

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

KAROLINE BRASIL DE OLIVEIRA

**MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA: UM ESTUDO SOBRE VIVÊNCIAS DE
EMPODERAMENTO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO E TECNOLOGIA**

CRICIÚMA

2013

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

KAROLINE BRASIL DE OLIVEIRA

**MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA: UM ESTUDO SOBRE VIVÊNCIAS DE
EMPODERAMENTO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO E TECNOLOGIA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Administração com Habilitação em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (ª) Msc. Gisele Silveira Coelho Lopes

CRICIÚMA

2013

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais que sempre contribuíram para que eu pudesse conquistar os meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu a vida e sabedoria, para concluir todas as etapas da minha vida com êxito.

Agradeço também aos meus pais Reinaldo e Nilcéia e os meus irmãos Eduardo e Ana Paula, por me darem todo suporte e sempre estarem do meu lado com dedicação e amor, incentivando em todos os momentos da minha vida.

Agradeço ao meu namorado Jadiel, pelo carinho e compreensão e por sempre estar ao meu lado me apoiando.

Agradeço todas as grandes mulheres que estiveram do meu lado e participaram para a realização deste estudo.

Por fim, agradeço imensamente a minha orientadora Gisele Silveira Coelho Lopes, por toda dedicação e por me fazer crescer ainda mais, dando todo apoio para execução e conclusão deste trabalho.

“Siga seus instintos. É aí que a verdadeira sabedoria se manifesta”. (Oprah Winfrey)

RESUMO

OLIVEIRA, Karoline Brasil. **Mulheres em Cargos de Chefia:** um estudo sobre vivências de empoderamento numa instituição de ensino e tecnologia. 2013. Nº pag.75. Monografia do Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Comércio Exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A grande inserção da mulher no mercado de trabalho, acarretam mudanças nas relações de gêneros nas instituições. Acredita-se que um fator relevante para este fato, estejam diretamente ligado com empoderamento da mulher. Deste modo, este estudo teve como objetivo conhecer como as mulheres que ocupam cargos de chefia lidam com o empoderamento no exercício profissional em uma instituição de ensino e tecnologia de Criciúma, SC. Para isto foi abordado questões como bem-estar e sucesso profissional, reconhecimento familiar, processo de ascensão, reconhecimento profissional e a participação nos processos decisórios. A metodologia utilizada foi investigação de caráter exploratório e como meio de investigação foi realizado um estudo de caso com 10 mulheres em cargos de liderança, em diferentes setores da instituição. Os resultados obtidos na pesquisa revelaram que as entrevistadas demonstraram expressões de empoderamento em seus cotidianos e mostra a mulher mais confiante e preparada para participar das tomadas de decisões em níveis ainda maiores e também interferir no próprio meio, bem como pode-se observar também mudanças nas relações de família e trabalho, demonstrando relevante desafio às relações patriarcais.

Palavras-Chave: Empoderamento, Relações de Gênero, Mulher, Liderança

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estilos gerenciais	23
Figura 2: Ciclo do <i>empowerment</i>	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dificuldades para aplicação do empoderamento.....	26
Quadro 2: Benefícios do empoderamento.....	26
Quadro 3: Estruturação da população-alvo.....	29
Quadro 4: Síntese do delineamento da pesquisa.....	30
Quadro 5: Faixa Etária.....	31
Quadro 6: Faixa Salarial.....	32
Quadro 7: Tempo que trabalha em cargo de liderança na instituição.....	33
Quadro 8: Graduação e especialização.....	33
Quadro 9: Idade e função que iniciou no mercado de trabalho.....	34
Quadro 10: Idade da primeira experiência em cargo de liderança.....	35
Quadro 11: Contribuições das entrevistadas sobre sucesso e bem-estar profissional.....	36
Quadro 12: Contribuições das entrevistadas sobre reconhecimento familiar.....	41
Quadro 13: Contribuições das entrevistadas sobre ações para ascensão profissional de outras mulheres.....	45
Quadro 14: Ascensão Profissional.....	49
Quadro 15: Tempo de carreira.....	55
Quadro 16: Aspectos de ascensão profissional.....	55
Quadro 17: Reconhecimento Profissional.....	59
Quadro 18: Influência nos processos decisórios.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 O PROGRESSO E A REVOLUÇÃO NOS PARÂMETROS FEMININOS.....	14
2.1.1 Os movimentos femininas e o empoderamento	17
2.2 EM BUSCA DE UMA CONCEPÇÃO DE EMPODERAMENTO	18
2.2.1 Dimensões do Empoderamento	19
2.2.2 O Empoderamento no Espaço Organizacional	20
2.2.3 Etapas para Implementação do Empoderamento	23
2.2.4 Dificuldades e vantagens da aplicação do empoderamento	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	28
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	29
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	29
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 PERFIL SÓCIOECONÔMICO	31
4.2 EMPODERAMENTO DAS MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA.....	35
4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
5 CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE(S)	

1 INTRODUÇÃO

É visível que no século XXI, os avanços científicos, tecnológicos e econômicos ocorridos, provocam profunda mudança ideológica, cultural, social e profissional, revelada em fenômenos de exclusão social, persistindo as desigualdades de desenvolvimento no mundo. Diante deste contexto, os países que quiserem progredir, necessitam se comprometer com a educação e compreender as mudanças, porque elas vão ditar as competências, exigidas para os conhecimentos e habilidades no trabalho, bem como, nas relacionadas ao caráter e à personalidade (FARIA; CASAGRANDE 2004).

Para tanto, é necessário que as instituições utilizem corretamente a gestão do seu negócio, para que seja possível conhecer o mercado e o setor que estão inseridos, identificar ameaças e oportunidades, apresentando uma competitividade inteligente para a organização e agregando valores na transformação de dados e informações (KOBBS; REIS, 2008). Desta forma, inserindo profissionais diferenciados que estejam sempre em busca de renovação, revendo e reformulando seus saberes, bem como sua forma de trabalhar (PEREIRA, 2004).

A mulher a partir da década de 70 inicia a busca por espaço profissional, transpondo barreiras da sua função de ser apenas esposa, mãe, dona do lar e começa a se inserir no mercado de trabalho (PROBST; RAMOS, 2003). Conscientes de sua habilidade e competência para produzir, criar, gerir e transformar, a mulher desafia as relações patriarcais e os privilégios do gênero masculino (SOUZA; MELO, 2009).

Esta revolução se teve com a necessidade de contribuir com seus maridos no sustento da casa e do desejo de possuir sua independência financeira, (ASSIS, 2009) para tanto, nos dias de hoje, os grandes desafios para as mulheres ainda é reverterem o quadro da diferença salarial, conquistarem o sucesso e provocarem ainda mais mudanças ao longo da história (PROBST; RAMOS, 2003). Pois apesar dos salários iniciais serem basicamente os mesmos, é visto que nas posições hierárquicas superiores, a presença feminina ainda é limitada e as diferenças ainda são marcantes (OLIVEIRA; MENEZES; SANT'ANNA, 2012), entretanto, muitas já estão alcançando cargos de liderança, antes apenas ocupado por homens (ASSIS, 2009).

Com base nessas informações, o estudo tem como objetivo conhecer como as mulheres que ocupam cargos de chefia, lidam com o empoderamento no exercício profissional em uma instituição de ensino e tecnologia de Criciúma, SC.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Os papéis, masculinos e femininos, foram desenvolvidos baseados em relações de poder e dominação, podendo observar que o poder sempre esteve nas mãos dos homens. Porém, no decorrer do século XX, transcorreram mudanças que contribuíram para o reconhecimento da mulher como cidadã (VELHO, 2011).

Segundo Madalozzo (2009, apud Madalozzo 2011, p.128) estudos demonstram uma crescente participação feminina dentro das organizações, visto que no final de 1970, menos de 30% das mulheres estavam inseridas no mercado de trabalho e em 2007 este dado já excedia 50%.

De acordo com o Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), no período de 2009 para 2010, dos 2.788.521 novos postos de trabalho, 1.260.054 (45,2%) foram ocupados por mulheres. Porém é possível observar ainda um aumento na diferença salarial, sendo de 2,8 salários mínimos para as mulheres e 3,5 para os homens (SALA DE IMPRENSA, 2012). Segundo Silveira, 2009 existem ainda sentimentos incertos em relação à participação profissional das mulheres, quando se trata da busca pelo poder, sucesso e também pelo reconhecimento de seus valores como mulher.

Para a realização deste estudo, foi realizada uma empresa, cujo os dados de seu histórico, foram todos retirados do site Portal SATC sem nenhuma modificação, para conhecimento dos leitores.

Na década de 50, Criciúma, cidade tipicamente operária, debatia-se com o angustiante problema político social. A situação era grave, principalmente nos meios operários das minas de carvão, pois faltava conscientização e mão-de-obra qualificada, o que comprometia a qualidade de vida e bem estar das pessoas da região.

As empresas produtoras de carvão, sem o necessário apoio do governo, que se limitava a fixar cotas de produção e mercado consumidor, sentiam-se impotentes, podendo oferecer pouco, no sentido de evitar ou ao menos contornar os graves problemas sociais advindos da instabilidade. Preocupados com esta

situação, os produtores de carvão realizaram um esforço mútuo para amenizar a realidade atual e criaram um espaço para preparar melhor a mão-de-obra da região, pois acreditavam que assim provocariam mudanças significativas no quadro social do momento.

Assim, no dia 02 de maio de 1959, por iniciativa da Indústria Carbonífera de Santa Catarina, foi criada a Satc, Sociedade de Assistência aos Trabalhadores do Carvão, focada na preparação de mão-de-obra qualificada e especializada, bem como na assistência social. Em 10 de abril de 1963 inaugurava a Escola Industrial, em parceria com o Senai, iniciando com cursos de aprendizagem industrial. Em 1969 com o nome de Escola Técnica General Osvaldo Pinto da Veiga, iniciaram-se os cursos técnicos, que até hoje suprem as necessidades do mercado por estes profissionais, em todo Estado de Santa Catarina e também no país.

Nos dias atuais, a Satc, agora chamada de Associação Beneficente da Indústria Carbonífera de Santa Catarina, entidade sem fins lucrativos, filantrópica e pertencente ao segmento comunitário, é um braço social da atividade carbonífera, pois o campus de educação e tecnologia da instituição é mantido via contribuição de cerca de um por cento do faturamento das empresas carboníferas da região, além das mensalidades pagas pelos alunos. A qualidade do ensino é comprovada pelas seis mil matrículas que ocorrem a cada ano. Tem por finalidade prestar assistência técnica, educacional, entre outras, para a comunidade em geral. Paralelamente, a Satc presta assistência técnica e educacional a entidades carentes, reforçando seu caráter de social. A entidade oferece ainda atendimento odontológico, técnico de enfermagem, profissional de psicologia e assistência social para todos os alunos e colaboradores.

Desde 1959 a instituição já passou por várias revitalizações. Em 2008, atendendo a uma solicitação de mercado, constituiu um novo organograma, que contempla duas grandes áreas principais: A SATCEDU, composta pela Escola Educacional Técnica Satc (Eduotec), Extensão Satc, Faculdade Satc e a SATCTEC, com os laboratórios Laec, Laqua e Lametro, Centro Tecnológico de Carvão Limpo (CTCL) e Incubadora.

O campus possui uma área total de 550.000 m², sendo 33.000 m² de área construída. Seus 60 laboratórios possuem equipamentos de nível tecnológico avançado. São 83 salas de aula, biblioteca com 30 mil títulos, complexo esportivo

com dois ginásios cobertos, dois campos de futebol e pista de atletismo. Possui atualmente cerca de sete mil alunos e 650 colaboradores.

Oferece para colaboradores e alunos uma Unidade de Idiomas (UDISATC), proporcionando o ensino da língua inglesa, italiana e espanhola a baixo custo, complementando a qualificação e sendo um diferencial para a empregabilidade.

Desse modo, este estudo se propõe em investigar o seguinte problema de pesquisa: Como as mulheres que ocupam cargos de chefia lidam com o empoderamento no exercício profissional em uma instituição de ensino e tecnologia de Criciúma, SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Conhecer como as mulheres que ocupam cargos de chefia lidam com o empoderamento no exercício profissional em uma instituição de ensino e tecnologia de Criciúma, SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o perfil socioeconômico das mulheres líderes;
- b) Descrever como as mulheres líderes lidam com o bem-estar e o sucesso profissional;
- c) Compreender se as mulheres líderes tiveram reconhecimento da família na construção da carreira profissional;
- d) Compreender o processo de ascensão profissional das mulheres líderes;
- e) Compreender se estas mulheres são reconhecidas por mérito ou por outras questões inerentes ao cargo;
- f) Compreender se estas mulheres participam de processos decisórios e qual a influência destas decisões no curto, médio e longo prazo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa pretendeu conhecer como as mulheres lidam com o empoderamento no exercício profissional em uma instituição de ensino e tecnologia, visto que o papel feminino nos cargos de empoderamento, ainda é recente, existindo algumas barreiras que impedem muitas de conseguirem esta realização.

Desta forma, o momento foi oportuno para elaboração deste trabalho, que visa entender até onde são reconhecidas e como lidam com o sucesso profissional e o bem estar.

Este estudo é relevante para a instituição, fazendo com que a direção perceba as oportunidades encontradas através de profissionais do gênero feminino, agrega também conhecimento do assunto para a acadêmica e contribui ainda como material de pesquisa para a Universidade do Extremo Sul Catarinense.

Por fim, a exploração deste tema apresentou-se viável, visto que a idealizadora teve acesso aos dados da pesquisa, tempo e recursos financeiros para a concretização do estudo no prazo estabelecido pelo curso de administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo fundamentar teoricamente o tema abordado. Em seu desenvolvimento serão expostos tópicos que visam analisar o empoderamento da mulher, bem como, compreender o seu significado e utilização. Para isto, antes é necessário uma abordagem do progresso e revolução dos parâmetros femininos.

2.1 O PROGRESSO E A REVOLUÇÃO NOS PARÂMETROS FEMININOS

Desde a idade média a mulher tinha uma função apagada na educação dos filhos, sendo o pai quem possuía total autoridade na criação das crianças (MANCINI, 2005).

Nas famílias burguesas, quando uma criança nascia, esta era amamentada por amas e ficavam sob cuidado de criadas. A medida que chegava a adolescência os meninos passavam a ser de responsabilidade de criados homens e as meninas aos cuidados das criadas mulheres. A criança somente tinha contato com a mãe quando chegava a idade de frequentar o seu meio (MANCINI, 2005)

Entretanto nas famílias populares, as crianças eram alimentadas pela mãe, que muitas vezes era ama ou criada das famílias burguesas. A educação era dada por membros da própria casa e caso a criança fosse de família pequena, começava a trabalhar desde muito cedo junto com o pai (MANCINI, 2005).

Com o trabalho árduo desde cedo e a ausência da mãe na casa, começou a aumentar o índice de mortalidade infantil e abandono de crianças, e então, complementa Stearns (2010) as atividades femininas começaram a se desenhar, de forma que pudessem dispensar mais tempo com os cuidados das crianças e com os afazeres domésticos.

A partir deste momento o homem passou a ser considerado o responsável pelo sustento da casa e a mulher pelos afazeres domésticos e educação dos filhos (MANCINI, 2005).

Por algum tempo, as mulheres ficaram dependentes de seus pais e maridos, em uma sociedade dominada por visões machistas (ALBUQUERQUE;

ALMEIDA, 2008), afastadas da vida social sem acesso as funções políticas e religiosas e na maioria sem oportunidades de estudos (LUZ; FUCHINA, 2009).

Porém, com a interação entre as civilizações e o contato com as religiões por meio de missionários com intuito de ensinar que assim como os homens as mulheres também tinham almas e mesmo com a igreja que em alguns aspectos ainda concordava com o domínio masculino, iniciou um desafio à cultura tradicional da época (STEARNS, 2010)

Entretanto, só no início do século XX, com a mobilização dos homens nas guerras, as estruturas de poder e domínio masculino passaram a ser impactadas fortemente, visto que com a queda da mão-de-obra masculina, conseqüentemente, trouxe a necessidade das mulheres adotarem novas funções na sociedade (AVILA, 2007).

Neste momento as mulheres saíram de casa em busca de trabalho e começaram aos poucos se inserir neste meio rodeadas de visões discriminatórias (LUZ; FUCHINA, 2009). Muitas iniciaram seu trabalho como professora, porém enfrentaram diversas dificuldades até conseguirem passar uma boa imagem (MANCINI, 2005).

Depois disso, começou a surgir novas profissões femininas, que permitiu que as mulheres pudessem entrar no mercado de trabalho. Dentre estas, surgiu, com a Guerra da Criméia em 1854, a função de enfermeira, onde muitas mulheres saíram de suas casas para dar assistência aos feridos e após isso começaram uma preparação e capacitação para aperfeiçoamento profissional (MANCINI, 2005).

Ao passo que as coisas aconteciam elas iam se inserindo no mercado de trabalho. Com o comércio aparecendo passaram a trabalhar como comerciantes e junto à invenção da máquina de escrever fez com que surgissem também funções como datilografas e secretárias (MANCINI, 2005).

Outro marco histórico nas profissões femininas da época foi a criação do telefone, que trouxe também a profissão de telefonista, dada na época como tarefa feminina (MANCINI, 2005).

A inserção da mulher no mercado de trabalho traz desde então grande impacto nas relações sociais, implicando mudança nos aspectos familiar e cultural (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005) tendo durante este período conquistas significativas como: direito ao voto, invenção da pílula anticoncepcional, aumento da escolaridade, divórcio, entre outras (GUIDA, 2009).

As mulheres começam a encarar então uma dupla ou até tripla jornada de trabalho, para garantirem reconhecimento na sociedade conforme Pereira, Santos e Borges (2005) elas são sensíveis, persistentes e criativas, ocupam muitos dos postos de trabalho, cuidam das tarefas domésticas e também conseguem o acesso as universidades que contribui para conseguirem cargos mais elevados dentro das empresas.

Com isso, passam então, diminuir preconceitos e concorrer em igualdade com os homens, na busca das mesmas oportunidades, mesmo sabendo que existem ainda, em alguns setores, diferenças no âmbito de nível hierárquico e na faixa salarial (MELO; LOPES, 2011).

Gomes (2005) afirma que com o crescimento da economia voltada para o setor de informação, a força física perde sua força onde permite uma mudança para que a força intelectual seja mais valorizada.

Gomes (2005) ressalta também que acredita, apesar das dificuldades da inserção feminina no mercado de trabalho e toda discriminação nos meios de convívio, que não seria possível reverter o processo, mas trazer cada vez mais a mulher para as organizações, para ocupar cargos tanto de empregada como de empregadora.

Almeida, Antonialli e Gomes (2011) afirmam que as mulheres abrem duas vezes mais negócios que os homens. Em nível mundial as brasileiras ocupam o 6ª lugar no ranking de maiores empreendedoras no mundo. Os autores concluem também que as empresas comandadas por mulheres estão alcançando níveis superiores de tempo de sobrevivência e relacionam isso com a combinação masculina tais como, iniciativa, coragem e determinação e traços femininos de sensibilidade, intuição e cooperação.

Deste modo, o uso do empoderamento passou a ter força coletiva entre as mulheres, desde o momento em que começaram a reconhecerem suas competências e habilidades, (LISBOA, 2002), trazendo não só mudanças para si próprias, mas, em todas as estruturas sociais, políticas e culturais (MELO; LOPES, 2011).

Percebe-se também que apesar das mulheres que assumem cargos de gerencia enfrentarem diversas dificuldades como a necessidade de atender a valores masculinos impostos a este cargo e ainda equilibrar com a rotina da vida pessoal, ao final existe grande satisfação que envolve tanto a realização profissional e a pessoal (MIRANDA et al, 2013).

2.1.1 Os movimentos femininas e o empoderamento

O empoderamento acontece quando os indivíduos, organizações e comunidades passam a obter meios que oportunizam que estes tenham a capacidade de agirem e decidirem em seu âmbito social (SOUZA; MELO 2009). Essa concepção defende a ideia de que os indivíduos possam reconhecer sua influência nos fatores determinantes de suas vidas (BAQUERO, 2012).

Pilonieta (2002) ressalta que para o empoderamento acontecer necessita de uma mudança política e comunitária que evidencie uma valorização daqueles que não são reconhecidos e que estão silenciados para que possam mostrar suas potencialidades.

As pessoas desprovidas de poder começam uma mudança de vida obtendo o controle de suas vidas, descobrindo suas habilidades e assumindo seus próprios compromissos (LÉON, 2000).

Nas relações de gênero durante muito tempo a mulher esteve sujeita ao sistema de domínio patriarcal, este sistema começou a mudar com o empoderamento da mulher que trouxe transformações para si própria (COSTA, 2008).

Segundo Baquero (2012), o empoderamento surgiu com a reforma protestante, porém apenas eclodiu na segunda metade do século XX com os movimentos emancipatórios de feministas na luta por seus direitos civis nos países desenvolvidos.

Para Lisboa (2002) o empoderamento da mulher iniciou dentro de sua própria casa, espaço onde ocorrem as relações do cotidiano no qual está diretamente relacionada ao desenvolvimento dos seus sentimentos de autoestima e autoconfiança.

Foi então que, no final do século XX, o empoderamento se tornou objeto central de estudos, com o conceito de participação e integração das pessoas no processo de desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos (LISBOA, 2007)

Em 1995 aconteceu a IV Conferência Mundial das Mulheres que foi realizada em Beijing e que teve repercussão histórica, pois passou a ser incumbida aos governantes à responsabilidade da desigualdade de gênero. Nesta conferência

foi estabelecido estratégias para possibilitar a equidade do gênero nas políticas públicas, contribuindo para o empoderamento da mulher (LISBOA, 2007).

Em consequência, em 2003 no Brasil foi criada a Secretaria de Políticas Públicas para Mulheres, com o intuito de propor, coordenar, e executar políticas públicas. Na ocasião foi instituído os Conselhos dos Direitos da Mulher em nível nacional, estadual e municipal, que contribuiu para o movimento nas relações de gêneros e empoderamento (LISBOA, 2007).

Devido estes fatos, e encorajadas pelo início desses processos políticos, muitas mulheres passaram a trabalhar em cargos de liderança em organizações comunitárias (LISBOA, 2002).

Com a mudança do capitalismo no mundo e as organizações cada vez mais competitivas, algumas empresas começam a repensar sua forma de gestão, e começam a focar no empregado. Trazendo a oportunidade para mulher a assumir cargos de chefia nas instituições e começarem a se autoconhecer, trazendo assim o empoderamento para sua realidade (MELO; LOPES, 2012).

Büler (2011, p.20) comenta que “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”.

Para o gênero feminino que tem aumentado sua participação nos âmbitos políticos e econômicos o empoderamento inicia com o desejo pelo bem estar e a influência de transformar o meio onde se encontra (BÜLER, 2011).

O empoderamento da mulher não interfere apenas no meio onde vivem mas impulsionam também outros indivíduos, equipes, nos aspectos políticos e culturais (SOUZA; MELO, 2009).

Nesse sentido, empoderamento, no caso das mulheres, tem o objetivo de questionar a ideologia patriarcal e modificar as estruturas que discriminam as relações de gênero e dar condições as mulheres de se inserirem no mercado de trabalho e ter acesso aos recursos materiais e de informações (SARDENBERG, 2006).

2.2 EM BUSCA DE UMA CONCEPÇÃO DE EMPODERAMENTO

Para Büler (2011) “o empoderamento está conceituado relacionado a 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”.

Destaca-se pelo desenvolvimento de indivíduos, organizações e comunidades que contribui para o desenvolvimento de capacidades para tomar decisões, agir e influenciar os outros (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007). Trata-se da participação nas relações de poder, ao permitir que o indivíduo se sinta capaz e motivado para interferir em sua realidade (KLEBA, 2009).

Em geral, é um comportamento gerado por indivíduos ao participarem de lugares privilegiados de decisões. Passa a ir além da iniciativa individual de conhecimento e superação particular e começa a participar de situações mais complexas de relações sociais econômicas e políticas mais abrangentes (PEREIRA, 2006).

O termo empoderamento então se define como um processo que faz com que os indivíduos utilizem suas habilidades e conhecimentos para atuar nas tomadas de decisões com autonomia, autoridade e responsabilidade (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004).

O empoderamento busca potencializar as pessoas e compreender a capacidade individual e coletiva de sua asserção para tomadas decisões, nos diversos níveis da sociedade (LISBOA, 2008). Permite que a pessoa seja capaz de mudar o seu comportamento e também nos meios em que trabalha (FESTE; ANDERSON, 1995).

De acordo com Oakley e Clayton (2003), empoderamento pode se apresentar nos indivíduos em três áreas. Como o poder da pessoa por meio de uma maior confiança em sua própria capacidade, poder através do aumento de relações das pessoas estabelecidas com outras organizações e um poder resultante do acesso aos recursos econômicos.

Lisboa (2008) conclui então que empoderamento está inteiramente interligado com a participação dos indivíduos e vem sendo evidenciado em diversos lugares no mundo. Ávila (2007) afirma que a entrada das mulheres tem demonstrado isto com a entrada nos mais diversos âmbitos da sociedade.

2.2.1 Dimensões do Empoderamento

O empoderamento não se limita ao âmbito individual ou psicológico do indivíduo, apresentado através de expressões de autoajuda. Existem algumas

dimensões, que requerem enfoque na mudança da mulher no alcance aos bens e poder por meio do empoderamento (SOUZA; MELO, 2009).

A divisão dessas dimensões é feita da seguinte forma: âmbito econômico, social, político e cultural. É interessante que se entenda as transformações das relações de poder nas diferentes dimensões (LUTTRELL; QUIROZ, 2009).

Na economia, o empoderamento trabalha com a concepção de assegurar que o indivíduo possua competências, capacidades, recursos e acesso a renda e subsistência segura e sustentável (LUTTRELL; QUIROZ, 2009). O empoderamento econômico propõe as mulheres ultrapassem mais uma barreira do sistema patriarcal ao se tornarem dependentes economicamente (COSTA, 2008).

O empoderamento pessoal ou psicológico ocorre de acordo com a experiência do indivíduo em situações em que necessita utilizar o poder onde começa a reconhecer sua capacidade e desenvolver novas habilidades para sair de uma posição de conformação e submissão (KLEBA; WENDAUSEN, 2009). Para a mulher, trata de um sentimento de autoconfiança e autoestima que faz acreditar na sua capacidade de mudança pessoal e social (COSTA, 2008).

No âmbito político, empoderar, significa o desenvolvimento para a habilidade de analisar, organizar e mobilizar o meio social e conseguir interferir nele e proporcionar mudanças (PAZ, 2006).

O componente cognitivo revela a ideia de que a pessoa compreende o nível de subordinação sobre si, e mesmo assim encontra necessidades de fazer escolhas que vão de encontro as perspectivas dos meios culturais e sociais. O empoderamento cognitivo traz uma nova concepção para as relações de gênero (COSTA, 2008).

2.2.2 O Empoderamento no Espaço Organizacional

Com o avanço da administração e a necessidade de inovação acentuada dentro das organizações que buscam um diferencial, o capital humano se torna peça fundamental para a obtenção do bom desempenho nos processos (OLIVEIRA; KROM, 2010).

Araújo (2007) concorda dizendo que de acordo com as mudanças no ambiente organizacional o indivíduo se torna um fator fundamental e merece

tratamento diferenciado no momento de decisão relacionado a gestão dos recursos humanos.

Entende-se como empoderamento o processo que incentiva a participação dos colaboradores na tomada de decisão (OLIVEIRA; KROM, 2010), e que desenvolve o potencial das pessoas, fazendo reconhecer os que possuem menos poder dentro da organização (LISBOA, 2002).

O empoderamento organizacional trabalha com o conceito de que as decisões devem ser tomadas em um nível horizontal, tendo assim maior contribuição do colaborador nas atividades realizadas (BAQUERO, 2012).

Este modelo de gestão produz resultados, pois traz maior confiança entre os funcionários, descentralizando o poder e contribuindo com que o colaborador tenha uma maior participação no trabalho (FONTANILLAS; PALMIERI; OLIVEIRA, 2008).

Com o empoderamento as pessoas passam a envolver consideravelmente as questões da organização e seus objetivos pessoais, fazendo com que o crescimento da organização esteja interligado ao desejo pessoal e profissional de cada indivíduo (ARAUJO, 2007).

O empoderamento trabalha com o intuito de que as pessoas tomem consciência de sua capacidade para contribuir com qualidade no progresso da instituição em que se encontra, pois trabalha diretamente e com prioridade os indivíduos em todos os processos (ARAUJO, 2007).

Sendo assim, algumas empresas adotam esta gestão considerando como uma ferramenta eficaz que traz grande vantagem competitiva (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2004), pois este processo faz com que o colaborador se sinta capaz de realizar, ter autonomia e interferir nas decisões dentro da organização, contribuindo fortemente com a mesma (SANTANA; SANTOS, 2010).

Araújo (2007, p.209) afirma que [...] “uma gestão atual, moderna, consciente dos processos críticos ou não é caminho suficiente para que o *empowerment* seja a tecnologia ideal para as organizações que buscam soluções e lutam pela excelência organizacional”.

Dentro das empresas, o empoderamento também, reduz a burocratização e o retrabalho, pois se preocupa em compartilhar informações e faz com que os colaboradores percebam seu trabalho como fonte para realização pessoal (OLIVEIRA; KROM, 2010). Compromete todos os colaboradores nos processos

decisórios da empresa, aprimorando seu funcionamento (HAMMUDA; DULAIMI, 1997).

Para que o processo de empoderamento traga um resultado positivo para toda a organização, é preciso estabelecer limites para a equipe, transmitir feedbacks regularmente, trabalhar para que o grupo tome iniciativas juntos e manter uma boa comunicação (FONTANILLAS; PALMIERI; OLIVEIRA, 2008).

A ferramenta somente será eficaz em uma organização em que os indivíduos conhecem a missão da empresa, possuem informações e competências precisas para efetuar o trabalho e quando não deixam de tomar atitudes por influência do medo (MILLS, 1996).

Sendo que as instituições que trabalham esta gestão, tem como resultado: todos os funcionários dispostos a trabalhar em prol da empresa, maior transmissão de confiança aos clientes e melhoria na imagem da empresa (FONTANILLAS; PALMIERI; OLIVEIRA, 2008).

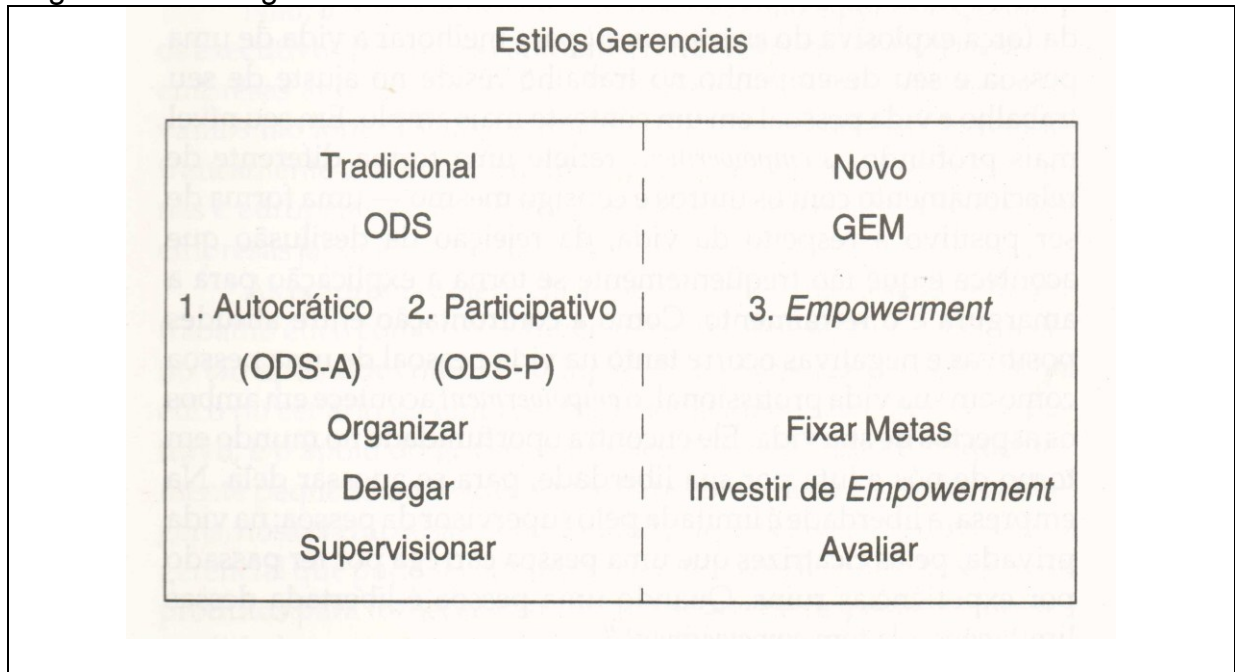
A gestão do empoderamento se difere das tradicionais, visto que em uma direção tradicional o gerente organiza, delega e supervisiona, desta forma, o subordinador decide, divide e organiza as tarefas e o subordinado executa (MILLS, 1996).

No modelo de gestão pelo empoderamento o gerente traz a oportunidade do indivíduo realizar as atividades da maneira que lhes parecer adequado e depois apenas avalia se chegaram aos objetivos que traçaram (MILLS, 1996).

Estes estilos de gestão podem ser analisados melhor como mostra na figura 1 (MILLS, 1996).

Para concluir, uma empresa que adota o empoderamento como ferramenta de gestão, compreende que seus colaboradores são os principais recursos de competitividade, sendo que indivíduos dotados de empoderamento se entregam para organização, pois fazem do propósito da empresa o seu próprio propósito (ARAÚJO, 2007).

Figura 1: Estilos gerenciais



Fonte: Mills (1996, p.40).

2.2.3 Etapas para Implementação do Empoderamento

Empoderamento não pode ser confundido com os métodos tradicionais de gestão que utilizam da delegação de tarefas e supervisão das mesmas (ARAÚJO, 2007). A delegação de tarefas funciona de forma que um líder divide as atividades, decide quem realizará e monitora todo o processo até que seja concluído (NELSON, 1991).

Utilizar o empoderamento não é simplesmente entregar a responsabilidade para o funcionário, mas a instituição precisa entender como funciona e aplicar a gestão de maneira correta para assim ter seus funcionários completamente engajados. (ARAÚJO, 2007).

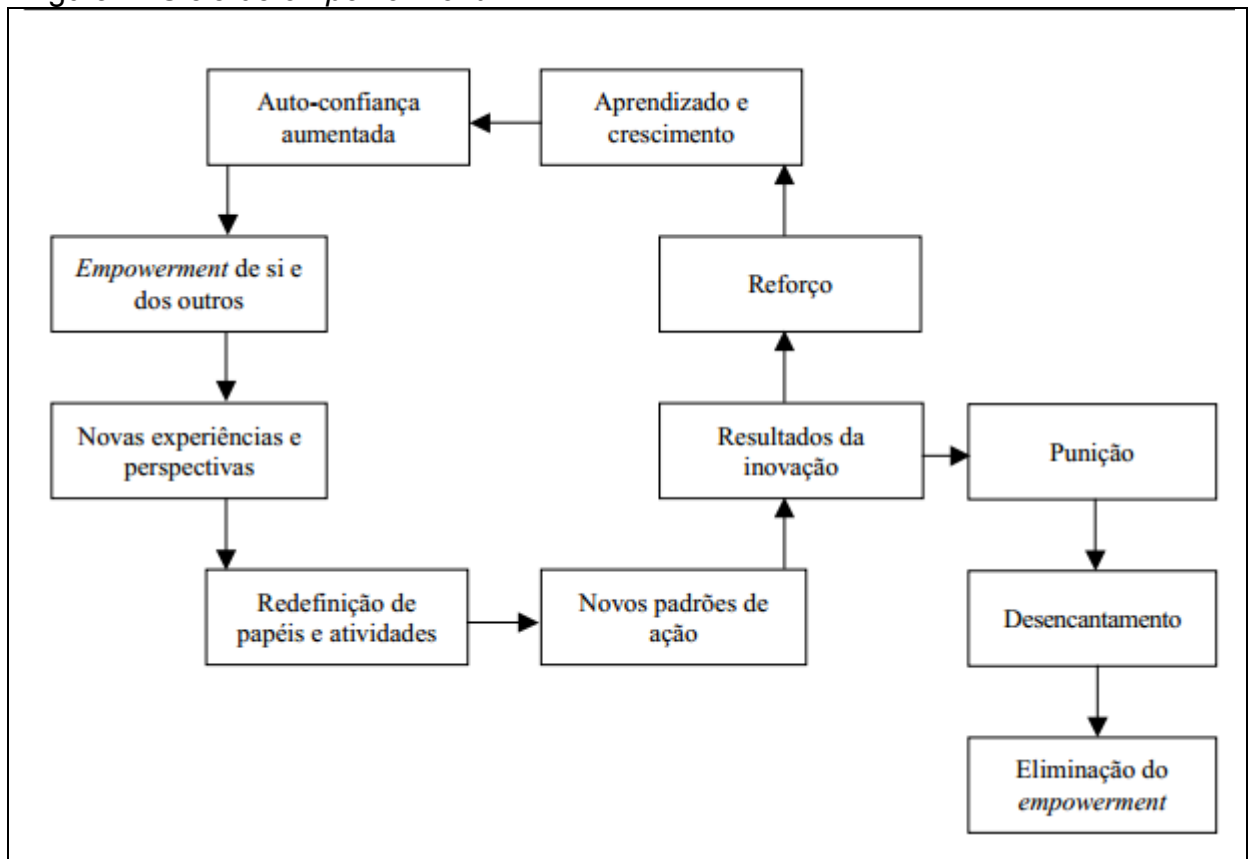
A aplicação do empoderamento nas empresas possui etapas diferentes para sua aplicação, Mills (1996) destaca seis passos importantes para conseguir chegar ao sucesso deste modelo de gestão.

O primeiro deles é a tolerância a erros, pois para que as pessoas trabalhem este novo método é necessário que a organização saiba quando o erro pode ser admissível, para não ocorrer após um erro justificável que os indivíduos passem a ter medo de aceitarem responsabilidades (MILLS, 1996).

Mills (1996, p. 53) cita que um erro pode ser permitido quando:

- a) Não é parte de um padrão;
- b) Quando aprendemos com ele;
- c) Quando acontecer na busca das metas;
- d) Quando está dentro de seu escopo de autoridade;
- e) Quando é consistente com a lei e os princípios da empresa;
- f) Quando os procedimentos adequados forem utilizados.

Figura 2: Ciclo do *empowerment*



Fonte: Quinn & Spreitzer (1999, p. 24)

Outro passo que Mills (1996) comenta, é o de desenvolver confiança. Para Araújo (2007) a confiança é o fator essencial para o empoderamento acontecer, pois acredita que quando a empresa deposita o poder de decidir estes passam a contribuir mais para o crescimento da organização.

Para Mills (1996) possuem três níveis de confiança. O menos intenso é o de previsibilidade que é quando o indivíduo consegue prever o que irá acontecer. O de confiabilidade que os colaboradores confiam nas promessas da empresa e de mutualidade que trabalha com o objetivo de que a empresa e os funcionários se importem um com o outro.

A visão também faz parte das etapas que Mills (1996) comenta para implementar a gestão baseada no empoderamento. Araújo (2007, p.217) afirma que “todo projeto de *empowerment*, para gerar efeitos positivos, precisa estar alicerçado sobre uma visão”.

A visão deve ser desenvolvida pelos líderes e estes trabalharão para que todos apoiem esta visão e trabalhem, buscando em si as competências para chegar no ponto determinado mesmo que este pareça inalcançável (ARAÚJO, 2007).

O quarto passo, que Mills (1996) destaca, trabalha a fixação de metas. As metas da instituição precisam estar bem definidas e escritas de maneira que todos possam entender e se compreender e alcançar a missão da empresa.

A avaliação é a próxima fase onde o gerente da empresa não deve se preocupar apenas com o desenvolvimento de sua equipe, mas também estar atento as questões financeiras, ao mercado, a operação e a organização, para que os gerentes e os colaboradores estejam conscientes da verdadeira situação da empresa.

Araújo (2007) acrescenta que tudo que foi projetado necessita ser averiguado para apurar os resultados que foram almejados e os que foram concretizados. A avaliação deve também estar interligada ao feedback para que toda a organização possa seguir rumo certo.

O sexto e último passo que Mills (1996) considera para aplicar o empoderamento nas organizações é a motivação. Pessoas motivadas colaboram para aumentar a performance da empresa, buscar a perfeição e ter maior agilidade nas respostas aos clientes.

Araújo (2007) afirma que “*empowerment* é motivação e motivação é *empowerment*, já que apenas pessoas motivadas são capazes de se comprometer com a missão organizacional, direcionando seus esforços para alcançá-la”.

Santana e Santos (2010) deduzem que a motivação é o que contribui para o funcionário realizar seu trabalho. Para isto a empresa precisa estar atenta e reconhecer e recompensar seu colaborador.

2.2.4 Dificuldades e vantagens da aplicação do empoderamento

Oliveira e Krom (2010) citam que existem também dificuldades para a implantação do empoderamento, sendo que os a empresa não pode impor ao

funcionário, mas sim faz-lo entender que terá uma maior responsabilidade, porem maior poder de decisão.

Entre as dificuldades para aplicação, Oliveira e Krom (2010), destacam os pontos, apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Dificuldades para aplicação do empoderamento

Dificuldades para aplicação do Empoderamento
Falta de estudos e informações técnicas sobre o assunto
A empresa ter mais de 200 funcionários
A empresa tender a repetir o que deu certo no passado, não considerando que a realidade muda
As chefias não possuem as qualidades de liderança necessárias
Funcionários terem dúvidas do que vem a ser o <i>empowerment</i>
Os trabalhadores não estarem preparados para realizar as tarefas
Os trabalhadores não aceitarem a autonomia delegada
Treinamento necessário e mudança da cultura organizacional dominante

Fonte: Oliveira e Krom (2010, p.4)

Apesar de encontrar dificuldades de sua aplicação, Oliveira e Krom (2010) observam também que o empoderamento é uma ferramenta inteligente que traz os seguintes benefícios, como mostra o Quadro 2.

Quadro 2: Benefícios do empoderamento

Benefícios do empoderamento
Foco no cliente
Plano de redução de custos sustentável
Direção alinhada às metas e aos objetivos estratégicos da organização
Responsabilidade e comprometimento com valores, crenças e resultados da empresa
Tomada de decisão mais rápida
Operacionalização da visão e missão da empresa em curto espaço de tempo
Planos, projetos e implementação de ações
Melhoria dos processos de fabricação e de montagem e capacidade de resposta aos clientes
Aumento da velocidade da empresa para as exigências de clientes, tecnologias, novos produtos, concorrentes, entre outros
Liberação dos níveis operacionais para atuação nos aspectos que geram impacto nos resultados da empresa
Liberação dos níveis gerenciais para plena atuação nos aspectos estratégicos da empresa
Diminuição dos níveis da estrutura organizacional
O <i>empowerment</i> proporciona grande sinergia entre seus membros, resultando em um melhor ambiente de trabalho

Fonte: Oliveira e Krom (2010, p.4)

Santana e Santos (2010) também destacam que quando a organização da a liberdade de tomada de decisão para o seu colaborador, está promovendo o desenvolvimento pessoal deste, trabalhando sua capacidade de raciocínio e análise.

Oliveira e Rodriguez (2004) ressalta que o empoderamento apresenta vantagens, pois permite para que os líderes tenham mais tempo para se dedicar as tarefas administrativas, desenvolve o potencial do indivíduo e da equipe na organização, traz motivação e as decisões são tomadas com maior agilidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os métodos utilizados para a realização da pesquisa para a coleta de dados do estudo em questão.

Para Demo (1981, p.7) Metodologia é: “[...] o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental, a serviço da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisadora com o propósito de aprofundar o conhecimento na área do atual estudo optou por realizar uma investigação de caráter descritiva.

Como meios de investigação, os itens utilizados na presente pesquisa são: pesquisa de Campo ou Levantamentos e estudo de caso.

O campo é o local onde ocorrem fatos, fenômenos e processos. A pesquisa de campo busca os dados no local onde estes acontecem. Esta pode ser realizada com observação direta, levantamento ou estudo de caso (SANTOS, 2004).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A pesquisa foi realizada em uma instituição de ensino e tecnologia, na cidade de Criciúma, SC. Os dados aqui expostos, foram repassados a autora pelo setor pessoal da empresa, com base no ano de 2012. A empresa possui 674 funcionários ativos. Dentre estes, 52 possuem cargos de liderança, 33 são mulheres, que representam 63,46% e são a população total do trabalho.

Para a entrevista, a amostra definida pela autora foi não-probabilística por julgamento, devido ao tempo para pesquisa e o acesso as entrevistadas. A população alvo consiste no conjunto de elementos que buscamos compreender na pesquisa e amostra é parte da população onde pode-se obter valores aproximados das propriedades da população interessada. A amostragem por julgamento, acontece quando o pesquisador julga os elemento que melhor representam sua população de estudo (BARBETTA, 2005).

Quadro 3: Estruturação da população-alvo

Objetivos específicos	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Conhecer como as mulheres que ocupam cargos de chefia lidam com o empoderamento no exercício profissional em uma instituição de ensino e tecnologia de Criciúma, SC.	Agosto/2013 a Outubro/2013.	Criciúma	SATC	Mulheres líderes

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Os dados utilizados, neste trabalho, foram coletados diretamente pela autora, caracterizando-os como primários, onde é preciso ir até a população alvo para obtê-los (BARBETTA, 2005).

A técnica de coleta de dados utilizada, foi uma entrevista semiestruturada constituído por 14 perguntas, elaboradas pela autora.

O procedimento de coleta de dados foi por realizado por meio de entrevistas, gravadas, com duração média de 30 minutos. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora. Foram agendadas datas e horários previamente com cada mulher em cargo de chefia, respeitando a disponibilidade das mesmas. Na entrevista, buscou-se não interferir na opinião das entrevistadas, concedendo liberdade para apresentarem suas opiniões.

Segundo Roesch, (1999) este procedimento busca compreender o sentido que o assunto tem para os entrevistados, pois trabalha com questões abertas, possibilitando com que o entrevistador perceba a perspectiva destes.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa desenvolvida tem caráter qualitativo, pois trabalha com perguntas abertas, com objetivo de conhecer como as mulheres que ocupam cargos de chefia lidam com o empoderamento no exercício profissional em uma instituição de ensino e tecnologia de Criciúma, SC.

Vale ressaltar que, nesta pesquisa, as entrevistas foram transcritas literalmente, de acordo com as falas de cada entrevistada. Como o objetivo é

conhecer a opinião do entrevistado e não sua identidade, foi suprimido a identificação de cada entrevistado realizando uma identificação de E1 para mulher 1 (um), E2 para segunda mulher 2 (dois) e sucessivamente.

Após a transcrição das entrevistadas, a pesquisadora analisou detalhadamente cada fala e organizou as opiniões por similaridade de respostas em cada questão. Como o instrumento de coleta foi organizado por categorias de análise dentro dos pressupostos da literatura, os dados foram apresentados por categorias, cujas informações transcorridas em cada uma delas, foi a partir das similaridades das falas.

Após a apresentação dos dados, os mesmos foram discutidos de acordo com a literatura que sustentou a fundamentação teórica desta pesquisa.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quadro 4: Síntese do delineamento da pesquisa

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa quanto aos afins	Meios de investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Conhecer como as mulheres que ocupam cargos de chefia lidam com o empoderamento no exercício profissional em uma instituição de ensino e tecnologia de Criciúma, SC.	Exploratória	Pesquisa de campo	Amostra não probabilística por julgamento	Entrevista semiestruturada	Qualitativa

Fonte: Elaborado pela autora

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será abordada a análise da pesquisa, realizada com 10 (dez) mulheres que atuam em cargo de chefia em uma instituição de ensino e tecnologia. A pesquisa buscou identificar o perfil socioeconômico, bem como as expressões de empoderamento das mulheres em estudo.

4.1 PERFIL SÓCIOECONÔMICO

Esta seção tem o intuito de apresentar o perfil socioeconômico das mulheres que participaram desta pesquisa. Foram selecionadas 10 (dez) mulheres em cargos de chefia de uma instituição de ensino e tecnologia da cidade de Criciúma, SC. Desse modo, como o número de mulheres na função era maior que o proposto, as mulheres que participaram das entrevistas foram aquelas que prontamente aceitaram o convite para relatarem um pouco de suas experiências profissionais.

a) Faixa etária

O Quadro 5 (cinco) apresenta a faixa etária das 10 (dez) mulheres entrevistadas no presente estudo.

Quadro 5: Faixa Etária

Entrevistada	Ano Nascimento	Idade
E1	1979	34 anos
E2	1956	57 anos
E3	1967	46 anos
E4	1970	43 anos
E5	1974	39 anos
E6	1977	36 anos
E7	1949	64 anos
E8	1981	32 anos
E9	1979	34 anos
E10	1970	43 anos

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com o Quadro 5 (cinco), pode ser observado que a variação da idade ocorre entre 32 anos e 64 anos. Sendo assim, vale ressaltar

que 5 (cinco) das entrevistadas possuem idade entre 32 a 39 anos, 3 (três) possuem idade entre 40 a 49 anos, 1 (uma) entrevistada possui de 50 a 59 anos e 1 (uma) acima de 60. Classificando, deste modo, o perfil etário das mulheres do estudo como jovens adultas.

b) Faixa salarial

Para o empoderamento acontecer, é necessário que o indivíduo tenha acesso aos recursos e renda de modo seguro e sustentável (LUTTRELL; QUIROZ, 2009). O empoderamento econômico sugere as mulheres superarem mais uma barreira do sistema patriarcal ao se tornarem dependentes financeiramente (COSTA, 2008). Deste modo, foi questionado a faixa salarial de cada mulher entrevistada.

Quadro 6: Faixa Salarial

Entrevistada	Faixa Salarial
E1	Acima de R\$3.000,00
E2	Acima de R\$3.000,00
E3	De R\$2.001,00 a R\$3.000,00
E4	Acima de R\$3.000,00
E5	Acima de R\$3.000,00
E6	Acima de R\$3.000,00
E7	Acima de R\$3.000,00
E8	Acima de R\$3.000,00
E9	Acima de R\$3.000,00
E10	Acima de R\$3.000,00

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Sobre o perfil econômico das mulheres do estudo, quase todas as entrevistadas responderam que recebem acima de R\$ 3.000,00, apenas a entrevistada E3 relatou receber de R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00. Neste caso, é possível perceber, que o empoderamento, trouxe segurança financeira para estas entrevistadas, interferindo também em seu âmbito econômico.

c) Tempo que trabalha em cargo de liderança na instituição

Neste contexto também se buscou saber quanto tempo cada entrevistada possui no cargo de liderança na instituição do atual estudo, como mostra o Quadro 7 (sete).

Quadro 7: Tempo que trabalha em cargo de liderança na instituição

Entrevistada	Tempo no cargo de liderança na instituição
E1	4 anos
E2	22 anos
E3	2 anos
E4	9 anos
E5	9 anos
E6	15 anos
E7	38 anos
E8	9 anos
E9	7 anos
E10	1 mês

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O tempo de trabalho em cargo de liderança na instituição em questão foi diversificado. Uma das entrevistadas afirmou estar apenas há 1 (um) mês no cargo, 4 (quatro) estão entre 2 (dois) a 9 (nove) anos na função, já a entrevistada E6 comenta trabalhar 15 anos no cargo, a entrevistada E2 afirma estar há 22 anos e a que está há mais tempo no cargo relatou exercer a função durante 38 anos.

d) Graduação e especialização

Quanto a formação acadêmica, foi destacada a área de estudo de graduação de cada entrevistada e suas especializações, como mostra o Quadro 8 (oito).

Quadro 8: Graduação e especialização

Entrevistada	Graduação	Especialização
E1	Ciências Biológicas	Educação Ambiental
E2	Engenharia Química	
E3	Pedagogia	Pedagogia gestora
E4	Serviço Social	Administração/serviços e saúde pública

E5	Administração de empresas e Pedagogia	Administração financeira, gestão da produção, metodologia do ensino superior, gestão e supervisão escolar.
E6	Ciências da Computação	Prática Docente
E7	Pedagogia	Administração Escolar/ Prática docente
E8	Publicidade e propaganda	Marketing com foco no cliente e gerenciamento de projetos
E9	Letras em inglês	Língua inglesa
E10	Psicologia	Recursos humanos

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Analisando o Quadro 8 (oito), é possível perceber grande diversidade de cursos de graduação das entrevistadas. É notório também que por se tratar de uma instituição de ensino, dentro de cada área, as líderes entrevistadas buscaram se aperfeiçoar nas áreas de pedagogia, gestão e supervisão escolar, administração escolar e prática docente. As demais, que não trabalham diretamente com o setor educacional, buscaram se aperfeiçoar com foco nas suas funções e apenas uma das entrevistadas afirmou não possuir especialização.

e) Idade e função que iniciou no mercado de trabalho

O Quadro 9 (nove) indica a idade que as entrevistadas iniciaram no mercado de trabalho e o cargo que exerciam.

Quadro 9: Idade e função que iniciou no mercado de trabalho

Entrevistada	Idade que iniciou no mercado de trabalho	Cargo que ocupava
E1	18 anos	Auxiliar administrativo
E2	23 anos	Professora
E3	15 anos	Balconista
E4	16 anos	Professora de escola infantil
E5	19 anos	Desenhista mecânico
E6	17 anos	Professora
E7	18 anos	Professora
E8	16 anos	Almoxarife
E9	17 anos	Professora
E10	18 anos	Professora

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

De acordo com o Quadro 9 (nove), é possível relatar que 9 (nove) das entrevistadas iniciaram no mercado de trabalho antes dos 18 anos, sendo

que a entrevistada E3 foi mais nova ao iniciar com 15 anos. Apenas a entrevistada E2 afirmou iniciar sua carreira com 23 anos. Mostrando assim que a maior parte das entrevistadas, iniciaram cedo suas trajetórias profissionais.

f) Idade da primeira experiência em cargo de liderança

O Quadro 10 (dez) apresenta a idade que cada entrevistada iniciou as funções de liderança em suas trajetórias profissionais.

Quadro 10: Idade da primeira experiência em cargo de liderança

Entrevistada	Idade da primeira experiência em cargo de liderança
E1	21 anos
E2	35 anos
E3	43 anos
E4	25 anos
E5	23 anos
E6	20 anos
E7	26 anos
E8	22 anos
E9	21 anos
E10	21 anos

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O Quadro 10 (dez) mostra que mais de 50% das entrevistadas iniciaram jovens em cargos de liderança, sendo que 8 (oito) delas afirmaram assumir a função antes dos 30 anos. Somente as entrevistadas E2 e E3 tiveram esta ascensão mais tarde com 35 anos e 43 anos respectivamente.

4.2 EMPODERAMENTO DAS MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA

A apresentação desta etapa está subdividida em seções, que buscam exibir as ações e o posicionamento das entrevistadas, dentre as quais, destacam-se: bem-estar e sucesso profissional, reconhecimento da família, ações para ascensão profissional de outras mulheres, ascensão profissional, reconhecimento por mérito e processo decisório.

a) Bem-Estar e Sucesso profissional

A participação da mulher nos âmbitos políticos e econômicos tem aumentado significativamente nos últimos anos, o empoderamento inicia com o desejo pelo bem estar e a influência de transformar o meio onde se encontra (BÜLER, 2011). Trata de um sentimento de autoconfiança e autoestima que faz acreditar na sua capacidade de mudança pessoal e social (COSTA, 2008). O Quadro 11 apresenta as concepções de cada entrevistada para o bem-estar e sucesso profissional.

Quadro 11: Contribuições das entrevistadas sobre sucesso e bem-estar profissional

Sucesso	Bem-Estar
Fazer aquilo que gosta	Condições para o desenvolvimento do trabalho
Fazer as coisas com amor	Estar bem na família, no trabalho, no convívio social
Liderar bem as pessoas	Liberdade de expressão
Ser feliz onde está	Sentir-se bem sucedida
Estar bem na família, no trabalho, no convívio social	
Alcance dos objetivos pessoais	
Ser reconhecido e valorizado na profissão	

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A partir das considerações das entrevistadas referente ao sucesso profissional, foi possível perceber que a entrevistada E1, considerou que sucesso é fazer aquilo que gosta. *“É fazer, trabalhar com aquilo que gosta e um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento do trabalho, das tarefas” (E1)* [Grifo nosso]. Nesta mesma linha de raciocínio, a Entrevistada E3, frisou que quando uma pessoa faz aquilo que gosta, o indivíduo possui certa liberdade para atuar e tomar decisões no ambiente de trabalho. A mesma frisou que o salário ajuda, mas não é o principal fator que estimula as pessoas a trabalharem com prazer.

Sucesso eu acho que é fazer aquilo que a gente gosta, trabalhar naquilo que a gente gosta, com pessoas que você gosta. Né? Que você está num ambiente de trabalho onde dão liberdade para você tomar decisões e realmente fazer aquilo que você gosta. Não trata muito o salário, é claro que conta, porque hoje em dia você, tu, tens que te manter com o salário que tu ganha no teu emprego, no teu trabalho. Mas principalmente fazer aquilo que tu realmente gosta, que é o que eu faço aqui, eu amo o meu trabalho, amo a escola. Não falo

por causa da entrevista, mas falo porque eu gosto mesmo, sou apaixonada pela escola (E3) [Grifo nosso].

A entrevistada E8 também reconhece que o sucesso está ligado com o ato de fazer o que gosta, esta salienta que *“Sucesso pra mim, no meu ponto de vista, é começar a trabalhar com aquilo que você gosta, tudo que você fizer dentro daquilo que você gosta, pra mim já é um sucesso”* (E8) [Grifo nosso]. Com a mesma concepção de sucesso, a entrevistada E9 ressalta *“Sucesso é se completar naquilo que faz, fazer o que gosta”* (E9) [Grifo nosso].

Outro ponto identificado nas entrevistas que descrevem o sucesso profissional é quando um indivíduo faz o seu trabalho com amor. Para a entrevistada (E2) além de fazer o que gosta, o sucesso também depende da atitude de fazer suas tarefas com amor.

Pra mim é fazer as coisas com amor. É gostar do que faz e eu sinto que tem 22 anos aqui de laboratório e cada dia eu venho com mais vontade, nenhum dia eu penso assim ó: eu não estou com vontade de trabalhar. É porque eu gosto do que faço. É isso o sucesso, é a realização [...] (E2) [Grifo nosso].

Com outro ponto de vista, a entrevistada E4 destaca que para ela, sucesso é saber liderar as pessoas, ser uma pessoa de palavra e assumir com sua equipe as responsabilidades.

Então assim, sucesso pra mim é tu saber liderar bem as pessoas né, com coerência, com bom senso acima de tudo e não perdendo as responsabilidades e ter pulso firme acima de tudo né. O sucesso depende disso, assim tu ser uma pessoa de palavra, tu ser uma pessoa que assume junto com a tua equipe os erros e os acertos, acho que daí vem o brilho, daí vem o sucesso (E2) [Grifo nosso].

Ser feliz onde está, também foi a análise feita pela entrevistada E5, quando afirma estar feliz conciliando a vida pessoal e profissional, gerando a certeza de que alcançou o sucesso.

Sucesso é estar feliz onde eu estou, ou seja, com a minha família e com meu trabalho, isso pra mim é sucesso. Porque aquilo que eu almejo, eu to buscando, eu me sinto bem e por certo que eu alcancei o sucesso (E5) [Grifo nosso].

Considerando o sucesso e o bem-estar, para a entrevistada E6 sucesso também é conseguir estar bem nos diferentes aspectos da vida. *“Sucesso e bem-estar, é estar bem na família, no trabalho, no convívio social, poder obter sucesso em todos os âmbitos em que a gente convive, né”* (E6) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E8, estar em sintonia com todos os campos da vida, também faz parte do sucesso.

[...] Então, eu acho que tem que ter uma sintonia, no meu ponto de vista, entre família, entre fé, entre profissional né, na área profissional, entre a equipe de trabalho, pra ti ter sintonia né, é a palavra chave que a gente consegue ter sucesso né, ter uma realização (E8) [Grifo nosso].

Já a entrevistada E7, destacou que o alcance dos objetivos traçados pela pessoa e pela empresa são propulsores para o sucesso. “[...] *sucesso é quando tu alcança teus objetivos né, propostos por ti e pela empresa né*” (E7) [Grifo nosso].

Neste mesmo pensamento, a entrevistada E8 comenta que o sucesso está unido com o alcance de um bom resultado daquilo que você planejou. “[...] *é você conseguir em cima do planejamento, ter um bom resultado, eu vejo isso como sucesso*” (E8) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E10, o reconhecimento e a valorização profissional, está alinhado ao sucesso. De forma que faz com que se sinta realizada em seu trabalho.

Sucesso eu acho que ele está alinhado com as questões profissionais, no sentido de reconhecimentos, sentido de ser valorizada pela profissão. De uma certa forma, o sucesso de você se sentir realizada com aquilo que você faz, que eu acho que é um dos pontos mais importante (E10) [Grifo Nosso].

Fica claro então, resgatando o que Santana e Santos (2010) abordaram, que a motivação é o que contribui para o funcionário realizar seu trabalho. Para isto a empresa precisa estar atenta e reconhecer e recompensar seu colaborador. Esta afirmação também traz as considerações das entrevistadas em relação ao bem-estar. Dentre estas considerações, foi identificado pela entrevistada E4 que bem-estar para ela é possuir recursos para desenvolver o seu trabalho.

[...] tu ter todas as condições para desenvolver o teu trabalho, então se eu preciso sair pra fazer uma visita domiciliar, eu não espero uma semana, eu tenho carro. Se eu preciso fazer uma ligação pra alguém, eu posso, se eu preciso, entendeu? Tudo que eu preciso pra desenvolver o meu trabalho. Isso traz junto, tudo isso junto, traz o bem-estar pra desenvolver o meu trabalho [...] (E4) [Grifo nosso].

A entrevistada E1 também destaca que para acontecer o bem estar, é preciso que a empresa ofereça um ambiente de trabalho onde favoreça o desenvolvimento do trabalho. “[...] *um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento do trabalho, das tarefas*” (E1) [Grifo nosso].

No pensar da entrevistada E3, bem-estar acontece quando a empresa dá liberdade para trabalhar e se expressar dentro da instituição. O

empoderamento cognitivo, comenta Costa (2008), revela a ideia de que a pessoa compreende o nível de subordinação sobre si e mesmo assim, encontra necessidades de fazer escolhas que vão ao encontro às perspectivas dos meios culturais e sociais.

Então, a empresa te dá liberdade, a escola te dá liberdade pra ti trabalhar, acho que isso é importante, né. Não é, não vem tudo assim desenhado, tu tens que fazer isso, isso e isso. Tu tens liberdade de se expressar e de dar tua opinião, né. Acho que bem-estar no trabalho é isso (E3) [Grifo nosso].

É notório que as entrevistadas sentem o dever de interferir no sistema onde estão inseridas e precisam da liberdade com recursos necessários para assim fazer. Araújo (2007) diz que para o empoderamento acontecer, a empresa precisa considerar a confiança como um fator essencial, pois, acredita que quando a empresa deposita o poder de decidir, estas passam a contribuir mais para o crescimento da organização.

A entrevistada E8 considera que o bem-estar é conseguir um equilíbrio entre a casa, a empresa e o convívio social, além de abordar também que é fazer aquilo que gosta e que isto tem maior relevância que a remuneração.

Bem estar, eu acredito que, apesar de o pessoal dizer que tem que ter a separação do profissional e família, pra mim isso não existe. Porque querendo ou não, tu não é um robô que tu consegue separar, o que tá na minha casa, tá na minha casa e o que tá na empresa é da empresa. Então bem estar eu vejo que tem que estar no convívio, no convívio geral. Se eu to bem em casa eu consigo trabalhar bem, eu to bem com os amigos, eu gosto daquilo que eu faço porque se a gente não gosta do que faz, independente se tua remuneração é boa ou não, nunca vai ser bom o suficiente pra ti porque tu não gosta daquilo que tu faz (E8) [Grifo nosso].

Outra abordagem também com relato de que o bem-estar é mais importante que a remuneração, foi da entrevistada E2, que alega não ter dinheiro que pague o bem-estar. *“É o bem estar [...] é sentir bem, fazendo o que gosta e não tem dinheiro que pague o teu bem estar”* (E2) [Grifo nosso].

A entrevistada E10 comenta que bem-estar é poder se sentir bem, tranquila e segura em relação com a profissão e com a família. Para ela, estes sentimentos precisam estar relacionados a tudo que está fazendo e projetando em sua vida.

Bem estar é poder realmente se sentir bem, se sentir tranquila, segura e realmente assim acho que é tranquila [...] com aquilo que tu tá fazendo e com aquilo que tu tá projetando pra tua vida [...] e contando é claro, não só com o aspecto de profissão, mas o aspecto

família também né, de poder ter uma certa segurança com relação a isso (E10) [Grifo nosso].

Lisboa (2002) assegura que o empoderamento da mulher teve início dentro da própria casa onde ocorrem as relações do cotidiano, no qual, está diretamente relacionada ao desenvolvimento dos seus sentimentos de autoestima e autoconfiança. Este conceito retrata as respostas anteriores das entrevistadas E8 e E10 que afirmaram que para obter o bem-estar, elas precisam estar bem não somente no ambiente de trabalho, mas também em suas casas.

Outro ponto que ficou claro durante conversa com a entrevistada E5, foi que além de se sentir bem consigo mesma, o fato de se sentir bem sucedida também provoca o bem-estar.

[...] bem estar ele vem automaticamente, porque assim ó, se eu me sinto uma pessoa bem sucedida, automaticamente eu estou bem comigo mesma, é essa questão do bem-estar. Eu hoje posso te dizer sim, hoje, hoje se me perguntar se eu me sinto bem sucedida, se eu me sinto bem comigo mesma eu vou te dizer que eu estou bem comigo mesma. Então pra mim significa isso, eu estar bem onde eu estou (E5) [Grifo nosso].

As entrevistadas, em geral, acreditam que fazer aquilo que gosta, com amor, estando bem em todos os aspectos da vida, alcançando seus objetivos, sendo reconhecida, sentindo-se bem sucedida, obtendo liberdade para interferir no meio onde vive, pode ser entendido como sucesso e bem-estar e destacam-se como expressões de empoderamento.

b) Reconhecimento da Família

Com a inserção da mulher no mercado de trabalho houve grande impacto nas relações sociais, implicando na mudança dos aspectos familiar e cultural (PEREIRA; SANTOS; BORGES, 2005). Porém Lindo, Cardoso, Rodrigues (2007) afirmam que embora tenham acontecido diversas mudanças sociais no mundo moderno, as expectativas da sociedade referente as atribuições masculinas e femininas mudaram pouco durante este tempo com relação a satisfação na carreira e o conflito família e trabalho. Diferentemente dos homens, que costumam priorizar suas carreiras, as mulheres ainda tendem a fixar as prioridades para suas famílias. O Quadro 12 apresenta os principais

aspectos destacados pelas entrevistadas sobre a influência do reconhecimento familiar em suas carreiras.

Quadro 12: Contribuições das entrevistadas sobre reconhecimento familiar

Reconhecimento familiar
Valorização/reconhecimento
Filhos
Influência da figura materna
Concepção sexista e patriarcal

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

A respeito do reconhecimento familiar, a entrevistada E1 afirmou que sempre obteve o reconhecimento de seus irmãos e após o casamento, o marido também serviu de apoio, ficando feliz por suas vitórias. *“Ah, os meus irmãos sempre me reconheceram pelas conquistas que eu tive. Depois que eu casei, meu marido também continuou apoiando [...] é, ficando feliz pelas vitórias que teve”* (E1) [Grifo nosso].

Já na quinta entrevista, a figura materna foi fortemente visada como maior incentivadora durante sua trajetória, ajudando em suas escolhas, bem como, contribuindo para que ela tivesse todo o suporte necessário para conseguir o que queria.

Foi muito importante [...] quando eu fiz administração de empresas. Porque que eu fiz administração de empresas? Na verdade [...] eu queria fazer uma faculdade [...] eu queria engenharia, só que naquela época [...] sair de Criciúma pra fazer engenharia “Deus o livre” né. Mas a mãe assim ó “procura fazer um curso filha que te dê uma visão muito maior daquilo que de repente a engenharia vai te proporcionar”. Ai eu fui fazer administração. Então assim ó desde a questão do incentivo a fazer, a organização de tempo, digamos as vezes a mãe dizia “ah deixa que eu faço isso e vai estudar”. Depois quando fui fazer pedagogia, eu já estava grávida né, que eu fui fazer muito tempo depois, então eu cheguei a dizer assim “ah mãe eu vou desistir, não adianta, eu não to conseguindo render” ela disse assim “não, tenta, vai” (E5) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E7 não foi muito diferente, sua mãe também foi uma pessoa importante para que ela fosse atrás do que queria, aconselhando-a para ter uma vida melhor.

[...] uma pessoa muito importante na minha vida foi a minha mãe, que sempre me incentivou a estudar e como lá em casa a gente morava no interior que tinha muitas fabricas de olaria, ela dizia, ou você carrega tijolo ou você estuda [...] foi a mola propulsora de toda nossa vida profissional e ela ainda dizia mais “primeiro a vida profissional, depois o casamento” pra gente não ficar dependendo de marido né, caso o casamento não desse certo (E7) [Grifo nosso].

Os relatos da entrevistada E10, foi de que seus pais sempre foram incentivadores e sempre estimularam ela para que estudasse e que pudesse ser independente financeiramente, visto que ela disse que veio de uma família simples e que queriam o melhor para ela e os demais membros.

Eu vim de uma família bastante simples né [...] eu acho que cada degrau que [...] eu ia assumindo em termo de responsabilidade [...] de conhecimento, o apoio familiar ele é fundamental pra isso né, então principalmente pro meu pai e minha mãe [...]então eu sempre fui assim muito incentivada [...] tanto eu quanto o restante da família, pra gente realmente estudar e ter uma independência financeira (E10) [Grifo nosso].

Do mesmo modo, a figura das entrevistadas como mãe, esposa e profissional, também tem transformado a compreensão que os filhos e marido possuem dela. A entrevistada E2 comenta como foi importante o entendimento por parte de toda a família e como o fato de se sentir bem na empresa influencia para que haja um conciliação entre casa e trabalho.

A minha família sempre aceitou muito bem, nunca teve nenhum problema, teve algumas vezes que eu tive que praticamente virar a noite aqui, mas houve entendimento por parte do marido, dos filhos inclusive, quando eu vim pra cá [...] a minha filha mais nova tinha 2 anos e então acabava deixando ela em casa sozinha com a empregada, na escolinha, mas foi um pouco difícil, o meu filho mais velho tinha 7 anos, mas aqui assim pelo fato de me sentir bem, então eu conciliava muito com a família, com os filhos, então, ambos sempre aceitaram muito bem o meu trabalho e em uma instituição em que a gente se sente bem pra trabalhar, então tu acaba indo pra casa feliz né? E ai fica mais fácil pra lidar com a família. Porque a família entende, então, não levava problemas pra casa. A gente sempre procurou resolver o problema aqui dentro né? Então deu pra conciliar bem (E2) [Grifo nosso].

Ainda ressaltando que mesmo com as dificuldades de criação dos filhos e muitas vezes ter que trabalhar dobrado, é importante saber dividir as coisas e não levar problemas para casa. Tentando sempre conciliar bem, para que a família ajude ainda mais.

Costa e Androsio (2010) comentam que a educação dos filhos é tarefa complicada e por muito tempo a mulher acumulou sozinha essa função. Diferentes meios exibem as mães mais envolvidas do que os pais nas tarefas do dia-a-dia e no apoio educacional dos filhos. Porém é visível que, nas últimas décadas, um número crescente de pais, dividem com a mulher esse trabalho para se adequarem à nova realidade familiar. A entrevistada E8 comenta que o apoio da família foi o que a motivou a continuar quando tinha que estudar e ao mesmo tempo cuidar do seu filho pequeno.

A minha família sempre foi importante [...] porque eu tive filho muito cedo [...] então a minha família que me motivou a continuar, pra ficar, e querendo ou não, eu tive que ter esse apoio porque com filho pequeno não é fácil estudar a noite, todos os dias, fazer especialização né, então eu vejo ela como o ponto chave (E8) [Grifo nosso].

Outra avaliação feita por uma entrevistada, foi que sua família a valoriza bastante e ainda ressaltou que sua filha vê ela como uma mulher importante no cargo em que ocupa.

Ah, eles me valorizam bastante. Tanto os meus pais, como a minha filha e o meu marido também. É bem valorizado assim, a minha filha acha assistente social muito importante [...] e ai ter toda essa responsabilidade, porque as vezes a gente tá em casa ou pega uma semana de férias daí a pessoa liga e quer saber alguma coisa, então isso é porque estão dependendo de ti também [...] dessa coordenação [...] dessa gestão (E4) [Grifo nosso].

O reconhecimento e o incentivo por parte dos filhos, mãe e irmão, também foram destacados por uma das entrevistadas, como apoio importante para que ela conseguisse ascender no cargo. Ela comenta que sempre incentivaram a estudar e ainda persistem com ela, apesar da idade.

Os meus filhos, a minha mãe e o meu irmão, sempre me apoiaram muito assim, pra eu estudar né, porque eu me formei depois de mais idade também, pra eu trocar de cargo. Sempre me apoiaram [...] os meus filhos sempre fizeram questão que eu estudasse né, pra trocar de cargo e falavam: mãe arrisca que a mãe pode, que a mãe é capaz né, então eles sempre me apoiaram bastante nisso. Ainda me apoiam, ainda querem que eu faça outra faculdade, que eu continue estudando (E3) [Grifo nosso].

Costa (2008) comenta sobre as relações de gênero onde durante muito tempo a mulher esteve sujeita ao sistema de domínio patriarcal. Este sistema começou a mudar com o empoderamento da mulher que trouxe transformações para si própria. A entrevistada E3 conta também que ao mesmo tempo em que todos incentivavam, seu ex-marido nunca a apoiou e que apenas a desestimulava a seguir em frente. *Já o meu ex-marido [...] achava que eu deveria ficar na vassoura, porque quando eu entrei aqui, entrei na limpeza e ele achava que deveria ficar ali, que eu não deveria me incomodar, então ele nunca foi muito de apoiar* (E3) [Grifo nosso]. Souza e Melo (2009) observam que muitas mulheres ainda encontram obstáculos familiares na sua ascensão, dada a concepção sexista e patriarcal ainda presente.

A entrevistada E9 afirmou que sua família ao mesmo tempo a apoia e também exige sua atenção. Porém comenta que apesar da ascensão

profissional atrapalhar em casa, não é certo deixar de correr atrás dos seus próprios objetivos e ressalta precisar da companhia do marido para isso.

A família incentiva ao mesmo tempo em que cobra, porque o trabalho exige muito da gente, a gente passa mais tempo aqui do que em casa. É eu acho que se o crescimento profissional da mulher atrapalha um pouco em casa, então tem que ter muito companheirismo, muito apoio do marido nesse caso, porque as obrigações de casa serão divididas meio a meio. Então, se você atrapalha [...] por um lado, mas por outro [...] a realização pessoal [...] a gente não pode deixar de correr atrás [...] acho que atrapalhando ou não [...] tem que ter um consenso e tem que seguir, tem que correr atrás dos sonhos (E9) [Grifo nosso].

Outro ponto também levantado por uma das entrevistadas foi que ela obteve incentivo da família, porém, o passo importante pra ela chegar onde está, foi ela mesma ter corrido atrás de seus objetivos.

Ah a minha família sempre me incentivou bastante [...] na época que eu era estudante, meu pai era mineiro, minha mãe era professora, além do incentivo por necessidade eu sempre tive que correr atrás das coisas. Então sempre incentivaram mas eu também sempre tive bastante iniciativa pra buscar meus objetivos, atingir os meus objetivos (E6) [Grifo nosso].

Diante dos aspectos supracitados, é importante frisar que o empoderamento da mulher abrange toda sua vida, neste sentido o incentivo familiar é fundamental, pois contribui com o seu crescimento e valorização (SOUZA; MELO, 2009).

c) Ações para ascensão profissional de outras mulheres

Empoderar significa desenvolver habilidades com intuito de analisar, organizar, mobilizar e interferir no meio social e proporcionar mudanças (PAZ, 2006). O empoderamento da mulher não interfere apenas no meio onde vivem, mas faz com que se sintam confiantes para estimularem também outras mulheres para obterem o crescimento profissional (SOUZA; MELO, 2009).

Neste sentido, foi questionado as entrevistadas sobre as ações que elas utilizaram para auxiliar outras mulheres a ascender profissionalmente. O Quadro 13 apresenta a síntese das contribuições das respondentes sobre esse questionamento.

Quadro 13: Contribuições das entrevistadas sobre ações para ascensão profissional de outras mulheres

Principais ações utilizadas pelas entrevistadas para ascensão profissional
Formação educacional
Incentivo moral para estudar
Compartilhamento de experiências
Estímulo ao crescimento profissional

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Ao observar o Quadro 13, é possível dizer que muitas afirmaram que pelo fato de serem professoras, acreditam que colaboram com a formação educacional de outras pessoas e que esse papel contribui para o crescimento profissional das alunas.

Eu vou falar assim desde a parte que eu era professora, sempre eu busquei incentivar as meninas para as quais eu dava aula. Sempre incentivei as meninas né, de buscar, incentivar, de trabalho, de visão de mercado, o que o mercado pede, o que o mercado não pede, o que enfrentariam, pelo menos essa é a minha visão (E5) [Grifo nosso].

A entrevistada E1 afirma que trabalha apenas com homens, mas que na função de professora ela consegue também contribuir. *Só trabalho com homens [...] mas, no caso como [...] como professora, eu acabo colaborando também pela formação dos alunos* (E1) [Grifo nosso].

Outras entrevistadas relataram que buscam incentivar moralmente as mulheres ao seu redor para que estudem, pois acredita ser essencial para que tenham progresso em suas funções. Uma confirmação para essas afirmações é a opinião de Gomes (2005), que afirma que com o crescimento da economia voltada para o setor de informação, a força física perde sua eficácia, onde permite uma mudança para que a força intelectual seja mais valorizada. Deste modo, a entrevistada E2 afirma que sempre incentiva as mulheres para estudarem. *É incentivando pra estudar [...] também incentivando sempre [...] eu sempre estímulo a fazer outros cursos* (E2) [Grifo nosso]. Já para a entrevistada E3 estudar é o principal fato para alcançar cargos maiores: *[...] eu sempre incentivo a estudar né, que é o principal, porque se não tu não sai daqui né. Se não vai ser sempre assistente administrativo e mais nada né* (E3) [Grifo nosso].

Outra visão observada pela autora diante das respostas das entrevistadas, é que elas acreditam que na função que exercem é importante

estudar. Esse argumento é confirmado pela entrevistada E6 que diz, pois diz que é necessário estar atualizada. *“Na equipe de trabalho eu estou sempre incentivando a estar estudando, pra estar sempre se atualizando pra que todos tenham oportunidade, como eu tive” [...] (E6) [Grifo nosso].* Semelhante as entrevistadas anteriores, a entrevistada E7 também afirma que sempre que possível, incentiva e motiva para que possam mudar de cargo e melhorar de salário.

Quando eu posso sim. Através de incentivos né, motivação, quando as pessoas vem perguntar pra mim, eu sempre faço elas verem que é necessário tá sempre estudando pra melhorar de cargo, pra melhorar de salário né, então eu sempre dou motivação (E7) [Grifo nosso].

Considerando importante também o ato de estudar, a entrevistada E9 responde que proporciona cursos de aperfeiçoamento e tempo para que possam se dedicarem aos estudos. *“[...] proporcionando cursos de aperfeiçoamento, é proporcionando tempo pra que possam fazer uma graduação, pra que possam estudar, dessa forma” (E9) [Grifo nosso].*

Desta mesma forma, a entrevistada E4 comenta que já incentivou muitas mulheres que acreditavam não terem mais condições de estudarem. *“[...] já incentivei muitas pessoas voltarem estudar, mãe de aluno, colegas de trabalho, “olha volta estudar”, “mas eu não terminei, não tenho mais idade”, “não tu ainda tem, ainda dá tempo”, então essa parte a gente faz assim né” (E4) [Grifo nosso].*

A entrevistada E2 também fala que suas próprias experiências podem servir de apoio para outras mulheres, de maneira que se sintam preparadas. *“[...] passando experiências próprias mesmo né, falando sobre relacionamento familiar, como lidar com os filhos ou como até como lidar com o marido porque isso é o dia-a-dia da gente né?” (E2) [Grifo nosso].*

A entrevistada E5 comenta que além de ensinar, é preciso ter paciência com aquelas que estão começando e buscar fazer com que se sintam capazes, jamais as desestimulando.

Então [...] ensinar tudo que a gente sabe [...] sentar do lado [...] ter a paciência, eu acho assim ó tu ter a paciência sem estar recriminando, sem estar brigando, eu penso que isso já é um estímulo de ensinar, estimular, incentivar, mas sem estar “tá, por que não fez assim?” “Por que não fez dessa forma?” Jamais, mas ter muita paciência eu acho que esse é o melhor estímulo (E5) [Grifo nosso].

A entrevistada E10 acredita que a mulher tem ainda muito espaço a conquistar e busca estimular e mostrar os diferenciais femininos diante as situações do dia-a-dia que podem ser utilizados no mercado de trabalho em que atuam.

Com certeza, eu sempre procuro realmente no meu dia-a-dia a estimular, de dar força [...] eu acho que a gente tem alguns diferenciais que é exatamente a questão da determinação, questão dessa visão mais ampla que muitas vezes o homem não tem [...] homem geralmente é mais prático, mais objetivo e nós mulheres conseguimos ter esse feeling que muitas vezes eles desconhecem. Então eu sempre procuro estimular e realmente é se tem objetivo persegui-los, porque a gente tem realmente bastante espaço a conquistar ainda (E10) [Grifo nosso].

Arriscar perder a funcionária, não é motivo para que mulheres em cargos de chefia deixem de estimulá-las a crescer profissionalmente. Pois acreditam que todas merecem a oportunidade, assim como elas tiveram. A entrevistada E2 comenta que algumas vezes ficou desfalcada, mas incentivou mesmo assim a perseguirem seus sonhos.

[...] tanto que quando eu sei que tem oportunidades, em outros setores que vão crescer, eu incentivo, embora eu fique desfalcada, mas eu me sinto feliz de saber que eu vou tá contribuindo para que elas sejam melhores, que elas possam fazer alguma coisa melhor né, realizarem seus sonhos (E2) [Grifo nosso].

O reconhecimento de que as funcionárias podem mais, também foi visível na entrevistada 3 que destacou diversas vezes apoiar todas as meninas que trabalharam ou que ainda trabalham com ela a buscarem mais.

[...]eu tenho três meninas que trabalham aqui [...] a Fulana que é a que tá mais tempo comigo, eu incentivei ela a dar aula, então agora ela faz psicologia, trabalha comigo, tá dando aula pros cursos técnicos né. As outras meninas também [...] eu sempre digo pra elas, que aqui é uma passagem [...] elas não vão ficar pra sempre na secretaria. A tendência é elas [...] serem promovidas ou ir pra uma outra empresa que reconheça a capacidade delas, porque elas são capazes. Tem outro caso também da Fulana que trabalhava aqui comigo e agora tá trabalhando de assessora de advogada [...] tem vários casos de meninas que trabalhavam aqui com a gente e que hoje estão em outros setores em cargos melhores e fazendo aquilo que elas realmente gostam.

Outro exemplo de estímulo foi a entrevistada E5 que afirmou que além de incentivar o crescimento das que já trabalham com ela, busca sempre observar mulheres em outros cargos para enquadrá-las em lugares melhores.

Hoje [...] as meninas com as quais eu trabalho [...] eu sempre procuro assim, surge um concurso, procuro estimulá-las a participar, tem uma moça [...] que trabalha aqui com a gente, ela era menina da limpeza, mas gostaríamos de ter uma pessoa que nos ajudasse [...] além da Fulana, e ai ela trabalhava na limpeza, e eu olhei aquela moça, e não, essa moça vai dar certo [...] hoje eu vejo [...] uma moça que saiu da

limpeza, que concluiu o ensino médio, que está conosco, que é extremamente responsável [...] a gente sempre procura assim ó, dar desafios para essas pessoas (E5) [Grifo nosso].

As ações realizadas, pelas entrevistadas para que outras mulheres obtenham crescimento profissional, é um reflexo de confiança delas próprias que acreditam que se conseguiram outras também podem conseguir. É notório, que a maioria das entrevistadas incentivam as demais com base nos fatores que elas entendem que foi importante pra elas terem alcançado um alto cargo. Pode-se observar também que muitas relataram mostrar para outras mulheres suas experiências para que quando as mesmas, enfrentarem momentos semelhantes, estejam melhores preparadas diante da situação.

d) Ascensão Profissional

A ascensão profissional da mulher, ocorreu com a necessidade de cooperar com a renda familiar e também com a anseio de obter sua independência financeira (ASSIS, 2009). Com isso, a mulher a partir da década de 70 começa a busca por espaço profissional, abrindo mão de ser apenas esposa, mãe, dona do lar e começa a se inserir no mercado de trabalho (PROBST; RAMOS, 2003). É nesta perspectiva que foi questionado como ocorreu a ascensão profissional das entrevistadas. No Quadro 14 está exposto a trajetória profissional das mulheres do estudo.

Quadro 14: Ascensão Profissional

Estágios	Início em cargos operacionais					Início como professoras				
	Entrevistadas									
	E1	E8	E3	E5	E9	E2	E6	E7	E10	E4
Estágio 1	Auxiliar Administrativo	Almoxarife	Balconista	Estagiária em Desenhos e Projetos	Secretária	Professora	Professora	Professora	Professora	Professora
Estágio 2	Coordenadora de educação	Estagiária de comunicação e marketing	Operadora de caixa	Desenhista mecânico	Professora de inglês	Engenheira Química responsável	Professora/ Coordenadora de Tecnologia educacional	Chefe de secretaria	Supervisora educacional	Assistente Social
Estágio 3	Coordenadora de educação/ Parque Ecológico e Professora	Assistente de comunicação e <i>marketing</i> /eventos	Balconista	Analista de custos/Auditora da qualidade	Coordenadora e Professora de inglês	Engenheira Química Responsável e Gerente	Coordenadora de Tecnologia Educacional	Coordenadora geral de ensino	Psicóloga	Diretora administrativa

Estágios	Início em cargos operacionais					Início como professoras				
	Entrevistadas									
	E1	E8	E3	E5	E9	E2	E6	E7	E10	E4
Estágio 4	Coordenadora Pedagógica e Professora	Coordenação de comunicação e <i>marketing</i> /eventos/recepção/ouvidoria	Operadora de caixa	Gerente da qualidade				Coordenadora de ensino dos cursos técnicos	Coordenadora DRH	Instrutora de curso profissionalizante
Estágio 5	Coordenadora do setor de meio ambiente e Professora	Coordenação de comunicação e <i>marketing</i> /eventos/recepção/ouvidoria e Professora de <i>marketing</i> ensino técnico e EaD	Serviços Gerais	Coordenadora de custos/Professora universitária				Coordenadora Geral do Ensino Médio e Técnico	Coordenadora DRH e professora	Assistente Social
Estágio 6			Assistente Administrativa	Financeiro/Professora Universitária					Orientadora Educacional e professora ensino técnico e graduação	

Estágios	Início em cargos operacionais					Início como professoras				
	Entrevistadas									
	E1	E8	E3	E5	E9	E2	E6	E7	E10	E4
Estágio 7			Assistente Administrativa II	Assistente da qualidade/Professora universitária e de curso técnico					Coordenadora RH	
Estágio 8			Secretária Escolar	Professora universitária e coordenadora/professora de curso técnico						
Estágio 9				Coordenadora de ensino						

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Analisando o quadro no quesito ascensão profissional: as entrevistadas não iniciaram suas carreiras em funções de lideranças, porém todas que afirmaram iniciar como professoras, no segundo estágio já atingiram este cargo, sendo que a entrevistada E6 relata este fato em sua trajetória. Conta que começou ministrando cursos em sua área, foi convidada a lecionar também na escola e com isso veio a oportunidade de assumir a coordenação. Deste modo, até hoje permanece em cargo de chefia na instituição, agregando ainda mais funções de liderança na área tecnológica.

[...] eu iniciei como, na verdade eu me formei em técnica de eletrônica aqui na instituição, sou ex-aluna da instituição. Ai fui pra Joinville, fiquei seis meses fazendo meu estágio e retornei. Comecei com os cursos de extensão né, que [...] tinha parceria com o estado e comecei ministrando cursos. No outro ano fui convidada pra dar aulas [...] trabalhei lecionando a disciplina de informática e logo após fui convidada pra assumir o cargo na área de coordenação de tecnologia educacional e ai estou até hoje, fui agregando outras funções, além de tecnologia hoje eu coordeno o EAD na instituição e fui agregando outras atividades, sempre buscando, me atualizando, também vendo a necessidade da própria empresa, o que que eles queriam de, qual os objetivos da instituição mesmo né, porque na verdade a instituição também sempre está se atualizando, como eu sou da área tecnológica eu tenho que estar também em sintonia com o que a instituição tá buscando (E6) [Grifo nosso].

Com a entrevistada E10, também não foi diferente, ela ainda enfatiza que quando a empresa abre espaço para pessoa mostrar suas aptidões, independente da função que está atuando, consegue-se a oportunidade para obter um crescimento.

Como eu te falei antes eu comecei né, primeira experiência profissional foi como professora, mas eu lembro que desde o período de escola eu sempre tive essa, eu sempre fui estimulada né e líder de turma. Então acredito que isso já começou desde lá, então sempre me projetando, sempre tendo um perfil mais de líder. Enquanto, depois formada [...] já exercendo a profissão, isso ai continuou realmente a se manifestar e é lógico que o ambiente profissional onde tu está inserido, se ele te estimula, se ele te abre espaço, isso é um facilitador né e eu tive realmente assim a sorte digamos assim de trabalhar em empresas onde eu pude colocar isso prática. Então comecei como professora, rapidamente já comecei a assumir cargos de chefia na área de supervisão e depois sempre na área de RH em termos de coordenação do setor (E10) [Grifo nosso].

Para outras entrevistadas, a trajetória foi diferente, começaram em cargos operacionais e algumas tiveram que enfrentar dificuldades e discriminações para alcançarem o atual cargo. Probst e Ramos (2003) afirmam que é relevante ressaltar que a inserção da mulher no ambiente profissional no decorrer dos anos é acompanhada, por discriminação. A entrevistada E3 argumenta que ao iniciar a graduação, começou se mobilizar para assumir outro cargo dentro da empresa e assim sair do setor da limpeza onde iniciou. A mesma relata que quando conseguiu

enfrentou algumas barreiras, mas que aos poucos, foi mostrando que era capaz de assumir cargos maiores.

Eu entrei na instituição em 2000 de servente na limpeza, fiquei quatro anos na limpeza. Daí em 2004 comecei fazer graduação de pedagogia. Antes de vim pra cá eu já tinha tentado outros setores, mas ai não dava [...] então quando surgiu a secretaria o diretor me chamou [...] Eu comecei a fazer a faculdade e comecei com assistente administrativa, depois passei pra assistente administrativa II [...]Então essa foi a minha, eu sai da limpeza pra secretaria e depois pra secretária geral da escola [...]No começo tinha muita discriminação, porque as pessoas me viam como uma servente de intrusa na secretaria[...] mas eu tinha que mostrar com o tempo porque eu era capaz né, e hoje se perguntar para muitas pessoas que tão aqui elas vão confirmar isso né. Que realmente eu mostrei que eu era capaz. Nos primeiros dias, dava medo mesmo né [...] no começo assim me assustava um pouco né, mas eu nunca tive medo de enfrentar nada, não tem, nunca mesmo assim, sempre se for pra meter a cara eu vou e faço né e não me arrependo, acho que valeu a pena né e adoro meu trabalho mesmo [...] (E3) [Grifo nosso].

Com outro relato, a entrevistada E5 conta que iniciou também em cargos operacionais e por diversas vezes trocou de cargo e até de empresa, mas deixa claro que toda essa experiência foi importante e que não se arrepende porque desta forma ela consegue hoje, na área educacional, ter um olhar diferenciado dos demais.

Tudo que eu fiz eu posso dizer assim ó, tudo me ajudou né, eu não tenho só olhar pedagógico, eu tenho olhar administrativo, eu não tenho olhar só de custos [...] então posso dizer que assim ó, tudo que eu fiz valeu muito a pena, já fiz curso de administração de marketing odontológico [...] análise de laboratório, curso de AutoCAD, então, se eu pegar minha pasta de currículos e mostrar pra você, chega a ser engraçado [...] mas assim, fiz de tudo e não me arrependo de nada (E5) [Grifo nosso].

Durante todo este processo, outra observação feita pela autora, foi que por se tratar de uma empresa de ensino e tecnologia, também foi visível no mapeamento (Apêndice 2) que mesmo aquelas que iniciaram em cargos operacionais, muitas também foram professoras, só que tiveram um caminho mais longo até chegar ao cargo de chefia.

Durante a trajetória, a entrevistada E4 comenta que começou a trabalhar muito nova e por ser de família pobre enfrentou muitas dificuldades, foram aproximadamente 12 anos de trabalho até conseguir chegar em um cargo de liderança, mas ela atribui tudo isso a força de vontade dela mesma, de crescer e mudar de vida.

[...] com 12 anos eu [...] fazia magistério no período da noite e no período da manhã eu trabalhava como secretária na secretaria do colégio [...] ganhava meio salário mínimo [...] meu pai trabalhava na carbonifera e minha mãe nunca trabalhou então são pessoas de poucas condições financeiras também. Eu atribuo assim um pouco do sucesso da onde eu vim, de eu nunca ter desistido né, porque pelo meu pai eu jamais teria [...] condições. Então eu estudei pelo crédito educativo [...] minha faculdade em tubarão,

muitas dificuldades né, não tinha dinheiro pra passagem [...] a gente ia pra aula mesmo assim de “dedão” na BR 101[...]eu nunca me lembro por exemplo na minha trajetória de vida de ter comprado um lanche no bar do colégio [...] eu nunca tive uma vida tranquila, fácil, mas eu não me arrependo de nada, se eu tivesse que voltar atrás faria tudo igual e eu acho assim que tu alcançar hoje um cargo de liderança numa instituição igual a esta eu acho que é fruto de tudo isso. Eu sou uma pessoa responsável, me considero uma pessoa bem responsável, levo as coisas muito a sério [...] eu acho que o meu sucesso tá atribuído a minha persistência. (E4) [Grifo nosso].

Para entrevistada E8 iniciar muito nova em cargo de liderança, foi um grande desafio, mas afirma ter encontrado pessoas que foram fundamentais para esta conquista.

[...] fiquei seis meses de estágio, e fui renovada mais seis meses, e quando eu estava saindo, estava indo pra outra empresa, trabalhar também com publicidade, aí veio a possibilidade que a Fulana por motivos que ela mesma colocou, ela saiu dessa área, que gerenciava [...] e me indicou pra assumir o marketing da instituição, isso em 2004. A partir daí, eu fui trabalhar [...] com dois professores, conforme os professores foram saindo, indo trabalhar em outra instituição, eu comecei a me especializar um pouco mais, estudar um pouco mais o que era né, que eu não tinha trabalhado numa agência de publicidade, e ali foi começando a crescer né, aí a partir desse momento que as pessoas foram saindo eu que fui contratando, com a experiência que eu já tinha né, porque eu tive bastante experiência com a Fulana [...] nunca negou a me ajudar, então tudo que eu tinha dúvida eu recorria a ela, até porque eu era muito nova no mercado e com 21 anos a gente não pode trabalhar em cima do achismo, então tinha uma pessoa trabalhando comigo que tava na área há vinte e poucos anos e era uma pessoa que eu conhecia [...] e trabalhava na instituição na parte de eventos, ela foi uma pessoa também muito chave pra me ajudar, tudo que eu precisava na parte de eventos ela me ajudava, e aos poucos eu fui crescendo [...] (E8) [Grifo nosso].

A entrevistada E7, que já trabalha na instituição há 38 anos, relata que a escola antes era apenas para meninos e que quando passaram a receber meninas, a instituição buscou também mulheres para inserir no quadro de colaboradores. Ressalta ainda que ao chegar já foi chamada para assumir como líder e que a confiança e o respeito foram essenciais para sua ascensão.

Quando eu vim pra SATC que eu fiz uma entrevista com o diretor executivo e a instituição tava precisando de uma pessoa na secretaria da escola e eram três homens que trabalhavam ali e eles queriam mudar, porque a escola tinha naquele ano recebido as meninas, que até então a escola era totalmente masculina né. Então aquele ano entrou meninas e então eles abriram o mercado também para mulheres trabalhar aqui [...] que até então era só homens. Então tinha eu e a orientadora educacional e quando cheguei ali o diretor disse “não eu quero eu quero tu como chefe de secretaria, eu quero que tu mande, que os três que estejam ali sejam teus subordinados.” [...] Quando houve a crise do carvão, a instituição me convidou pra ser supervisora escolar, que eu já tinha curso de supervisão escolar [...] então ela me viu assim uma pessoa líder, uma pessoa organizada, que dava resultados então foi esse [...] e a confiança que eu tenho das pessoas que trabalham comigo porque eu também respeito desde aquele que trabalha no braçal até o superior. Mas pra mim é uma questão de confiança e respeito a palavra-chave (E7) [Grifo nosso].

Sendo assim, observando todos os relatos, é importante ressaltar que as entrevistadas tiveram caminhos diferentes para alcançarem os cargos, porém sempre com o objetivo de fazerem o melhor, para assim, alcançarem a realização profissional.

A respeito da trajetória profissional, vale ainda ressaltar o tempo de carreira de cada entrevistada. Desse modo, O Quadro X representa o tempo de trajetória profissional de cada entrevistada no estudo.

Quadro 15: Tempo de carreira

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Tempo de carreira	13 anos	27 anos	30 anos	24 anos	20 anos	17 anos	44 anos	16 anos	16 anos	24 anos

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

O Quadro 15 mostra que as entrevistadas possuem mais de 10 anos de empresa, o que reflete em suas trajetórias antes citadas. A entrevistada E7 mostrou ser a mulher que está há mais tempo na empresa com 44 anos trabalhados nesta instituição.

e) Para você, o que caracteriza ter ascensão profissional?

É visível a presença de muitas mulheres no mercado de trabalho, desde cargos operacionais até cargos de chefia. Deste modo, elas vêm aprimorando suas habilidades para liderar e mostram que são competentes, tanto quanto os homens (ASSIS, 2009). Dentro deste contexto, buscou-se entender o que caracteriza a ascensão profissional para cada uma das entrevistadas. O Quadro 6 apresenta os aspectos, identificados na pesquisa, para ascensão profissional.

Quadro 16: Aspectos de ascensão profissional

Aspectos de ascensão profissional
Reconhecimento profissional
Confiança
Subir de cargo
Ser visionária
Enxergar as oportunidades
Arriscar

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Dentre os aspectos citados, a entrevistada E1 destacou que o desenvolvimento do seu trabalho se deu pela força de vontade de fazer acontecer e trabalhar por seus objetivos. Estes foram fatores que contribuíram para o reconhecimento profissional e para a ascensão de sua carreira.

Ah, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido e pelas questões de, de ir em busca assim do que quer né, e o fato de ter começado como auxiliar administrativo e tá sempre [...] subindo [...] É, é complicado, porque assim, assumir uma coordenação não é fácil, lidar com pessoas é mais complicado ainda, mas à medida que as situações foram aparecendo, a gente foi, foi aprendendo [...] (E1) [Grifo nosso].

Respeito e confiança também foram os pontos destacados pela entrevistada E7, que comentou que para a diretoria dar a oportunidade de crescer dentro da instituição, antes ela precisa confiar e acreditar que a pessoa trará resultados positivos. “É respeito e confiança, né? Porque uma vez que a diretoria tem confiança em ti, ela sabe que o trabalho terá bons resultados né” (E7) [Grifo nosso].

Outra entrevistada contribui, com esta mesma linha de raciocínio, dizendo que para ter ascensão profissional precisa primeiramente obter confiança das pessoas que trabalham contigo e depois da direção. Para a entrevistada obter crescimento, não foi apenas ser remunerada, mas sim, um reflexo da competência demonstrada dentro da instituição em que trabalha.

Primeiro de tudo é a parceria que a gente tem com a instituição, ascensão profissional não é só remuneração, é a possibilidade que tu encontra, em dizer assim, não, eu to nesse cargo porque a direção tem confiança em mim. Então a ascensão pra mim, primeiro ponto parte da confiança. Eu vejo a remuneração como um reflexo daquilo que tu faz, não primeiro tu é remunerado pra depois tu fazer, e sim, ao contrário, primeiro você faz e mostra que é competente e depois vem a confiança né, da direção ou das pessoas que trabalham contigo principalmente, primeiro os que trabalham contigo e depois a direção, e depois, se possível, vem a remuneração [...] (E8) [Grifo nosso].

A entrevistada E9 relata que para ela a ascensão profissional acontece automaticamente, quando se realiza um trabalho com comprometimento e seriedade. “[...] assim, eu acho que tudo é fruto daquilo que tu planta, daquilo que tu faz. Se tu realiza o teu trabalho com comprometimento, com seriedade, as coisas acabam acontecendo naturalmente” (E9) [Grifo nosso].

Na concepção da entrevistada E2, o significado de ascensão profissional é assumir uma hierarquia superior. Porém conta que dentro da instituição ela não obteve este crescimento, pois já iniciou em cargo de liderança, mas isto não faz dela uma pessoa frustrada, pois ama o que faz e afirma que, talvez em um patamar

superior, não seria tão realizada. Conclui dizendo não precisar subir de cargo para sentir que conseguiu crescer profissionalmente.

[...] de uma certa forma, uma ascensão seria também mudar pra uma hierarquia superior, essa oportunidade eu nunca tive, mas não me considero uma pessoa frustrada [...] Porque se eu sáísse do laboratório, só pra parte administrativa eu seria frustrada, porque eu gosto muito de estar relacionada com a parte técnica, então isso aí me completa. Se eu tivesse um cargo superior, seria de direção, mais a parte administrativa, a parte de gestão né e aqui eu faço tudo isso, participo de tudo isso. Não precisa crescer pra ter uma ascensão profissional, pra mim, eu considero que cresci fazendo tudo isso. Isso eu resumo numa só palavra: É fazer com amor. E eu faço (E2) [Grifo nosso].

A entrevistada E10, acredita que ascensão profissional, não se resume apenas em termos de crescimento de cargo, mas de conhecimento também. Outro relato que ela traz é que muitas vezes para a pessoa crescer, é necessário sair da empresa onde está, para conquistar outros patamares.

Então, eu acho que é tu ter a oportunidade de realmente tu poder crescer né, profissionalmente. Tanto em termos de cargo, mas também de conhecimento, né, acho que as duas coisas elas caminham juntas. Muitas vezes você pode não ter uma ascensão em termos de cargo dentro de uma empresa, mas você tem esse crescimento em termos de conhecimento e que ele te dá uma bagagem, uma segurança bastante grande né, naquilo que você tá atuando. Então a ascensão profissional [...] eu acho que ela tem esse pilar realmente de conhecimento e de crescimento que muitas vezes ele é dentro da própria empresa, mas infelizmente alguns momentos você precisa sair dela pra tá conquistando (E10) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E3 a ascensão profissional está ligada ao ato de confiar em si próprio e arriscar, mesmo correndo alguns riscos. Acredita que se a pessoa que não arrisca, não consegue chegar a nenhum lugar.

O que caracteriza? Eu acho que essa confiança de tu ser capaz mesmo. O que que caracteriza é o desprendimento, não ter medo né e arriscar. Porque se você não arrisca, você vai ficar ali a vida inteira naquela situação né. Ali parada, estagnada ali e achando que tu não é capaz. Então tu tens que muitas vezes arriscar nem que tu perca o teu emprego ali na frente [...] mas se tu não arriscar nunca vai chegar lugar nenhum. Eu vejo dessa forma (E3) [Grifo nosso].

Com a mesma visão a entrevistada E6 aborda que é importante se desafiar e correr atrás do que planejou, sendo também disciplinada. Para Cardoso e Pedro (2012), as empresas precisam cada vez mais de colaboradores qualificados para resolverem problemas e que estejam prontos para desafios e demandas frequentes, buscando alcançar metas e objetivos.

Eu acho que eu sou uma pessoa que busca, sou muito guerreira, então estou sempre correndo atrás dos meus objetivos né, tanto na vida particular quanto na profissional e sou bastante disciplinada né, naquilo que eu estou buscando né, então assim acho que é mesmo né, são desafios, estou sempre me desafiando né, acho que tudo isso contribui (E6) [Grifo nosso].

A entrevistada E5 abrange outros aspectos para obter ascensão profissional. Ela acredita que além do fato de se sentir bem é preciso ter a capacidade de enxergar diferente de todo mundo, é ter uma visão mais ampla e poder discutir diferentes assuntos sobre vários olhares. Entendendo assim, é fugir do comum, do que todos fazem.

[...] eu estar bem. Assim eu fui conquistando o meu espaço, eu não pedi pra ninguém, as pessoas foram me dando essas oportunidades [...] Então a ascensão profissional eu penso assim, a pessoa, na minha concepção, ela tem que ter uma visão muito ampla, porque quem não tem a visão ampla jamais vai seguir profissionalmente [...] pra mim hoje o que caracteriza ter ascensão profissional é a capacidade da pessoa enxergar muito mais longe, não é que eu to me achando, não é isso, mas assim ó, se eu pensasse mediocrementemente, como algumas pessoas, ao longo do meu trabalho pensaram, ou pensavam, jamais eu iria ser convidada pra estar fazendo alguma atividade [...] sempre ter assim essa visão muito ampla das coisas, poder discutir um assunto sobre vários olhares (E5) [Grifo nosso].

Durante a entrevista com a entrevistada E4, a autora percebeu que para ela ter ascensão profissional é bom, porém a pessoa precisa saber trabalhar não apenas com elogios, mas com críticas também. Ela afirma que se você está em um cargo mais alto, é automaticamente mais visado e que nem sempre agradará a todos e precisa estar preparado para isto.

[...] é bom, guardadas as devidas proporções [...] porque no mesmo tempo que tu tens elogios, tu também tem críticas, então todo mundo que tá em cargo de gestão é uma pessoa visada né [...] nem todos tu agrada e quando tu lida com pessoas, tipo pessoas que tão precisando de um benefício, todo mundo acha que precisa muito né, mas sempre tem alguém que precisa mais do que a gente. Então essa parte de avaliação é uma parte que também demanda muita crítica, demanda pessoas descontentes, porque não dá pra agradar todo mundo mesmo, mas eu sou feliz assim no cargo que eu desenvolvo, eu sou bem feliz mesmo (E4) [Grifo nosso].

Cada uma das entrevistadas apresentou seu ponto de vista, a respeito da ascensão profissional. Porém, é visível que todas destacam possuir algo que as diferenciou, para assim obterem seus cargos. Confiança, enxergar as oportunidades, ter uma visão mais ampla e arriscar, foram fatores destacados durante a entrevista para se obter um crescimento profissional.

f) Reconhecimento profissional

O empoderamento passou a ter força coletiva entre as mulheres desde o período em que começaram a reconhecerem suas aptidões e habilidades (LISBOA, 2002), pois potencializa as pessoas e entende a capacidade individual e coletiva de sua asserção para tomadas decisões nos diversos níveis da sociedade (LISBOA,

2008). O Quadro 7 demonstra os motivos, pelos quais, cada entrevistada acredita ter sido o fator que levou a estarem em suas posições.

Quadro 17: Reconhecimento Profissional

Avaliação	Reconhecida por mérito	Merecedora do cargo	Outras questões inerentes ao cargo
Entrevistada E1	X		
Entrevistada E2	X		
Entrevistada E3	X	X	X
Entrevistada E4	X		
Entrevistada E5	X		
Entrevistada E6	X	X	X
Entrevistada E7			X
Entrevistada E8	X		X
Entrevistada E9	X		
Entrevistada E10	X		X

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

Como observado no Quadro 7, a maioria das entrevistadas responderam que acreditam terem sido reconhecidas por mérito em suas profissões. A entrevistada E1 relata que foi reconhecida quando participou como coordenadora em um projeto. *“Fui por mérito né, fui reconhecida pelo serviço que eu desenvolvia na parte da coordenação do projeto [...]”* (E1) [Grifo nosso]. A entrevista E4 também relata que foi selecionado ao cargo, por mérito de um trabalho que desenvolveu para instituição.

Eu acho que foi mérito assim, na verdade eu vim integrar a instituição [...] o diretor executivo me chamou pra fazer um parecer como profissional liberal a respeito da instituição e da filosofia da instituição. Eu fiz esse parecer em maio e em agosto eu recebi o convite pra vir trabalhar aqui porque o parecer deu certo e sim eu não tinha nenhuma pretensão, jamais imaginei que poderia estar trabalhando aqui, e aí eu vim pra cá. A princípio era pra implantar um serviço social dentro da instituição que não existia. Aí eu fui contratada vinte horas, daí fui vendo a demanda, o trabalho cresceu, precisou montar departamento, precisou assumir outros cargos, outras funções [...] foi onde eu passei a trabalhar o dia inteiro. Então eu acho que é mérito profissional mesmo [...] (E4) [Grifo nosso].

A entrevistada E2 conta que quando chegou para se apresentar para a vaga, a pessoa que iria entrevista-la já havia recebido indicações do nome dela. Por este motivo, acredita que foi reconhecida, também, por mérito.

Na verdade existe um mérito porque quando eu cheguei pra me apresentar, pra me candidatar pra essa vaga, ele puxou, abriu a gaveta e puxou o meu nome, onde eu tinha sido indicada. Então na verdade foi por reconhecimento, foi um mérito né, na verdade pra mim isso foi um mérito. Não foi “ah vamos tentar, tal”. Na verdade eles já tinham pensado em me chamar. Então foi uma coisa que fiquei surpresa, fiquei feliz. Pra mim isso foi um mérito né (E2) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E5, vestir a camisa da empresa e ser uma pessoa correta, de palavra, em quem a instituição confia, foram os fatores que fizeram ela ser reconhecida.

No geral foi por mérito. É difícil a gente falar da gente né, mas eu penso assim ó, no geral foi por mérito, também por confiança, quando eu te digo assim ó sempre procurei vestir a camisa da empresa [...] Então eu sempre procurei ser muito correta, as vezes assim, o que é meu é meu, o que não é meu não é meu e isso eu levava sempre pro meu trabalho. [...] eu penso que se eu cresci profissionalmente foi por questão também assim de confiança, eu penso que as pessoas tem confiança em mim. Talvez no sentido assim no que eu vou fazer, para as evolutivas que eu vou dar, das minhas atitudes, então eu penso dessa forma [...] gosto de ser muito correta naquilo que eu faço (E5) [Grifo nosso].

Para as entrevistadas E3 e E6, os três aspectos (Reconhecimento por mérito, merecedora do cargo e questões inerentes ao cargo) foram necessários, para que fossem reconhecidas e nomeadas ao cargo. A entrevistada E3, deixa isto bem claro em sua fala.

Eu acho que é uma junção dos três né, por mérito, merecedora e pela terceira também porque tu não vai ser promovida simplesmente [...] surgiu uma vaga [...] Se tu não tem o conhecimento, se tu não busca [...] então acho que é uma junção dos três mesmo, porque não dá pra separar um do outro [...] (E3) [Grifo nosso].

A entrevistada E7 acredita que ela foi chamada para assumir o cargo, pois possuía o perfil certo para função. *“Eu tenho impressão que foi por questões inerentes ao cargo né, eu tinha o perfil pra isso”* (E7) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E8 afirma ter sido convidada a assumir o cargo, por questões inerentes ao cargo, pois quando precisaram ela era a única que possuía o perfil para a vaga dentro da instituição, oportunizando ela para esta responsabilidade, mesmo sendo jovem. Porém acredita que permanece no cargo por sua capacidade reconhecida dentro da função.

Pelos dois, no começo foi a questão de inerente ao cargo, não tinha ninguém, eu era a única que estava ali, até porque eu era muito novinha, pra assumir tão de repente uma responsabilidade [...] mas conforme a possibilidade que me deram, eles viram que talvez jovem não é sinônimo de pessoas, que não tem capacidade para assumir uma coordenação, muito pelo contrário, eu acho que quanto mais jovem a gente [...] mais ânimo e fôlego temos para buscar os desafios, e eu sempre gostei de desafios[...] então em cima disso eu fui me destacando e logo em seguida veio a coordenação, e com a coordenação veio a implantação de outras coisas [...] e acredito que foi assim, no primeiro momento sim foi a oportunidade, mas depois foi pela minha capacidade profissional (E8) [Grifo nosso].

Já a entrevistada E10 diz que foi reconhecida pelo trabalho que exercia, mas também relata ter conseguido esta oportunidade por ter perfil adequado para área.

[...] dentro aqui da instituição, né, eu acho que eu tive a oportunidade de tá sendo reconhecida pelo trabalho que eu tava desenvolvendo [...] num outro

setor né, mas também acho que por outras questões de características mesmo, de personalidade né, por exigirem muitas vezes dentro da área um perfil determinado, uma pessoa que realmente corre atrás, batalha né, então acho que as coisas elas caminham juntas, tanto as características em termos de competência profissional em termos de conhecimento, mas também em termos de perfil, de comportamento. Então, foi por mérito, acho que também foi pelo desempenho que eu exercia, acho que as duas coisas (E10) [Grifo nosso].

Souza e Melo (2009) discutem que não existe empoderamento sem anseio, sem autopercepção e sem autoreconhecimento. A dependência do reconhecimento de outros é uma forma de subordinação patriarcal e ainda é visível no comportamento de algumas mulheres. O desejo ou a vontade sem a ação efetiva, sem mobilização, não é compreendido como empoderamento.

g) Processo decisório

O empoderamento é o processo que estimula a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões (OLIVEIRA; KROM, 2010), trabalhando o conceito de que estas devem ser tomadas em um nível horizontal, obtendo maior contribuição dos colaboradores nas atividades realizadas (BAQUERO, 2012). O Quadro X apresenta o grau de influência, baseado nas respostas, que cada entrevistada possui dentro da instituição.

Quadro 18: Influência nos processos decisórios

Processo decisório	SIM	NÃO	Grau de Influência
Entrevistada E1	Sim		Influência apenas dentro do setor
Entrevistada E7	Sim		
Entrevistada E9	Sim		
Entrevistada E2	Sim		Influência dentro do setor que interfere na instituição
Entrevistada E3	Sim		
Entrevistada E5	Sim		
Entrevistada E10	Sim		
Entrevistada E4	Sim		Influência dentro e fora do setor
Entrevistada E6	Sim		
Entrevistada E8	Sim		

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

As entrevistadas E1, E7 e E9, em seus relatos, comentaram que elas participam de processos decisórios, mas que possuem maior influência dentro do setor, não interferindo muito dentro da instituição. “Como o setor é pequeno acaba não representando muito dentro da instituição” (E1) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E9, as suas decisões são sim ouvidas e sempre colocadas em pauta, porém afirma que a decisão final é da direção, pois primeiramente são avaliados as prioridades da instituição.

[...] há possibilidades, a gente participa, a gente tem muitas reuniões de coordenação, onde a nossa opinião é levada em conta, mas é obvio que toda mudança, todo o processo decisivo mesmo só vai partir da direção da escola, mas as nossas opiniões elas são ouvidas, elas são pedidas, mas é obvio que a direção vai levar em conta outros interesses que a instituição tem num todo, não é? Não por setor individualizado (E9) [Grifo nosso].

A entrevistada E7 abordou que suas decisões são em médio prazo, pois está relacionado como agir com aluno ou professores e que para tomar estas decisões é preciso pensar antes de tomar a decisão para não agir por impulso.

É sempre mais quase a médio prazo né que eu participo porque a gente não é de imediato, educação tu não podes fazer as coisas de imediato, tu tem que pensar o que tu vai fazer. É tipo como agir com professor, como agir com o aluno, como agir com a equipe né, então é tudo a médio prazo (E7) [Grifo nosso].

Para a entrevistada E2 além de total autonomia dentro do seu setor, ela também afirma influenciar na instituição, pois como trabalha dentro de um laboratório em que é necessário um cuidado maior com questões de acidentes de trabalho, se tomar uma decisão errada ou por algum momento descuidar de algum destes pontos, poderá interferir na imagem de toda a instituição.

É eu ainda participo de decisões. Por exemplo [...] eu tenho toda autonomia pra aquisição de equipamentos e insumos pro laboratório. Isto eu tenho toda autonomia pra fazer. Eu tenho autonomia pra admitir, escolher alguém pra trabalhar na equipe ou também pra deixar de tê-las né... [...] Então me sinto assim, feliz, embora, outra coisa também que me sinto muito feliz [...] é um trabalho como qualquer outro, sempre tem todos os cuidados, questões de EPI, isso porque a gente trabalha com reagentes, com equipamentos, a instituição fornece tudo que tem direito, mas a gente sabe que quando se trata de ações trabalhistas, sempre eles acham alguma [...] e teve algumas demissões aqui e eu me sinto muito feliz que ninguém desse pessoal se quer moveu alguma coisa contra a instituição e muito pelo contrário, vieram aqui e me agradeceram. Então eu acho que isso são decisões que eu tomei [...] Então eu quero sair tendo certeza que todo o pessoal que trabalhou comigo, tem uma equipe bastante grande, algumas decisões [...] grandes foram feitas e ninguém tomou nenhuma ação contra a instituição.

No setor educacional, a entrevistada E3 diz também ter, hoje toda liberdade, junto à direção, para tomar decisões dentro do seu setor e que refletirá em todos os âmbitos educacionais da instituição.

[...] hoje a secretaria tem muito mais liberdade do que quando eu entrei aqui. Quando entrei aqui era uma outra direção, as coisas eram muito engessadas, [...] tu recebia muita informação e tinha que ser daquela forma. Hoje não, hoje participo muito mais com a coordenação das reuniões, a gente discute junto [...] como deve ser feito né, qual processo [...] então tu não segue só a informação que tu tem que fazer daquela forma, tu tá junto, tu participa com todo mundo, com toda coordenação pra tomar uma decisão, sobre datas, sobre qualquer forma, qualquer coisa que envolva a secretaria, que envolva a escola a gente tá sempre participando nas

reuniões pra decidir junto. [...] Então as decisões que a gente toma elas são de extrema importância [...] (E3) [Grifo nosso].

A entrevista E5, também trabalha em setor educacional e suas decisões também interferem em todos os setores de educação. Afirma ainda que não trabalha sozinha, a mesma faz parte de uma equipe pedagógica e todas as decisões são colocadas ao grupo e decididas junto.

[...] eu participo diretamente das decisões. A gente tem assim, uma equipe pedagógica né, que faz parte da coordenação de ensino médio/técnico e do ensino fundamental junto com as coordenadoras gerais e com a assistente pedagógica da instituição, então ali nós tomamos muitas decisões que influenciam todo o processo da escola [...] não vou dizer assim que sou voz ativa e voz única, não nós fazemos parte de um colegiado e esse colegiado toma as decisões (E5) [Grifo nosso].

Apesar do pouco tempo, no cargo atual, a entrevistada E10 afirma já ter autonomia dentro do cargo e também trabalhar com planejamento estratégico com aspectos que influenciam o quadro de colaboradores, devido ao fato de coordenar todo setor de recursos humanos da instituição. A entrevistada ainda conta estar se sentindo realizada com esta oportunidade.

[...] apesar do pouco tempo né, realmente um mês, mas assim dentro das decisões aqui [...] já fui pegando o barco andando é claro, mas ao mesmo tempo já tá sendo, digamos assim, solicitada pra tomar algumas decisões que realmente são pertinentes aos aspectos dos colaboradores né e no próprio planejamento, a instituição trabalhando com planejamento estratégico e isso implica em realmente ajudar a pensar no crescimento, no futuro quanto a instituição. Então tenho tido essa oportunidade e isto com certeza é bastante realizador (E10) [Grifo nosso].

Outras entrevistadas afirmaram não decidir apenas dentro dos seus setores, mas também são chamadas para contribuir na tomada de decisões de outros fatores que não estão relacionados diretamente aos seus cargos. Este é o caso da entrevistada E4 ao falar, com orgulho, que é chamada pelo diretor muitas vezes para tomada de decisões e ainda ressalta dizendo que ele diz confiar nas mulheres com quem trabalha e busca sempre estar escutando-as.

Então, na verdade eu me sinto honrada, primeiro porque eu acho que acima de mim eu tenho um diretor também que é um ótimo gestor e ele não costuma tomar decisões sozinho, então ele sempre reúne equipe. Muitas vezes eu sou chamada, até as vezes é pra algumas coisas que fogem do meu cargo mesmo, mas eu sou chamada, sou consultada. Ele diz que as mulheres que trabalham com ele são mulheres de fibra, então eu acho que ele sempre procura tá escutando (E4) [Grifo nosso].

Vale ressaltar que assim como a entrevistada E4, outras também já demonstraram em suas respostas, possuir em sua hierarquia, um homem em um cargo acima delas.

A entrevistada E6 comenta que a instituição sempre oportuniza para que ela tenha autonomia nas decisões dentro do seu setor. A entrevistada afirma

também buscar, quando surgem oportunidades, contribuir com decisões em outros setores.

[...] na realidade a instituição ela sempre oportuniza, ela dá muita liberdade pra gente né contribuir e implantar novas ideias, então assim, eu estou aqui desde 98 e eu sempre tive oportunidade, já participei de bastante coisas decisórias que foram bem importante para instituição, estou sempre tentando participar o máximo possível das atividades que acontecem [...] então sempre que eu posso e que eu sou convidada eu gosto de participar o máximo possível eu me doo bastante pra [...]quanto mais eu puder participar melhor, não participo mais porque as vezes a gente não dá conta né de tudo, mas eu gosto muito de, não só na área em que eu atuo, mas sempre que eu posso contribuir com as outras áreas eu tento participar (E6) [Grifo nosso].

A entrevistada E8 não diferente das outras, também tem total autonomia em seu setor, mas comenta que é informada a respeito do planejamento estratégico da instituição e que suas sugestões também são consideradas.

Então, tudo depende muito né, o planejamento estratégico, [...] eu sou informada e posso dar sim algumas sugestões[...] quando vem planejamento de marketing fica totalmente na minha mão. Eu que decido, em cima de pesquisas, baseado em pesquisas [...] o que vai ser colocado pra instituição, o que é melhor pra instituição, então nesse ponto eu que decido, os diretores dão suas sugestões, mas quem decide aonde a verba vai ser destinada, pra que veículo vai, de que forma vai ser, eu que tenho esse processo de decisão na mão (E8) [Grifo nosso].

Santana e Santos (2010) pontuam que o empoderamento está relacionado ao conceito de distribuir o poder nos mais diversos setores das instituições, interligados à participação, autonomia e decisão nas tarefas relacionadas ao funcionamento das organizações. Todas as entrevistadas ressaltaram participar de processos decisórios, principalmente nos seus setores, onde ficou visível, terem total autonomia e confiança da instituição para tomada de decisão.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As mulheres que foram entrevistadas nesta pesquisa, possuem idade média de 43 anos, escolaridade com ensino superior completo e especializações diversas relacionadas as áreas que atuam profissionalmente. O tempo médio em que atuam como líderes na instituição de estudo é de 12 anos. A idade média em que estas tiveram a primeira oportunidade em cargo de liderança foi de 26 anos, observando assim que muitas delas, tiveram esta oportunidade ainda jovens.

Com o presente estudo, pode-se destacar que as mulheres acreditam que sucesso e bem estar está relacionado com fazer o que gosta e conseguir relacionar

os objetivos pessoais e profissionais, estando bem nos dois aspectos. Miranda et al (2013) afirmam que as mulheres em cargos de chefia, precisam enfrentar dificuldades, como atender a valores masculinos e também equilibrar a rotina do trabalho com a vida pessoal e que quando alcançam esses objetivos, geram então grande satisfação. Outro ponto também levantado, foi o fato de serem reconhecidas e possuírem liberdade de expressão, bem como, recursos para o desenvolvimento do trabalho. Santana e Santos (2010) relatam que o reconhecimento por parte da empresa, faz com que os colaboradores exerçam suas funções motivados e afirmam que quando a organização permite que estes possam tomar decisões, passam a contribuir com o crescimento deles.

O empoderamento da mulher tem alterado o sistema no mercado de trabalho e também tem impactado fortemente nas relações familiares. No ambiente de trabalho as mulheres deste estudo já não demonstram o sentimento de inferioridade pelos homens e já destacam terem competências para disputarem com eles. Porém em casa, apesar destas mulheres afirmarem dividir as atividades domésticas, é notório que elas ainda sentem possuir maior responsabilidade nas tarefas do lar e nos cuidados dos filhos. Para Miranda et al (2013) a busca pelo equilíbrio da realização profissional e pessoal, é uma necessidade para mulheres que assumem cargos de chefia, pois afirma que para elas reflete em sua satisfação.

O reconhecimento familiar foi importante para todas as entrevistadas, que afirmaram se sentirem mais seguras quando recebiam o apoio de sua família, pois relata Mancini (2005), que no passado os homens eram os responsáveis pelo sustento da casa e as mulheres pelos afazeres domésticos. Porém na entrevista, já é visível a mudança destes hábitos, quando muitas afirmaram dividir as tarefas da casa com seus maridos e apenas uma relatou enfrentar dificuldade com seu cônjuge na época, por ainda possuir visões machistas. Albuquerque e Almeida (2008) afirmam que por algum tempo, as mulheres ficaram dependentes de seus pais e maridos, que acreditavam que elas deveriam permanecer apenas cuidando do lar.

Para obterem ascensão profissional, as mulheres deste estudo, afirmaram precisar acreditar em seus potenciais. Muitas afirmaram ter encontrado diversas barreiras, como preconceito, condições financeiras precárias, mas todas objetivavam sempre fazer o melhor em seus trabalhos. Algumas entrevistas também mostraram que foi necessária a influência de outras pessoas para que estas se sentissem mais confiantes e preparadas para assumirem maiores responsabilidades. De acordo com

Oakley e Clayton (2003), empoderamento pode se apresentar nos indivíduos em três áreas: como o poder da mulher por meio de uma maior confiança em si própria, poder através do aumento de relações com pessoas e um poder resultante do acesso aos recursos econômicos.

Foi retratado neste trabalho, que 9 (nove) das entrevistadas afirmam terem sido reconhecidas por mérito de outros trabalhos já realizados e acreditam que através disto, seus gestores depositaram confiança nelas para trabalharem em um cargo de maior responsabilidade. Mills (1996) afirma que a empresa precisa desenvolver a confiança de seus funcionários e Araújo (2007) conclui dizendo que o empoderamento não possui efeito dentro da instituição, sem que antes os gestores tenham confiança em sua equipe.

Durante a pesquisa, indícios de empoderamento foram percebidos no momento em que as mulheres demonstraram que para alcançarem seus objetivos, as mesmas acreditaram em seus potenciais e movimentaram-se para sua realização. Vale ressaltar, que o empoderamento da mulher não se limita apenas ao alcance de cargos mais altos, mas ao fato de acreditarem que podem influenciar no meio onde vivem em âmbitos ainda maiores. Melo e Lopes (2011) afirmam que o uso do empoderamento passou ser mais forte, desde o momento em que as mulheres tiveram maior percepção de suas competências e habilidades, mudando a si próprias e todas as estruturas sociais, políticas e culturais. Costa (2008) comenta que o empoderamento para mulher, traz autoconfiança e autoestima, que faz com que acreditem serem capazes de obterem uma mudança pessoal também contribuírem com o social. As entrevistadas afirmaram que ao se sentirem capazes, elas passam a incentivar outras mulheres, para que também consigam obter uma ascensão profissional.

A literatura descreve que, o empoderamento, faz com que os colaboradores sejam conscientes de que podem contribuir com o crescimento da instituição (ARAÚJO, 2007). Todas as mulheres desta pesquisa, alegaram ter participação nos processos decisórios da instituição. Algumas afirmaram terem mais autonomia do que outras, pois suas decisões influenciam no planejamento estratégico de toda instituição. Com isso, é relevante também ressaltar que as entrevistadas acreditam que suas influências contribuem para o crescimento da organização e assim faz com que alcancem seus objetivos, junto aos objetivos da empresa. Araújo (2007) consente que com o empoderamento, as pessoas passam a

se envolverem consideravelmente com as questões da organização e seus objetivos pessoais, fazendo com que o crescimento da organização esteja interligado ao desejo pessoal e profissional de cada indivíduo.

Constatou-se também no estudo, que mesmo com o aumento do número de mulheres em funções de chefia e com acentuada participação nos processos decisórios, é visível que, nos cargos mais altos da instituição em estudo, os homens ainda são totalidade. O sistema patriarcal teve mudanças relevantes, levando a mulher assumir outros níveis dentro das instituições, porém como maior autoridade dentro das empresas, o domínio masculino ainda é visível. Lazzaretti, Godoi e Camilo (2012) afirmaram que no Brasil, nas 99 empresas em que pesquisaram, 836 postos de conselhos foram identificados e apenas 45 eram ocupados por mulheres. Ressaltam ainda que as empresas que possuíam mulheres nestes cargos eram também as que encontravam maior número de assentos para esta função.

5 CONCLUSÃO

No atual cenário econômico é possível identificar grandes mudanças nas relações de gênero e a necessidade de estudos aprofundados sobre este assunto. Com isto, esta pesquisa objetivou investigar, como as mulheres que ocupam cargos de chefia lidam com o empoderamento no exercício profissional em uma instituição de ensino e tecnologia.

Este estudo foi realizado por meio de pesquisas na literatura relacionada ao empoderamento e a coleta dos dados com mulheres em cargos de chefia. As mulheres que foram entrevistadas nesta pesquisa, possuem idade média de 43 anos, escolaridade com ensino superior completo e especializações. O tempo médio em que atuam como líderes na instituição de estudo é de 12 anos.

Quanto ao sucesso e bem-estar, foi possível destacar com predominância, que as mulheres do presente estudo, acreditam que sucesso é fazer aquilo que gosta. Também acreditam que estar bem em todos os aspectos da vida e alcançarem seus objetivos, faz delas mulheres de sucesso. O reconhecimento e a liberdade de agir em seu convívio também foram aspectos citados, assim como, fazer as coisas com amor.

As mulheres dessa pesquisa, afirmaram que sempre receberam incentivo e foram valorizadas por parte da família e reconhecem este fato, como um ponto propulsor para continuarem em suas trajetórias profissionais. A figura materna foi citada por diversas entrevistadas, que relatam terem encontrado apoio de suas mães em todos os momentos. A preocupação com os filhos, também foi identificado, mas com relatos de que os maridos já começam a contribuir para a divisão das tarefas, fazendo assim com que não fiquem sobrecarregadas, sendo que apenas uma das entrevistadas, comentou não possuir ajuda de seu marido na época e assim contou ter mais dificuldade em sua trajetória profissional.

Como base para o incentivo profissional de outras mulheres, foi identificado que muitas das entrevistadas sentiam-se seguras para contribuir com o crescimento profissional de outras mulheres, devido as suas próprias experiências. Outro ponto relevante destacado foi o fato de serem professoras e assim, utilizarem a função para ensinar e contribuir para o crescimento profissional.

A respeito da ascensão profissional é visível que todas destacam existir algo que as diferenciou, para assim alcançarem seus cargos. Confiança, enxergar as oportunidades, ter uma visão mais ampla e arriscar, foram fatores destacados durante a entrevista para conseguir um crescimento profissional.

Constatou-se que 90% das entrevistadas, admitiram que o reconhecimento profissional delas foi por mérito, acreditando ser reflexo de seus trabalhos. Também, destacou-se, que 50% das mulheres da pesquisa, foram reconhecidas por questões inerentes ao cargo, afirmando terem perfil para assumirem de liderança. Dentre estas, duas responderam também que além de serem reconhecidas por mérito e por questões inerentes ao cargo, alegaram merecer, também, esta ascensão.

Os sinais de empoderamento ficaram ainda mais visíveis, no momento em que as entrevistadas relataram terem participação nos processos decisórios e assim sentirem-se realizadas, por poderem participar de forma importante no que se refere ao andamento das estratégias institucionais. Todas as entrevistadas possuem participação nos processos decisórios da instituição e algumas demonstraram ter maior grau de influência que outras, por interferir não apenas em seus setores, mas também em toda organização.

É importante destacar, que a pesquisa, foi realizada com uma amostra das mulheres da instituição do presente estudo e está relacionado a vivência do empoderamento das entrevistadas em questão.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras, mais estudos envolvendo a questão do empoderamento, sobre questões de gênero em outros setores, ampliando e validando o presente trabalho. Vale também ressaltar outras pesquisas ligada a outros grupos e meios sociais, devido à falta de estudo existente a respeito do tema.

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> Acesso em: 2 mai. 2013.

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.

ARAUJO, L. C. G. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, gestão da qualidade total, reengenharia 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSIS, R. H. A. inserção da mulher no mercado de trabalho. In: CONVIBRA – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 9, 2009. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ISE CERES, 2009. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/140_0.pdf> Acesso em: 6 abr. 2013.

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

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

BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5 ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2002.

BULER, 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.

CARDOSO, H. C.; PEDRO, M. A. **Determinantes para ascensão profissional nas indústrias da Coopavel Cooperativa Agroindustrial**. Cascavel, PR. 2012. 101 f. TCC (Curso de Administração) - Faculdade Assis Gurgacz. Disponível em: <<http://www.fag.edu.br/sis/upload/graduacao/tcc/51378de615cbc.pdf>>. Acesso em 14 set. 2013.

COSTA, A. A. Gênero, poder e empoderamento das mulheres. 2008, 9p. Disponível em: <http://www.agende.org.br/docs/File/dados_pesquisas/feminismo/Empoderamento%20-%20Ana%20Alice.pdf>. Acesso em: 19 mai de 2013.

COSTA, I. H.; ANDROSIO, V.O. **As transformações do papel da mulher na contemporaneidade**. 2010. 16 f. TCCP (Pós-graduação em Saúde Mental e

Intervenção Psicossocial) - Universidade Vale do Rio Doce, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Governador Valadares, MG, 2010 Disponível em: <<http://www.pergamum.univale.br/pergamum/tcc/Astransformacoesdopapeldamulhernacontemporaneidade.pdf>>. Acesso em: out. 2013.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

FARIA, J. I. L. CASAGRANDE, L. D. R. A educação para o século XXI e a formação do professor reflexivo na enfermagem. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, v.12, n.5, p.821-827. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v12n5/v12n5a17.pdf>>. Acesso em: 6 abr. 2013.

FESTE, C.; ANDERSON, R. M. Empowerment: from philosophy to practice. **Patient Education and counseling**, v. 26, p 139-144, 1995.

FONTANILLAS, C. N.; PALMIERI, B. R.; OLIVEIRA, J. T. A comunicação organizacional como visão estratégica utilizando o empowerment como fator determinante para o desenvolvimento de uma organização. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, n.3, p. 1-9, 2008.

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

GUIDA, V. **Mulheres na Luta fazendo história**. Disponível em: <<http://pcb.org.br/portal/precongresso/mulheresnaluta.pdf>>. Acesso em 30 abr. 2013.

HAMMUDA, I.; DULAIMI, M. F. The theory and application of empowerment in construction: a comparative study of the different approaches to empowerment in construction, service and manufacturing industries. **International Journal of Project Management**, v. 15, n. 5, p. 289-296. 1997.

HOROCHOVSKI, R. R.; MEIRELLES, G. Problematizando o conceito de empoderamento. In: SEMINÁRIO NACIONAL. MOVIMENTOS SOCIAIS, PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA, 2, 2007, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2007. Disponível em: <http://www.sociologia.ufsc.br/npms/rodrigo_horochovski_meirelles.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2013.

SALA DE IMPRENSA. CEMPRES 2010: número de trabalhadores formais aumenta 17,3% em três anos. Disponível em:<<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2135>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

KLEBA, M. E. WENDAUSEN, A. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde e Sociedade**, v. 18, n. 4, 2009.

KOBS, F.F.; REIS, D. R. Gestão nas instituições de ensino superior privado. **Revista Científica de Administração**, v.10, n.10, p.7-18. 2008. Disponível em:

<<http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos/1243985955.PDF>>. Acesso em: 6 abr. 2013.

LAZARETTI, K.; GODOI, C.K.; CAMILO, S. P. O. Desigualdade de Gênero nos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras: uma análise à luz do fenômeno do Teto de Vidro. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36. 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/GPR/Tema%2002/2012_GPR951.pdf>. Acesso em: 1 de Nov, 2013.

LEÓN, M. Empoderamiento: Relaciones de las mujeres con el poder. **Estudios Feministas**, v.8, n.2, p. 191-205, 2000.

LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. Vida Pessoal e Vida Pessoal: os Desafios e Desafios de Equilíbrio para Mulheres Empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arg_pdf/a_621.pdf>. Acesso em: Out. 2013.

LISBOA, T. K. Empoderamento. In: CONFERÊNCIA ESTADUAL DOS DIREITOS DA MULHER, 2. 2007, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://www.slideserve.com/kirk/ii-confer-ncia-estadual-dos-direitos-da-mulher-florian-polis-santa-catarina-12-e-13-de-julho-de-2007>>. Acesso em: 2 mai. 2013.

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

_____. O Empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais. In: FAZENDO GÊNERO – CORPO, VIOLÊNCIA E PODER, 8, 2008, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2008. Disponível em: <http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST11/Teresa_Kleba_Lisboa_11.pdf> Acesso em: 2 mai. 2013.

LUZ, A. F.; FUCHINA, R. A evolução histórica dos direitos da mulher sob a ótica do direito do trabalho. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE CIÊNCIA POLÍTICA DA UFRGS, 2, 2009, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. p. 16. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/nucleomulher/arquivos/artigoalex.pdf>>. Acesso em: 2 mai. 2013.

LUTTRELL, C. QUIROZ, S. **Understanding and operationalising Empowerment**. London: Overseas Development Institute, 2009.

MADALOZZO, R. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.1, p. p. 126-137, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552011000100008&script=sci_arttext>. Acesso em: 6 abr. 2013

MANCINI, M. **Mulheres profissionais bem sucedidas: um estudo exploratório no contexto organizacional brasileiro**. 2005. 222 f. Tese (Doutorado em ciências sociais) PUC, São Paulo.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empowerment de Mulheres Gerentes: Construção de um Modelo Teórico para Análise. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/EOR/2011_EOR1903.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2013.

_____. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão e planejamento**, v.12, n.3, p. 648-667, 2012.

MILLS, D. Q. **Empowerment – um imperativo: seis passos para se 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.

NELSON, R. B. **Delegar: um passo importante, difícil e decisivo**. São Paulo: Makron Books, 1991.

OAKLEY, P.; CLAYTON, A. **Monitoramento e avaliação do empoderamento (“empowerment”)**. São Paulo, Instituto Pólis, 2003. 96 p.

OLIVEIRA, C. P.; KROM, V. O empowerment nas organizações. In: ENCONTRO LATINO-AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA. 14, 2010, São José dos Campos. **Anais eletrônicos...** São José dos Campos, 2010. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0020_0208_01.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2013.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT’ANNA, A. S. Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 17, 2012, Cartagena, Colombia. **Anais eletrônicos...** Cartagena. Disponível em: <<http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/olivebay.pdf>> Acesso em: 11 abr. 2013.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R. Empowerment como ferramenta de gestão de pessoas para a redução dos custos e aumento da eficiência operacional: Um estudo de caso em uma instituição financeira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ABEPRO, 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0707_0033.pdf>. Acesso em: 3 mai. 2013.

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.

PEREIRA, F. C. O que é empoderamento (Empowerment). In: INFORMATIVO CIENTÍFICO DA FAPEPI. Teresina, n. 8, mai. 2006. **Anais eletrônicos...** Teresina: FAPEPI, 2006. Disponível em:
<<http://www.fapepi.pi.gov.br/novafapepi/sapiencia8/artigos1.php>>. Acesso em: 3 de mai. 2006.

PEREIRA, L. A. C. **A formação de professores e a capacitação de trabalhadores da educação profissional e tecnológica.** p. 1-9. 2004. Disponível em:
<http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/lic_ept.pdf > Acesso em: 6 abr. 2013.

PEREIRA, R. S.; SANTOS, D. A.; BORGES, W. A mulher no mercado de trabalho. In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 2, 2005, São Luís. **Anais eletrônicos...** São Luís. Universidade Federal do Maranhão, 2005. Disponível em:
<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinppII/pagina_PGPP/programa%C3%A7%C3%A3o/321waleska_Rosangela_Danielle.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2013.

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

PROBST, E.; RAMOS, P. A evolução da mulher no mercado de trabalho. In: COLOCAR EVENTO. **Anais eletrônicos...** Santa Catarina: Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003. Disponível em:
<<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf> > Acesso em: 7 de abr de 2013.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. Empowement: Ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Revista Gestão & Produção**, v.8, n.3, p.237-249, 2001.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 3.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2005.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

SANTANA, A. T.; SANTOS, V. A. C. O empowement e a alta performance organizacional. **Revista Administração e Ciências Contábeis**, n.4, 2010. Disponível em:
<http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf/n4/O-EMPOWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2010.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica: a construção do conhecimento.** 6.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

SARDENBERG, C. M. B. Conceituando “Empoderamento” na Perspectiva Feminista. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL: TRILHAS DO EMPODERAMENTO DE MULHERES, 1, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador, 2006, 12 p. Disponível em:

<<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/6848/1/Conceituando%20Empoderamento%20na%20Perspectiva%20Feminista.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

SILVEIRA, N. S. P. Entendendo a Experiência de Inclusão-Exclusão de Mulheres em Cargos de Alta Gerência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/EOR/2009_EOR769.pdf> Acesso em: 11 abr. 2013.

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: 20 mar. 2013.

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

VELHO, B. T. M. Equidade de gênero no mundo do trabalho: A história de uma organização. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: CNEG, 2011. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2137.pdf> Acesso em: 10 abr. 2013.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Perfil Sócioeconômico

- a) Qual o ano que você nasceu?

- b) Qual sua faixa salarial?
 - a. Até R\$682,00
 - b. De R\$682,00 a R\$1.000,00
 - c. De R\$1.001,00 a R\$2.000,00
 - d. De R\$2.001,00 a R\$3.000,00
 - e. Acima de R\$3.000,00

- c) Quanto tempo trabalha em cargo de liderança nesta instituição?

- d) Possui graduação? Em que área? Especialização? (SOUZA; MELO, 2009)

- e) Com idade você iniciou no mercado de trabalho?

- f) Qual o cargo que ocupava quando iniciou a carreira?

- g) Com que idade teve a primeira experiência em cargo de liderança?

Bem-Estar e Sucesso profissional

- a) O que significa sucesso e bem estar para você? (BÜLER, 2011) e (COSTA, 2008).

Reconhecimento da Família

- a) Como você avalia o reconhecimento e o incentivo por parte da família na sua trajetória profissional? (SILVA, 2006)

Ações para asção profissional de outras mulheres

a) Você colabora para o crescimento profissional de outras mulheres? Como?

Ascensão Profissional

a) Você poderia relatar como foi a sua trajetória de ascensão profissional ao longo de sua carreira?

b) Para você, o que caracteriza ter ascensão profissional? (COSTA, 2008).

Reconhecimento por mérito

a) Como você avalia o seu processo de ascensão profissional? Você foi reconhecida por mérito, merecedora do cargo, ou por outras questões inerentes ao cargo?

Processo decisório

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

APÊNDICE B – Mapeamento profissional das entrevistadas

E1

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
2000	Auxiliar administrativo	Ensino Médio
2001	Coordenadora do Setor de Educação Ambiental da Sec. De Meio Ambiente	Graduação
2003	Coordenadora do Parque Ecologico José Milanese e setor de Educação Ambiental	Especialização
2004	Professora do Curso Técnico de Meio Ambiente - SATC	Especialização
2006	Coordenadora Pedagógica do Projeto "Preservar é Possível" - SIECESC	Especialização
2009	Coordenadora do Setor de Meio Ambiente - SATC	Especialização
Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo aproximado em cada cargo	
Auxiliar administrativo	1 ano	
Coordenadora do Setor de Educação Ambiental da Sec. De Meio Ambiente	2 anos	
Coordenadora do Parque Ecologico José Milanese e setor de Educação Ambiental	2anos e meio	
Professora do Curso Técnico de Meio Ambiente - SATC	9 anos até os dias atuais	
Coordenadora Pedagógica do Projeto "Preservar é Possível" - SIECESC	3 anos	
Coordenadora do Setor de Meio Ambiente - SATC	4 anos até os dias atuais	

E2

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1986	Professora Química - Curso Mineração	Curso Superior
1989 à 1991	Professora Química - Curso Mineração	Curso Superior
1991	Eng. Química/ Química Responsável Laboratório	Curso Superior
1995	Eng. Química /Química Responsável/ Gerente Laboratório	Curso Superior
1995 até dias atuais	Eng. Química /Química Responsável/ Gerente Laboratório	Curso Superior

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo aproximado em cada cargo
Eng. Química/ Química	22 anos
Eng. Química/ Gerente	18 anos

E3

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL

Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1983	Balconista	Ensino Fundamental
1985	Operadora de caixa	Ensino Médio
1985	Balconista	Ensino Médio
1987	Operadora de caixa	Ensino Médio
2000	Serviços Gerais	Ensino Médio
2004	Assistente Administrativa	Ensino Médio
2006	Assistente Administrativa II	Ensino Médio
2011	Secretária Escolar	Ensino Superior/ Pós graduação
Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo aproximado em cada cargo	
Balconista	2 anos	
Operadora de caixa	6 meses	
Balconista	2 anos	
Operadora de caixa	4 anos	
Serviços Gerais	4 anos	
Assistente Administrativa	2 anos	
Assistente Administrativa II	5 anos	
Secretária Escolar	Exerço a 2 anos 10 meses	

E4

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL

Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1989	Professora	Magistério
1990	Assistente Social	Magistério
1995	Diretora administrativa	Ensino Superior
2001	Instrutora de curso profissionalizante	Pós Graduação
2002	Assistente Social	Pós Graduação
Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo em cada cargo	
Professora	5 anos	
Assistente Social	11 anos	
Diretora administrativa	4 anos	
Instrutora de curso profissionalizante	1 ano	
Assistente Social	11 anos	

E5

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1993	Estagiária em Desenhos e Projetos	Ensino Médio / Técnico
1993	Desenhista mecânico	Ensino Médio / Técnico
1996	Analista de custos / Auditora da qualidade	Ensino Superior / Pós
1999	Gerente da qualidade	Pós-graduação
2002	Coordenadora de custos / Professora universitária	Pós-graduação
2003	Financeiro / Professora universitária	Pós-graduação
2004	Assistente da qualidade / Professora universitária / Professora de curso técnico	Pós-graduação
2004	Professora universitária / Coordenadora e Professora de curso técnico	Superior / Pós-graduação
2008	Coordenadora de ensino	Pós-graduação
Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo aproximado em cada cargo	
Estagiária em Desenhos e Projetos	6 meses	
Desenhista mecânico	3 anos	
Analista de custos	3 anos	
Controladoria	2 anos	
Gerente da qualidade	3 anos e 8 meses	
Coordenadora de custos	1 ano	
Auxiliar financeiro	6 meses	
Assistente da qualidade	8 meses	
Professora de curso técnico	4 anos	
Professora universitária	4 anos	
Coordenadora de ensino	Exerço a 5 anos até os dias atuais	

E6

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL

Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1996	Professora	Sem Curso Superior
1997	Professora	Curso Superior em andamento
1998	Professora e Coordenadora de Tecnologia Educacional	Curso Superior em andamento
1999	Professora e Coordenadora de Tecnologia Educacional	Curso Superior em andamento
2000	Professora e Coordenadora de Tecnologia Educacional	Curso Superior em andamento
2001	Professora e Coordenadora de Tecnologia Educacional	Curso Superior em andamento
2002	Professora e Coordenadora de Tecnologia Educacional	Curso Superior em andamento
2003	Professora e Coordenadora de Tecnologia Educacional	Curso Superior completo e Pós-Graduação em andamento
2004	Professora e Coordenadora de Tecnologia Educacional	Pós- Graduação
2005	Professora e Coordenadora de Tecnologia Educacional	Pós- Graduação
2006	Professora e Coordenadora de Tecnologia Educacional	Pós- Graduação
2007	Professora e Coordenadora de Tecnologia Educacional	Pós- Graduação
2008	Coordenadora de Tecnologia Educacional	Pós- Graduação
2009	Coordenadora de Tecnologia Educacional e Coordenadora do EaD/EDUTEC	Pós- Graduação
2010	Coordenadora de Tecnologia Educacional e Coordenadora do EaD/EDUTEC	Pós- Graduação
2011	Coordenadora de Tecnologia Educacional e Coordenadora do EaD/EDUTEC	Pós- Graduação
2012	Coordenadora de Tecnologia Educacional e Coordenadora do EaD/EDUTEC	Pós- Graduação
2013	Coordenadora de Tecnologia Educacional e Coordenadora do EaD/EDUTEC	Pós- Graduação

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo aproximado em cada cargo
Professora	10 anos
Coordenadora de Tecnologia Educacional	16 anos até os dias atuais
Coordenadora do EaD/EDUTEC	5 anos até os dias atuais

E7

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1969	Professora do Ensino Fundamental	Graduação/Licenciatura
1975	Chefe de secretaria	Graduação/Licenciatura
1990	Coordenadora Geral de Ensino	Graduação/Licenciatura/Pós Graduação
2001	Coordenadora de Ensino dos Cursos Técnicos	Graduação/Licenciatura/Pós Graduação
2009	Coordenadora Geral do Ensino Médio e Técnico	Graduação/Licenciatura/Pós Graduação
Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo aproximado em cada cargo	
Professora do Ensino Fundamental	6 anos	
Chefe de secretaria	15 anos	
Coordenadora Geral de Ensino	10 anos	
Coordenadora de Ensino dos Cursos Técnicos	9,5 anos	
Coordenadora Geral do Ensino Médio e Técnico	3,5 anos	

E8

MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1997	Almozarife	Ensino Médio e Técnico em Andamento
2003	Estagiária de Comunicação e Marketing Siecesc e SATC	Ensino Superior em Andamento
2004	Assistente de Comunicação Marketing SATC	Superior
2005	Coordenação de Comunicação e Marketing / Eventos	Superior / Pós-graduação
2008	Coordenação de Comunicação e Marketing / Eventos / Recepção / Ouvidoria	Pós-Graduação
2010	Coordenação de Comunicação e Marketing / Eventos / Recepção / Ouvidoria/ Logística Coffee Break (cozinha)	Pós-Graduação (início 2ª pós)
2011	Coordenação de Comunicação e Marketing / Eventos / Recepção / Ouvidoria/ Logística Coffee Break (cozinha) e Professora de Marketing Ensino Técnico	Pós-Graduação (2 pós)
2013 (até Julho)	Coordenação de Comunicação e Marketing / Eventos / Recepção / Ouvidoria/ Logística Coffee Break (cozinha) e Professora de Marketing Ensino Técnico e EaD	Pós-Graduação (2 pós), início 3ª pós
2013 (após setembro)	Coordenação de Comunicação e Marketing / Eventos e Professora de Marketing Ensino Técnico e EaD	Pós-Graduação (2 pós), início 3ª pós

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo aproximado em cada cargo
Almoxarife	5 anos
Estagiária	10 meses
Assistente de Comunicação e Marketing SATC	1 ano e 6 meses
Coordenadora de Comunicação e Marketing / Eventos	Exerço a 8 anos até os dias atuais
Coordenação Recepção / Ouvidoria	5 anos e 7 meses
Coordenação Logística Coffee Break (cozinha)	3 anos
Professora de Marketing Ensino Técnico	Exerço 2 anos até os dias atuais
Professora de Marketing Ensino Técnico - EaD	Exerço a 3 meses até os dias atuais

E9

EXEMPLO - MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1997	Secretária	Ensino Médio
1998	Professora de Inglês Município - RS	Ensino Médio/Superior
1999	Professora de Inglês Wizard Idiomas - RS	Ensino Médio/Superior
2001	Coordenadora Wizard Idiomas - RS	Ensino Médio/Superior
2003	Professora de Inglês Colégio Marista Criciúma	Superior
2004	Professora de Inglês Colégio Marista Criciúma/Coord. Wizard Criciúma	Superior
2007	Coordenadora Unidade de Idiomas SATC - Criciúma	Superior/ Pós Graduação

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo aproximado em cada cargo
Professora Inglês	5 anos
Coordenadora pedagógica	12 anos

E10

MAPEAMENTO DE ASCENSÃO PROFISSIONAL		
Ano de Exercício no Cargo	Profissão/Cargo	Escolaridade
1989	Professora	Superior incompleto
1993	Supervisora Educacional	Superior completo
1996	Psicóloga	Superior completo
2001	Coordenadora DRH	Pós-Graduação
2005	Coordenadora DRH e Professora Ensino técnico	Pós-Graduação e especialista clínica
2009	Orientadora Educacional, Professora Ensino técnico e Graduação	Pós-Graduação e especialista clínica
2013	Coordenadora RH	Pós-Graduação e especialista clínica

Profissão/Cargos Exercidos ao longo da carreira	Tempo aproximado em cada cargo
Professora	4 anos
Supervisora Educacional	2 anos
Psicóloga	4 anos
Coordenadora DRH	9 anos e 3 meses
Coordenadora DRH e Professora Ensino técnico	4 anos
Orientadora Educacional, Professora Ensino técnico e Graduação	4 anos
Coordenadora RH	2 meses