ser divididas em igualdade com os homens, tendo em vista que apenas para a mulher é inviável a conciliação de todas as tarefas.

Hoje está tranquilo. Mas no início da minha vida profissional foi muito difícil. É preciso ter parceria com as pessoas que convivemos. A dupla jornada tem que ser dividida entre o marido e a mulher. Pois a mulher não consegue dar conta de tudo sozinha [grifo nosso] (E11).

Na mesma linha de raciocínio a entrevistada E8 afirma que é necessário que haja um equilíbrio entre as duas rotinas, baseado em autocontrole e paciência em ambas. Salientando que por vezes é necessário compreender que algumas tarefas devem ser divididas com outras pessoas “Os dois lados, necessitam de autocontrole e muita paciência” [grifo nosso].

Entretanto para a entrevistada E4, que reside com sua mãe, a administração doméstica não fica a seu cargo, e sim para a mãe, relatando que fica em casa por um tempo reduzido, o que impossibilita que contribua mais na administração familiar.

Atualmente moro somente com minha mãe, auxílio muito pouco nas tarefas de casa, em razão dos compromissos profissionais e particulares, mal estou em casa (E4).

Para a entrevistada E6 o fato de não ter constituído uma família, a auxilia na realização das atividades domésticas e profissionais, possibilitando que a mesma o faça sem dificuldades “Como não sou casada e não tenho filhos, por enquanto não tenho grandes dificuldades” [grifo nosso].

Em uma linha de raciocínio semelhante, a entrevistada E12 afirma que ama o seu trabalho e o faz da melhor forma possível, relatando que a experiência a enriquece. E ressaltando que ainda não possui a experiência de administrar uma família.

#### **4.2.5 Expressões de Liderança**

As agências do governo e até fora dele, tem organizado projetos que buscam compreender e avaliar em que situação de liderança as mulheres vivem atualmente, contribuindo para que sejam implementadas opções e políticas de intervenções que contribuam com o *empowerment* feminino (CHUNG, 2013).

O empoderamento fornece as instituições que o implantam características como confiança, crescimento, liderança e vivências de papéis e funções organizacionais. O sistema no qual a organização empoderada trabalha é influenciando políticas que desenvolvam o indivíduo para o mercado de trabalho (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Nesta seção serão apresentadas as expressões de liderança das mulheres gestoras dentre as quais se destacam: o sentimento do exercício da liderança, a avaliação da mulher como líder e a participação da mulher em cargos de liderança na instituição.

##### **a) Sentimento do exercício de liderança**

As entrevistadas foram questionadas sobre o sentimento que possuem com os cargos de gerências dos quais ocupam, buscando o entendimento da forma como a mulher se vê como uma líder na organização. O Quadro 26 apresenta os principais pontos levantados por elas.

Quadro 26 – Opiniões sobre o sentimento de liderança

Opiniões
Satisfação
Tranquilidade
Responsabilidade
Gratificação
Prazer
Paciência
Habilidade
Segurança
Confiança
Motivação
Utilidade
Realização

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

O Quadro 26 evidencia os principais pontos que foram levantados pelas entrevistadas quando questionadas sobre os sentimentos que possuíam com relação a liderança que exercem.

Para a entrevistada E1 a satisfação não é o principal ponto que a liderança lhe traz e sim a tranquilidade que a posição lhe conferiu, “[...] *por saber dividir o profissional do pessoal*” (E1). As responsabilidades que a chefia traz juntamente do cargo são maiores, no entanto o sentimento da segurança prevalece, conforme as entrevistadas E2 e E3,

Conforme o relato da entrevistada E4, ela trabalha na área em que se preparou administrando uma equipe com qualificações boas. Para a entrevistada mesmo nos momentos em que o trabalho se torna exaustivo o sentimento de prazer e gratificação ainda permanece em si.

Gosto muito do que faço, trabalho na minha área com uma equipe boa, às vezes é exaustivo, mas no geral é prazeroso e gratificante (E4).

O exercício da liderança para a entrevistada E6 se apresenta de uma forma complicada, pois as funções inerentes ao cargo do líder lhe conferem autonomia e obrigação para a solução de problemas, no entanto a solução em alguns casos não se apresenta de forma clara. Ainda o lidar com o ser humano requer do líder que tenha paciência e habilidade na resolução das demandas e gere motivação e incentivo para os funcionários.

É bastante complicado, pois nem sempre temos a solução para as situações. Lidar com recursos humanos exige também muita paciência e habilidade, e ainda precisamos estar motivados para incentivar o grupo e atingir bons resultados (E6).

Conforme o relato da entrevistada E10, a mesma qualifica-se como uma boa líder, que possui a capacidade de ouvir seus liderados e procura

contribuir de forma positiva na solução das suas demandas. A liderança lhe tornou uma pessoa melhor e mais paciente, contribuindo para a sua felicidade e realização profissional.

Me sinto uma boa líder, pois sempre procuro ouvir meus colaboradores e ajuda-los da melhor forma possível. Ser líder me tornou uma pessoa mais paciente e melhor. Me sinto muito feliz e realizada (E10).

De acordo com a entrevistada E12 o cargo de liderança lhe trouxe a segurança e o fortalecimento. Ela ainda reforça diante de seus liderados a confiança e o respeito como qualificações inerente a ela, dando oportunidade aos liderados, para que falem o que desejarem sempre harmonizando com os interesses da instituição. *“Me sinto uma mulher forte e segura em tudo o que faço, procuro sempre ser uma líder confiável e de respeito que ouve a opinião dos meus colaboradores e faço o melhor pela instituição” (E12).*

### **b) Avaliação da mulher como líder**

A forma como as gestoras são encaradas dentro das organizações das quais estão inseridas, gerou o questionamento sobre como as pessoas a avaliam a sendo uma mulher ocupando um cargo de liderança.

O Quadro 27 mostra as contribuições das entrevistadas quanto à avaliação das pessoas quanto ao exercício da liderança por mulheres.

Quadro 27 – Opiniões sobre avaliação da mulher como líder

Síntese das entrevistas	Opiniões
Avaliação positiva	<p><b>Muito bem</b> (E3)</p> <p><b>Muito bem, sinto mais preconceito pelo fato de aparentar ser muito nova,</b> do que pelo fato de ser mulher (E4).</p> <p><b>Guerreira</b>, sempre ouço isso ao meu respeito (E5).</p> <p>Acho que me veem como <b>uma pessoa acessível e bastante prática</b> para resolver as situações e tomar decisões (E6).</p> <p>Com <b>muito respeito</b> (E8).</p> <p>Sou <b>respeitada por todos</b> (E9).</p> <p>Sinto que <b>sou muito bem recebida e aceita</b> pelos meus liderados e também pelos meus superiores. Minha equipe tem superado as expectativas e isso tem demonstrado que sou competente e eficaz no que faço (E10).</p> <p>Acredito que <b>com a capacidade para ocupar tal cargo</b> (E11).</p> <p>Acredito que <b>de uma forma muito positiva</b>. Tenho conseguido mostrar o meu trabalho e faze-lo cada vez melhor (E12).</p>

Continua

Continuação

<b>Avaliação Intermediária</b>	<p>Muitos <u>pensam que sou arrogante</u>, até que em um certo momento passam a me conhecer como pessoa e profissional. Que <u>a frente da profissão não posso errar</u> (E1).</p> <p><u>Natural</u>, porém <u>esperam que eu dê resultados</u> (E7).</p> <p>O feedback que tenho <u>é como uma pessoa forte, trabalhadora, as vezes intransigente</u>, num ambiente complexo de muitos interesses, recursos escassos e grandes demandas (E2).</p>
--------------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Analisando o Quadro 27, verifica-se que atualmente a mulher tem obtido ótimas avaliações quanto ao seu desempenho profissional. Como é o caso da entrevistada E4, que afirma que sua avaliação é boa, no entanto o pilar do preconceito no seu caso não fica evidenciado pelo fato de ser mulher, e sim pelo fato de aparentar ser mais jovem.

A entrevistada E6 não tem acesso direto as opiniões, no entanto acredita que a enxergam como uma gerente prática e acessível, com agilidade e preparo para solucionar problemas.

Acho que me veem como uma pessoa acessível e bastante prática para resolver as situações e tomar decisões [grifo nosso] (E6).

Segundo a entrevistada E10 o principal fato que demonstra que a mesma é bem avaliada, é o fato de sua equipe de liderados estar superando expectativas, o que demonstra a sua competência e eficácia como líder. Afirmando se sentir bem acolhida e aceita pelos seus liderados.

Sinto que sou muito bem recebida e aceita pelos meus liderados e também pelos meus superiores. Minha equipe tem superado as expectativas e isso tem demonstrado que sou competente e eficaz no que faço [grifo nosso] (E10).

Para as entrevistadas E11 e E12 as mesmas afirmam que tem conseguido efetuar um bom trabalho mostrando as suas capacidades no cargo que conquistaram, sendo que a entrevistada E12 relatou que *“Acredito que de uma forma muito positiva. Tenho conseguido mostrar o meu trabalho e faze-lo cada vez melhor”* [grifo nosso].

Muitos pensam que sou arrogante, até que em um certo momento passam a me conhecer como pessoa e profissional. Que a frente da profissão não posso errar [grifo nosso] (E1).

Já para a entrevistada E1 a visão inicial quando lhe conhecem é a de uma pessoa arrogante, no entanto essa visão se desfaz a partir do momento em que passam a conhecê-la melhor. A sua visão é que no seu cargo não podem ocorrer erros devido a seriedade da função.

Na mesma linha de pensamento, a entrevistada E2 afirma que convive em um ambiente complexo, onde os recursos por vezes são escassos e as necessidades são cada vez maiores, evidenciando as suas características de “[...] *pessoa forte, trabalhadora, as vezes intransigente*”.

### **c) Participação da mulher em cargos de liderança na instituição**

O Quadro 28 apresenta os relatos que as entrevistadas fizeram quanto número de mulheres que exercem, cargos de liderança na instituição, com relação aos homens.

Quadro 28 – Opiniões sobre participação da mulher como líder na instituição

<b>Opiniões quanto ao número de líderes</b>
Posicionamento forte e objetivo
Uma boa participação
Muito boa
Poucas em relação aos homens (E4)
Maior parte das gerentes são mulheres
Mais mulheres do que homens
Mais de 90% dos cargos são exercidos por mulheres
50% das líderes são mulheres
<b>Opiniões quanto a capacidade no trabalho</b>
Positiva
Grau de escolaridade
Competência
Não há distinção por gênero

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Segundo a entrevistada E1 ainda existem diversas barreiras para a mulher romper, no entanto para a entrevistada a mulher possui um posicionamento expressivo na instituição.

De acordo com a entrevistada E2 as mulheres conquistaram uma boa participação em cargos de gerência na instituição, em diversos níveis, destacando que no caso das mulheres, são formadas na área em que atuam e são preparadas, enquanto para os homens nem sempre é exigido preparo educacional. Já a entrevistada E4 acredita que são poucas as mulheres, com relação aos homens, que ocupam cargos de gerência na instituição.

Avalio boa participação. Somos várias em cargos de liderança, secretarias, chefias, assessorias, direções. Mas, vale destacar que sempre com formação na área, diferente dos homens, nem sempre precisam da formação para ocuparem as chefias (E2).

Para a entrevistada E6 o número de mulheres que gerenciam é 09 (nove) vezes maiores do que os homens no setor em que a mesma trabalha. E

na mesma linha de pensamento está a entrevistada E7 onde afirma que “*Mais de 90% dos cargos de liderança são exercidos por mulheres*”.

Seguindo a mesma linha de pensamento está a entrevistada E10, relatando que atualmente as mulheres dominaram o mercado de trabalho, conquistando o seu espaço e mais oportunidades de gerenciar equipes de grande relevância.

Pelo que vejo, hoje existem mais mulheres no comando do que homens. As mulheres conseguiram o seu espaço no mercado de trabalho e na Prefeitura (E10).

A entrevistada E12 reafirma que hoje as mulheres ocupam diversos cargos de liderança na prefeitura. Sendo que por meio da sua observação nota-se que na instituição não existem distinções de gênero.

Hoje muitas mulheres ocupam cargos de liderança na Prefeitura. Acredito que aqui não exista distinção entre homens e mulheres. Desde que tenham competência para o cargo (E12).

Para a entrevistada E8 na instituição há poucas mulheres que tem exercido cargos de chefia, enquanto a entrevistada E9 afirma que hoje “*Em torno de 50% das lideranças são mulheres e são tão participativas quanto*” os homens.

A entrevistada E11 afirma que a mulher possui as mesmas capacidades que os homens, portanto está qualificada para ocupar qualquer cargo, não importando o gênero. Salientando que na instituição os cargos de gerência são distribuídos em igualdade entre homens e mulheres.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As mulheres gestoras que foram entrevistadas durante esta pesquisa indicam uma faixa etária superior a 40 anos. O grau de instrução retrata que todas as mulheres possuem graduação, sendo predominantes na área de ciências sociais aplicadas. Quanto a especialização praticamente todas as gestoras cursaram na mesma área em que se graduaram, onde ficou evidente que grande parte busca o aperfeiçoamento profissional. Verificou-se que grande parte das entrevistadas ocuparam cargos de chefia antes mesmo dos 30 anos, sendo que entre as entrevistadas, 07 (sete) delas iniciaram no mercado de trabalho antes de completarem 18 anos.

Neste trabalho a maior parte das mulheres relatou que o trabalho e a renda tem importante significado em suas vidas, pois é por meio deles que atingem seus objetivos e realizam os seus sonhos, ressaltando que o empoderamento fornece a mulher à capacidade de ser um agente transformador, gerando benefícios econômicos, para que transformem não apenas as suas vidas, mas as dos seus familiares também (UNIFEM, 2005).

Todas as entrevistadas afirmam que o que as motivam para o trabalho é a realização de seus sonhos e a satisfação pessoal, sendo que a partir do momento em que ingressaram no mercado de trabalho começaram a contribuir com as despesas domésticas, ocasionando um aumento na renda familiar.

A partir do presente estudo verificou-se que das 12 entrevistadas, 06 afirmam que atuam e tomam as decisões familiares, enquanto as outras seis relatam que atuam em partes das decisões. Percebendo que a atuação da mulher no âmbito familiar ainda precisa de novas concepções, e um crescente avanço familiar, tendo em vista que o empoderamento proporciona que a mulher demonstre a sua capacidade para a tomada de decisão, o que a favorece tanto no âmbito familiar, quanto no âmbito organizacional, onde poderá demonstrar suas habilidades e crescer profissionalmente (ARAÚJO, 2007).

Com relação a independência e o processo de tomada da decisão, as mulheres se mostram em uma igualdade entre as totalmente e relativamente independentes. A maioria das entrevistadas acredita ser influente na organização em que está inserida, da mesma forma em que participam do processo decisório, sendo que o empoderamento confere as mulheres autonomia e poder para agenciar suas próprias decisões (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007).

Neste estudo verificou-se que grande parte das mulheres frisou que ter sucesso é ter satisfação pessoal, reconhecimento e um bom trabalho, sendo que sucesso é resultado da competência. Acreditam que atualmente não exista mais preconceito pelo fato de serem mulheres, pois são reconhecidas por meios de cargos de liderança e chefia. Todavia, as entrevistadas afirmam que ainda existe diferenciação de cargos para homens e mulheres,

evidenciando que a sociedade necessita empoderar a mulher na função social para que ocorra a diminuição das disparidades de gênero (UNIFEM, 2005).

Das entrevistadas a maior parte é solteira e não possui filhos. As mesmas colocaram que consideram muito importantes o apoio e o incentivo por parte da família, e ainda proporcionam respeito, apoio e encorajamento para as gestoras, demonstrando que a partir do momento em que a mulher necessitou adentrar o mercado de trabalho juntamente do homem, as funções familiares tiveram de ser alteradas (VAZ E LAIMER, 2010). Sendo que para as mulheres que possuem rotina dupla, a administração das mesmas tem sido tranquila e sem dificuldades significativas.

Os sentimentos que a liderança proporciona para a mulher foram destacados pelas entrevistadas como satisfação, tranquilidade, responsabilidade, gratificação, prazer, paciência, habilidade, segurança, confiança, motivação, utilidade e realização. Enquanto ao serem questionadas sobre como era a avaliação de sua liderança como mulher, grande parte das gestoras relatou que tem obtido boas avaliações.

E quanto ao número de líderes mulheres e sua capacidade, a maioria das gestoras relata como positiva, destacando que a mulher obteve um posicionamento forte, ocupando grande parte dos cargos de chefia na instituição e possuindo competência para exercer as funções devido a sua capacidade de buscar o aprimoramento, destacando que o empoderamento das mulheres na organização tem gerado características como confiança, crescimento, liderança e desenvolvendo do indivíduo para o mercado de trabalho (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Sendo que as expressões de empoderamento que foram percebidas durante a pesquisa, evidenciaram-se em maior expressividade no âmbito socioeconômico, familiar e de liderança para as entrevistadas.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi conhecer as expressões de empoderamento feminino em cargos de chefia em uma prefeitura do extremo sul de Santa Catarina. Sendo que esta pesquisa foi realizada com 12 mulheres gestoras que exercem as suas atividades na instituição estudada.

Conforme este estudo foi possível perceber que as gestoras iniciaram cedo na vida profissional, no entanto a minoria delas ocupava cargo de chefia no início da carreira. Sendo perceptível que o fato de terem ascendido profissionalmente está ligado fortemente ao fato de terem buscado aprimoramento profissional. Observou-se que a maior parte das entrevistadas possui graduação e especialização nas áreas em que atuam na instituição e passaram a ocupar cargos de chefia antes mesmo doas 30 anos.

Por meio deste estudo as entrevistadas afirmaram que satisfação pessoal, reconhecimento, bom trabalho e competência são resultados do sucesso. A maior parte delas acredita que não existam preconceitos profissionais com a mulher, pois percebem que atualmente a mulher é reconhecida da mesma forma que o homem. No entanto, afirmam que mesmo após todo avanço social que a mulher conquistou, ainda existe uma diferenciação nos cargos que são destinados para homens e para mulheres.

A respeito da renda, as entrevistadas relataram que é por meio dela que conquistam os seus sonhos e objetivos pessoais. Sendo que o principal motivo que as levam a trabalharem é a busca pela satisfação pessoal e a realização dos sonhos. Percebeu-se também por meio dos relatos que as mulheres desde o momento em começaram a trabalhar passaram a ajudar na renda familiar.

Com base no processo de tomada de decisão familiar, as mulheres entrevistadas necessitam de um empoderamento maior, uma vez que as opiniões neste ponto se dividiram entre aquelas que participam ativamente e as que possuem relativo nível de participação.

O empoderamento se evidencia a partir do momento em que afirmam que possuem autonomia para tomar decisões, sendo que participam do processo de tomada de decisão na organização e se consideram influentes a nível organizacional e de seus setores. As contribuições mostraram que

algumas mulheres participam e são mais ativas apenas em seu setor enquanto outras em toda a instituição.

Constatou-se que para as entrevistadas o apoio e o incentivo familiar são fatores fundamentais para o processo de empoderamento, pois lhes conferem apoio, respeito e encorajamento para atuarem como gestoras bem sucedidas que são.

Evidenciou-se que a liderança proporciona a essas mulheres alguns sentimentos que podem contribuir pra o processo de *empowerment* pelo qual passam, os sentimentos que mais foram evidenciados são a satisfação, tranquilidade, responsabilidade, gratificação, prazer, paciência, habilidade, segurança, confiança, motivação, utilidade e realização. Demonstrando que o empoderamento das mulheres em cargos de chefia proporcionam sentimentos bons dos quais as favorecem no dia a dia.

Na instituição pesquisada o estudo mostrou que grande parte dos cargos de chefia são exercidos por mulheres, o que evidencia que na maioria das vezes não há preconceito para com a mulher na instituição. Sendo que as mulheres são empoderadas nas suas funções e possuem competência para ocuparem cargos gerenciais devido ao seu empenho e a constante busca pelo aprimoramento profissional.

A partir dos resultados obtidos por meio desse estudo tornou-se evidente que o empoderamento se mostrou fortemente atrelado a expressão socioeconômica, onde as mulheres demonstraram um forte desejo em trabalhar e possuir sua própria renda, sendo que atualmente contribuem com a renda familiar.

O apoio e o incentivo familiar mostrou-se uma forte expressão identificada nas entrevistadas, uma vez, que demonstraram o quão importante são para o empoderamento pessoal de cada uma delas, tanto no âmbito familiar quanto no profissional, demonstrando que estão fortemente ligadas as demais expressões.

Por fim as expressões de liderança se mostraram impactantes na vida das entrevistadas, uma vez que geram sentimentos agradáveis que lhes proporcionam tranquilidade e prazer na realização das suas atribuições, contribuindo para o *empowerment*.

Vale ressaltar que como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se a ampliação da discussão sobre a temática do empoderamento e que esta pesquisa possa ser utilizada para ampliação da discussão do tema, uma vez que, durante a realização deste estudo foi percebido que o conteúdo, ainda é pouco discutido e pesquisado no Brasil, mas se encontra em crescimento no âmbito mundial.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, W. F.; ALMEIDA, S. C. C. Por uma história das mulheres: historiografias e fontes na colônia. In: Encontro Internacional de História Colonial, 2, 2008, Caicó. **Anais eletrônicos...** Caicó, 2008. Disponível em: <[http://www.cerescaico.ufrn.br/mneme/anais/st\\_trab\\_pdf/pdf\\_11/valquiria\\_st11.pdf](http://www.cerescaico.ufrn.br/mneme/anais/st_trab_pdf/pdf_11/valquiria_st11.pdf)> Acesso em: 13 mai. 2015

ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F. Comportamento Estratégico de Mulheres Empresárias: Estudo Baseado na Tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, p. 102-127, 2011.

ANTUNES, M. **O caminho do empoderamento**: articulando as noções de desenvolvimento, pobreza e empoderamento. In: ROMANO, Jorge e ANTUNES, Marta. Empoderamento e direitos no combate à pobreza. Rio de Janeiro: ActionAid Brasil, 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2008/2008\\_ENEO548.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO548.pdf)> Acesso em 20 jul. 2015.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência**: filosofia e prática da pesquisa. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: e as Tecnologias de Gestão Organizacional. V 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ÁVILA, R.C. **Minha história das mulheres**. Michelle Perrot. São Paulo, Contexto, 2007.

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

BÜHLER, N. **O empoderamento das mulheres envolvidas nas atividades de turismo rural no roteiro “Caminhos de Pedra”, Bento Gonçalves, RS**. 2011. 46 f. Monografia (Curso de Graduação Tecnológico em Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural) – Faculdades de Ciências Econômicas da UFRGS.

CARVALHO, D. J. A conquista da cidadania feminina. **Revista multidisciplinar da UNIESP** 2011. Disponível em: <<http://www.uniesp.edu.br/revista/revista11/pdf/artigos/12.pdf>> Acesso em: 30 SET. 2015.

CHUNG, B. **Indicators of Women’s Empowerment in Developing Nations**, 2013. Disponível em: <<https://www.lafollette.wisc.edu/images/publications/workshops/2013women.pdf>> Acesso em 22 ago. 2015

DIEHL A. A; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

FERRARI, M. C; LOPES, G. S. C. **Empowerment como prática de gestão de pessoas: uma investigação com estudantes de uma IES que atuam em cargos de chefia.** 2014. 18 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014.

FORD, R.C. & FOTTLER, M.D.: “*Empowerment: a matter of degree*”. **IEEE Engineering Management Review**, v.24, n.3, p.19-24, Fall 1996.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: Mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**, v.12, n.3, p. 1-9, 2005.

HAQUE, M.M. **Women Empowerment or Autonomy: A Comparative.** Bangladesh e-Journal of Sociology. Volume 8, Number 2. July 2011. Disponível em: <<http://www.bangladeshsociology.org/BEJS%208.2%20Women%20Empowerment%20or%20Autonomy.pdf>> Acesso em 22 ago. 2015.

HERRENKOHL, R.C.; JUDSON, G.T. & HEFFNER, J.A.: “Defining and measuring employee *empowerment*”. **Journal of Applied Behavioral Science**, v.35, n.3, p.373-389, Sep. 1999.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi; MEIRELLES, Gisell. Problematizando o conceito de empoderamento. **Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia**, v. 2, p. 2007, 2007. Disponível em: <<file:///C:/Users/adm/Downloads/Texto+1.+Conceito+de+Empoderamento.pdf>> Acesso em 19 jun. 2015.

KAWAUCHI, L. **Dimensions of women’s empowerment and their influence on the utilization of maternal health services in an Egyptian village: a multivariate analysis.** Nagoya J. Med. Sci. 76. 161 ~ 171, 2014. Disponível em: <[http://www.med.nagoyau.ac.jp/medlib/nagoya\\_j\\_med\\_sci/7612/17\\_Kawaguchi.pdf](http://www.med.nagoyau.ac.jp/medlib/nagoya_j_med_sci/7612/17_Kawaguchi.pdf)> Acesso em 22 ago. 2015

KLEBA, Maria Elisabeth; WENDAUSEN, Agueda. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde e Sociedade**, v. 18, n. 4, p. 733-743, 2009.

LISBOA, Teresa Kleba. Mulheres migrantes de origem cabocla e seu processo de “empoderamento”. **Revista Gênero**, Niterói, v. 2, n. 2, p. 131-149, 2002.

LUTTRELL, C. et al. **Understanding and operationalising empowerment.** London, UK: OverseasDevelopmentInstitute, 2009. Disponível em: <<file:///C:/Users/usuario/Downloads/308.pdf>> Acesso em: 22 ago. 2015.

MADERS, A. M.; ANGELIN, R. **A construção da equidade nas relações de gênero e o movimento feminista no Brasil: avanços e desafios.** Cadernos de Direito, Piracicaba, v. 10(19): 91-115, jul.-dez. 2010. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-unimep/index.php/direito/article/viewFile/232/409>> Acesso em: 20 jul. 2015.

MAGESTE, G.S; MELO, M.C.O.L; CKAGNAZAROFF, I.B. **Empoderamento de mulheres: uma proposta de análise para as organizações**. Belo Horizonte – MG, 2008. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2008/2008\\_ENEO548.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO548.pdf)> Acesso em: 20 jul. 2015.

MALHOTRA, A. **Measuring Women's Empowerment as a Variable in International Development**, 2002. Disponível em: <<http://siteresources.worldbank.org/INTEMPOWERMENT/Resources/486312-1095970750368/529763-1095970803335/malhotra.pdf>> Acesso em 22 ago. 2015.

MANCINI, Monica. **Mulheres profissionais bem sucedidas: um estudo exploratório no contexto organizacional brasileiro**. 2005. 227 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Sociais, PUC-SP, São Paulo, 2005.

MARTINS, C. H. B. **Trabalhadores na reciclagem do lixo: dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento**. Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/6190/000438203.pdf?...1>> Acesso em 20 jul. 2015.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 13, n. 3, p. 0-0, 2012. Disponível em: <[file:///C:/Users/adm/Downloads/Melo\\_Lopes\\_2012\\_Empoderamento-de-mulheres-gere\\_32748.pdf](file:///C:/Users/adm/Downloads/Melo_Lopes_2012_Empoderamento-de-mulheres-gere_32748.pdf)> Acesso em: 30 set. 2015.

MICHAELIS: **minidicionário escolar da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2000.

MILLS, Daniel Quinn. **Empowerment – um imperativo - Seis passos para estabelecer uma organização de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1996

MIRANDA, A. R. A.; FONSECA, F. P.; CAPPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 106-123, 2013. Disponível em: <[file:///C:/Users/adm/Downloads/Miranda\\_Fonseca\\_Cappelle\\_Mafra\\_Moreira\\_2013\\_O-exercicio-da-gerencia-univer\\_10039.pdf](file:///C:/Users/adm/Downloads/Miranda_Fonseca_Cappelle_Mafra_Moreira_2013_O-exercicio-da-gerencia-univer_10039.pdf)> Acesso em: 30 set. 2015.

MOREIRA, N.C; LIMA, A. A. T.F.C; LOPES, M.F. Dimensões do Empoderamento das Mulheres Beneficiárias do Programa Bolsa Família. ENANPAD XXXV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro – RJ, 2011.

PAZ, R. D. O. Código de ética: reafirmar a função pública de conselheiros e conselheiras. **Serviço Social e Sociedade**, n.85, p. 117-122, 2006.

PILONIETA, A. S. Dispositivos de empoderamiento para el desarrollo psicossocial. **Revista Universitas Psychologica**, v.1, n.2, p. 39-48, 2002.

QUINN, R.E. & SPREITZER, G.M.: "The road to *empowerment*: seven questions every leader should consider". **IEEE Engineering Management Review**, v.27, n.2, p.21-28, Summer 1999.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. *Empowerment*: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 237-249, 2001.

RAMA, Francine Lehnen; MARTINS, Luzihê Mendes. A inserção da mulher no mercado de trabalho: implicações no setor bancário. **Revista Gestão Premium**, p. 14-46, 2013. Disponível em:

<[http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/gestao\\_premium/dezembro\\_2013/pdf/a\\_insercao\\_da\\_mulher\\_no\\_mercado\\_de\\_trabalho\\_-\\_implicacoes\\_no\\_setor\\_bancario.pdf](http://facos.edu.br/publicacoes/revistas/gestao_premium/dezembro_2013/pdf/a_insercao_da_mulher_no_mercado_de_trabalho_-_implicacoes_no_setor_bancario.pdf)> Acesso em: 30 set. 2015.

RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment: estudo de casos em empresas manufatureiras**. *Gestão & Produção*, v. 11, n. 2, p. 263-274, 2004.

SOUSA, R. M. B. C.; MELO, M. C. O. L. Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento. **Revista de Gestão USP**, v.16, n.1, p.1-16. 2009. Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36658/39379>>. Acesso em: 13 mai. 2015.

STEARNS, P. N. **História das relações de gênero**. 2.ed. São Paulo: Contexto, 2010.

UNIFEM. Empoderamento das mulheres avaliação das disparidades globais de gênero, 2005. Disponível em <[http://www.spm.gov.br/arquivos-diversos/arquivos/empoderamento\\_mulher.pdf](http://www.spm.gov.br/arquivos-diversos/arquivos/empoderamento_mulher.pdf)> Acesso em 22 ago. 2015.

VAZ, C.F.M; LAIMER, R.T. A inserção da mulher no mercado de trabalho e o surgimento da profissão secretária. **Secretariado Executivo em Revist@**, 2010. Disponível em:

<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1783/1188>> Acesso em 22 ago. 2015.

WILLIAMS, J. **Measuring Gender and Women's Empowerment Using Confirmatory Factor Analysis**, 2005. Disponível em:

<<http://www.colorado.edu/ibs/pubs/pop/pop2005-0001.pdf>> Acesso em 22 ago. 2015

## APÊNDICE (S)

## **Apêndice I – Roteiro Semiestruturado para Entrevista**

### **ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA**

#### **Título do Trabalho:**

*Expressões de Empoderamento feminino em cargos de chefia em uma prefeitura do extremo sul Catarinense.*

#### **Perfil**

1. Qual o ano que você nasceu?
2. Quanto tempo trabalha em cargo de liderança nesta instituição?
3. Possui graduação? Em que área? Especialização?
4. Com idade você iniciou no mercado de trabalho?
5. Qual o cargo que ocupava quando iniciou a carreira?
6. Com que idade teve a primeira experiência em cargo de liderança?

#### **Expressões Socioeconômicas**

1. Você sempre teve o desejo de trabalhar e ter sua renda?
2. Como você administra sua vida? Como você administra sua carga horária?
3. Você sempre contribuiu com a renda familiar, ou teve algum momento em que você dependeu de alguém?
4. Quais as razões de estar trabalhando hoje?

#### **Expressões Cognitivas**

1. Você como mulher, como você avalia a sua atuação na sua família, ou seja, qual o grau de participação nas decisões da casa?
2. Você se considera uma pessoa independente? Tem liberdade para tomar decisões sozinhas sem depender de alguém?
3. Você se considera uma pessoa influente na sua organização e com os seus liderados?
4. Hoje no cargo em que você atua, existe a oportunidade de você participar de processos decisórios da instituição que você trabalha?

#### **Expressões Políticas**

1. O que significa sucesso para você?
2. Você poderia relatar como foi a sua trajetória profissional ao longo de sua carreira?
3. Em algum momento você perdeu alguma oportunidade de trabalho por ser mulher?
4. Você acha que hoje existe dificuldade para as mulheres chegarem a cargos mais reconhecidos?
5. Você acha que a sociedade ainda separa a função entre homem e mulheres?
6. Você percebe diferença em como era a atuação da mulher no mercado de trabalho desde a sua infância até hoje?

#### **Expressões do Ambiente Familiar**

1. Você é casada?

2. Tem filhos?
3. Qual o significado de família pra você?
4. Como você avalia o reconhecimento e o incentivo por parte da família na sua trajetória de vida?
5. Pode estar comentando como é como é administrar o trabalho e a família?

### **Expressões de liderança**

1. Como você se sente exercendo um papel de líder?
2. Como as pessoas lhe avaliam, sendo uma mulher ocupando um cargo de liderança?
3. Como você avalia a participação da mulher em cargos de liderança na sua instituição, quanto ao número de líderes?