

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM PROCESSOS  
GERENCIAIS

ALCIONE VALÉRIA DA SILVA CUNHA ARAÚJO  
DANIELE BATISTA DA SILVA  
TATIANA PAULA BATISTA DE ANDRADE DA SILVA

**A ASCENSÃO FEMININA NO MERCADO DE  
TRABALHO ATRAVÉS DO *EMPOWERMENT***

RECIFE/2021

ALCIONE VALÉRIA DA SILVA CUNHA ARAÚJO  
DANIELE BATISTA DA SILVA  
TATIANA PAULA BATISTA DE ANDRADE DA SILVA

## **A ASCENSÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO ATRAVÉS DO *EMPOWERMENT***

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em  
Processos Gerenciais.

Orientadora: Profa. Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

RECIFE/2021

A663a

Araújo, Alcione Valeria da Silva Cunha

A ascensão feminina no mercado de trabalho através do empowerment. / Alcione Valeria da Silva Cunha Araújo; Daniele Batista da Silva; Tatiana Paula Batista de Andrade da Silva. - Recife: O Autor, 2021.

42 p.

Orientador(a): Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – Unibra. Tecnólogo em Processos Gerenciais, 2021.

1.Carreira. 2.Diversidade. 3.Empowerment.  
4.Empoderamento. 5.Mulheres. I. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. II. Título.

CDU: 658

ALCIONE VALÉRIA DA SILVA CUNHA ARAÚJO  
DANIELE BATISTA DA SILVA  
TATIANA PAULA BATISTA DE ANDRADE DA SILVA

## **A ASCENSÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO ATRAVÉS DO *EMPOWERMENT***

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Nome do Curso, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

---

Profa. Ma. Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro  
Professora Orientadora

---

Prof. Me. Urbano Cabral da Nóbrega Neto  
Professor Examinador

---

Prof. Esp. Andrezza Paula Silva Lima  
Professora Examinadora

---

Profa. Ma. Sylvia Karla Gomes Barbosa  
Professora Examinadora

---

Prof. Me. Daniel França da Rocha  
Professor Examinador

---

Profa. Ma. Lorena Vieira Santos Rodrigues  
Professora Examinadora

Recife, \_\_/\_\_/\_\_

NOTA: \_\_\_\_\_.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao meu Deus, por ter me permitido chegar até aqui; a minha mãe e meu pai, por tudo; ao meu marido, o principal incentivador dessa jornada, estando comigo lado a lado; e às minhas amigas que fizeram este trabalho comigo, pois lutamos e conseguimos, com a graça de Deus, finalizar esta etapa com sucesso.

Alcione Araújo

Agradeço a Deus, por me dar sabedoria para realizar esse TCC; à minha orientadora, Wilka Monteiro, pela paciência e por compartilhar do seu vasto conhecimento, que foi de suma importância para conduzir esse trabalho. Agradeço também às minhas companheiras pela dedicação e por terem me acompanhado em mais essa etapa da minha vida. Quero dedicar o trabalho à minha mãe, que, ainda em vida, me incentivou a começar a faculdade. Dedico, também, à minha supervisora Denise Lopis, que é um exemplo de gestora a ser seguido, e a Paloma Vieira e Marília Gabriela, que sempre me incentivaram a ir até o final do curso.

Daniele Batista

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por me conceder a vida; a minha sogra, Vera Lúcia, e ao meu esposo, Rafael Fernando, que são meus pilares e exemplos de força, superação, garra e determinação, responsáveis pela mulher que sou hoje e que acompanharam com orgulho meu período de formação. Agradeço também ao meu amigo Rennan Gabriel, que, desde o primeiro ano da graduação, está do meu lado, nos trabalhos, nas provas, sempre me ajudando.

Tatiana Andrade

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	06
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	09
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	11
<b>3.1 A disputa da mulher por espaço no mercado de trabalho</b> .....	11
<b>3.2 A mulher brasileira: exemplo de força e trabalho</b> .....	16
3.2.1 <i>Os múltiplos papéis exercidos pela mulher e a acentuação do trabalho feminino durante a pandemia de covid-19 no Brasil</i> .....	18
3.2.2 <i>Representações femininas de destaque no mercado de trabalho brasileiro</i> .....	20
<b>3.3 A importância do <i>empowerment</i> como um elemento desenvolvedor de funcionários no setor organizacional</b> .....	22
3.3.1 <i>O empowerment feminino e a sua relação com a gestão: uma análise de casos</i> .....	25
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	37

# A ASCENSÃO FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO ATRAVÉS DO *EMPOWERMENT*

Alcione Valéria da Silva Cunha Araújo

Daniele Batista da Silva

Tatiana Paula Batista de Andrade da Silva

Wilka Mayra Ferreira Gomes Monteiro <sup>1</sup>

## RESUMO:

Este trabalho tem como propósito compreender o que se tem produzido na literatura científica a respeito do *empowerment* como ferramenta de ascensão da mulher no mercado de trabalho. Tendo em vista que se tem discutido mais do que nunca o papel das mulheres na sociedade, o estudo faz uma busca em portais de referência para a publicação e catalogação de trabalhos acadêmicos e, a partir dos materiais encontrados, propõe-se uma revisão de literatura para que se possa determinar o que já está consolidado dentro dos campos de construção de conhecimento científico sobre o tema. Os resultados indicam que os estudos confirmam os dados divulgados pela mídia de que, apesar de que o avanço da participação feminina no mercado de trabalho tenha sido notável, ainda há muito a ser percorrido. O *empowerment* tem sido apresentado como um meio de alavancar a carreira da mulher, mas os materiais analisados discutem mais sobre os efeitos do empoderamento nas mulheres do que a respeito das ações práticas que têm possibilitado o êxito da inserção de uma liderança feminina nos espaços de trabalho.

**Palavras-chave:** Carreira. Diversidade. *Empowerment*. Empoderamento. Mulheres.

## 1 INTRODUÇÃO

A palavra *empowerment* vem do inglês e significa “empoderamento”. Esse termo tem ganhado bastante repercussão na sociedade nos últimos anos, pois muito se tem discutido sobre a importância do ato de se empoderar os indivíduos, isto é, de municiá-los com uma sensação de poder a fim de amplificar a sua voz social, fazendo com que eles possam se expressar e atuar na sociedade de maneira mais arrojada. O empoderamento é uma forma de validação e estímulo que tem sido amplamente defendida em pautas sociais, como, por exemplo, os movimentos que problematizam pautas ligadas a questões étnico-raciais e de gênero, sendo estas últimas o recorte

---

<sup>1</sup>Professora Ma. Wilka Monteiro. Mestre em Gestão Pública pelo programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste MGP da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Possui graduação em Administração pela Faculdade Integrada de Pernambuco (2009). Servidora pública federal, atuando na Coordenação de Acompanhamento e Monitoramento de Egressos (CAME) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atualmente exerce a docência no Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração pública. Email para contato: prof.wilkamonteiro@gmail.com.

trabalhado no presente trabalho, que visa compreender o *empowerment* como forma de potencialização de mulheres no mercado de trabalho, mais especificamente, a partir da gestão de pessoas.

A produção acadêmica tem demonstrado que o *empowerment* tem sido utilizado também como uma estratégia de desenvolvimento de profissionais dentro de seus ambientes de trabalho. Ferrari e Lopes (2013) discutem sobre múltiplas dimensões em que o empoderamento pode trazer benefícios para as pessoas, como um processo de transformação individual ou coletiva, mas as autoras destacam a relevância dessas práticas afirmativas para motivar os funcionários dentro de um ambiente de trabalho. Segundo elas, é por meio da atuação do setor de gestão de pessoas que uma empresa consegue aproveitar o máximo do potencial de cada indivíduo, garantindo que ele se sinta acolhido pelo ambiente de trabalho e, ao mesmo tempo, colocando desafios e motivações para que esse sujeito possa ascender na sua função.

Empoderar, como ação desenvolvida pela gestão de pessoas, é uma forma de garantir que aqueles que tendem a estar em alguma situação de desvantagem ganhem um propósito que os impulse dentro do exercício das suas atividades profissionais. Assim, as práticas de *empowerment* dentro das empresas têm sido direcionadas a grupos que, de alguma forma, representem uma minoria, como as mulheres, que pertencem a um grupo de categorias historicamente desfavorecidas no campo profissional. Essas ações motivacionais foram desenvolvidas com o fim de engajar esses trabalhadores e incentivá-los a crescer. O *empowerment* está, assim, diretamente ligado com a viabilização do desenvolvimento das potencialidades do funcionário para que ele possa ascender em sua carreira (MASCARENHAS, 2020).

Percebe-se que as instituições estão discutindo profundamente questões de gênero, buscando desconstruir os preconceitos ligados ao papel que foi atribuído às mulheres na sociedade e desenhar novas possibilidades para elas inclusas nas atividades profissionais. Por isso, é importante que sejam feitos estudos acadêmicos que possam construir dados favoráveis a uma compreensão mais detalhada do problema e que contribua para a criação de medidas que as integrem no mercado de trabalho e permitam que elas possam ascender dentro de empresas e organizações. Baldasso (2018) estudou como o campo organizacional, mais especificamente, o setor de gestão de pessoas poderia estimular o crescimento de funcionárias por meio de



atividades de *empowerment*. Porém, é preciso que haja mais trabalhos para investigar o que já foi identificado pela literatura científica sobre essa questão.

Dessa forma, o presente trabalho tem por objetivo compreender como o empoderamento feminino possibilitou a ascensão da mulher no mercado de trabalho, bem como analisar como o uso do *empowerment* na gestão de pessoas em diferentes empresas e instituições tem favorecido a ascensão das mulheres no setor organizacional.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

A presente pesquisa é de natureza bibliográfica, o que significa que os materiais de arquivos, como livros, monografias e outros textos produzidos na esfera acadêmica serão utilizados como objetos de coleta de dados para a análise que se pretende fazer. Segundo Lima e Miotto (2007, p. 41),

A pesquisa bibliográfica tem sido utilizada com grande frequência em estudos exploratórios ou descritivos, casos em que o objeto de estudo proposto é pouco estudado, tornando difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis. A sua indicação para esses estudos relaciona-se ao fato de a aproximação com o objeto ser dada a partir de fontes bibliográficas. Portanto, a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações (LIMA; MIOTTO, 2007, p. 41).

Vive-se, hoje em dia, em uma era de produção de conhecimento muito rápida. Com o avanço da tecnologia, a informação se difunde de maneira muito generalizada, de forma que não é tão fácil organizar o conhecimento produzido em torno de um tema de maneira sistemática. Nesse sentido, a pesquisa de metodologia bibliográfica serve para catalogar estudos produzidos. Assim, como dizem Treinta *et al.* (2014), o pesquisador precisa ser estratégico ao cogitar utilizar esse método para a realização de um estudo, de modo que o trabalho que ele venha a desenvolver seja capaz de delimitar as fronteiras que vão delimitar os materiais selecionados para a análise.

Soares, Picolli e Casagrande (2018), também discutindo sobre as nuances da pesquisa bibliográfica, chamam a atenção para as etapas de realização desse tipo de atividade investigativa. Segundo os autores, é preciso fazer uma delimitação dos materiais que serão analisados, pois isso não pode ocorrer de forma aleatória. O rigor na demarcação dessas escolhas é o que vai garantir a qualidade da pesquisa. Na perspectiva deles, é preciso selecionar os filtros que determinarão a seleção de

materiais para contemplarem a análise, justificar essas escolhas e, só então, realizar uma análise dos estudos selecionados ou de uma amostragem desses trabalhos que compõem o corpo de textos filtrado.

Dessa forma, utilizaram-se as seguintes bases de pesquisa para buscar trabalhos acadêmicos: o Google Acadêmico e o SciELO (*Scientific Electronic Library On-line*), de modo que foram empregados os marcadores “*empowerment*” e/ou “gestão de pessoas” e/ou “mulher” e/ou “feminina”. Além desses marcadores e das referidas plataformas, foi utilizado um filtro temporal, que priorizava os trabalhos publicados de 2010 até 2021. Porém, também foram levados em consideração textos publicados anteriormente que estavam nas referências e citações dos materiais selecionados. Tal decisão se deu porque a temática de gênero, em especial, relacionada às questões de carreira e ascensão profissional, tem sido estudada há algumas décadas e, por isso, já tem textos considerados consagrados na área, portanto, que podem ampliar a discussão aqui estabelecida.

O que justifica as escolhas tomadas para a seleção dos materiais é a intenção de produzir uma atualização do estado da arte, ou seja, um reconhecimento do que há de mais novo nas pesquisas sobre o tema. Porém, cabe destacar que esta pesquisa não foi realizada com o fim de apenas listar os estudos encontrados e fazer uma categorização estatística que limitasse a análise a termos quantitativos. O estudo aqui realizado é qualitativo, portanto, apresenta uma interpretação crítica dos materiais que foram consultados.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo, será apresentada a discussão sobre as questões abordadas no conjunto de estudos reunidos após a busca nos portais que foram apresentados como fonte de seleção de materiais de análise.

A divisão da análise foi organizada da seguinte maneira: primeiro, será debatido o histórico de inserção da mulher no mercado de trabalho, pois é importante detalhar como esse processo aconteceu para que se observe como, ainda hoje, ainda existe uma forte inferiorização das mulheres no setor organizacional.

Depois, será feito um comentário explicativo sobre as questões mais específicas da população feminina brasileira, especialmente no período da pandemia de covid-19, que afetou diretamente o mundo, transformando fortemente as relações de trabalho na sociedade brasileira. Também serão mencionados brevemente casos

de sucesso de mulheres brasileiras que se tornaram figuras de referência, exemplos de liderança feminina por conta das suas carreiras.

Em seguida, o trabalho abordará a importância do *empowerment*, caracterizando como essa prática possibilita a ascensão feminina no mercado de trabalho.

### **3.1 A disputa da mulher por espaço no mercado de trabalho**

Ao longo da História, as relações de gênero construídas em diferentes sociedades contribuíram para que a mulher se tornasse vítima de diversas formas de opressão. Dessa forma, muitas liberdades foram tiradas das mulheres, como o direito ao voto, à escolha do cônjuge e à inserção no mercado de trabalho. Estabeleceram-se papéis que podiam ou não ser exercidos pela mulher, de tal maneira que a figura feminina passou a ser representada como um ser delicado, frágil e cuidadoso, que tinha como funções cuidar, nutrir e educar, bem como reproduzir. Da Grécia Antiga às sociedades ao redor do mundo do século XX, a maioria das mulheres vivia em um contexto de proibições e limitações severas e era determinado que elas tivessem uma vida doméstica, voltada exclusivamente para a manutenção do lar e o cuidado da família (HETWER; TAFARELLO, 2018).

Henderso, Ferreira e Dutra (2016) dizem que a inserção da mulher no ambiente organizacional tem sido estudada há algumas décadas, dentro de um contexto maior, que seria o de diversidade no ambiente de trabalho. Tal definição incluiria outros grupos minoritários que são excluídos ou menos oportunizados, mas que, no caso deste trabalho, não interessam à presente pesquisa. Para os autores, grande parte dos entraves ligados ao posicionamento da mulher no mercado de trabalho tem a ver com as representações sociais já mencionadas, ou seja, com a compreensão de que existem papéis sociais próprios para o gênero feminino, os quais estariam ligados a atividades de prestação de cuidado e serventia.

Além do mais, os referidos pesquisadores dizem que mulheres sempre estiveram politicamente atrás de homens, motivo pelo qual elas precisaram reivindicar seus direitos ao voto, ao divórcio e, até hoje, disputam por pautas importantes, como igualdade salarial. Também é mencionado por eles que as mulheres, em uma análise feita em 2011, ocupam pouquíssimos cargos de liderança em empresas. Estudos como o de Hryniewicz e Vianna (2018, p. 332) mostram que isso persiste nos dias atuais. As autoras dizem que

Poucas são as mulheres que ocupam a posição de CEO, diretora de board ou mesmo executiva de segunda ou terceira linha. Apenas 4,5% dos diretores de board de empresas brasileiras são mulheres – a média em países emergentes é de 7,2% (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018, p. 332).

De acordo com Salvagni e Canabarro (2015), as representações sociais de séculos anteriores sobre a mulher e o papel exercido por ela na sociedade repercutem duramente até hoje no modo como as mulheres atuam na sociedade, já que há muitos espaços que ainda são limitados para elas ou, ao menos, em que há muitos obstáculos para que elas possam acessá-los. Aos poucos, foi possível haver um movimento feminino de reivindicação e questionamento da lógica machista que estruturava a sociedade, e a concepção de mulher como um ser dependente, inferior e necessariamente ligado ao lar e às funções de reproduzir, cuidar e nutrir começaram a ser desconstruídas.

Essa mudança de perspectiva aconteceu a partir do século XIX, com a ascensão da indústria têxtil, mas ganhou mais força apenas no século seguinte, por volta da década de 1960, quando a expansão industrial generalizada fez surgir a demanda por um corpo de trabalho grande o suficiente para atuar na produção. Porém, depois do aquecimento da economia com o modelo de produção fordista, proposto em cerca de 1914 pelo americano John Ford, a produção industrial foi afetada por eventos como a Crise de 1929 e o surgimento de governos ditatoriais que culminaram nas duas Grandes Guerras Mundiais. Tal informação pode ser observada em Bittencourt (1980, apud AMARAL, 2012, p. 5), que defende que “as mulheres foram transformadas em massa de manobra, sendo mobilizadas para o trabalho em momentos de expansão das atividades econômicas e obrigadas a voltar para o ambiente do lar em momentos de recessão econômica”.

Bulgacov *et al.* (2010) falam sobre a reabsorção das mulheres pelo mercado de trabalho, o que as autoras caracterizam como terceira grande transformação no mundo do trabalho. Segundo elas, 40% do total de profissionais eram compostos por mulheres, mas essa parcela do corpo de trabalhadores se via em situações mais vulneráveis nas suas realidades de trabalho. As autoras ainda dizem que o trabalho feminino costumava estar ligado aos períodos de meio expediente e eram marcados por precarização e desregulamentação. Ou seja: fica claro que a introdução da mulher no mercado de trabalho se deu de maneira mais problemática e que houve menos

preocupação com a regularização das suas atividades e dos seus direitos enquanto trabalhadora.

Também é necessário se considerar a questão salarial, que tem sido problematizada com frequência nos dias atuais, mas que ocorre desde a introdução da mulher no mercado de trabalho. Isso pode ser bem explicado pelo estudo de Julião, Dib e Oliveira (2021, p. 24493), pois as autoras comentam que

Em diversos países as diferenças de características e atributos muitas vezes não são fatores determinantes para a desigualdade salarial, de modo que uma mulher, ainda que equiparada a um homem em todos os aspectos profissionais – incluindo grau de escolaridade, cargo ocupado, atribuições, carga horária etc. – continuará sendo prejudicada pelo salário reduzido. Como resultado, além de prevermos aspectos voltados a uma estereotipação que coloca mulheres em determinados nichos e impede sua ascensão, fica claro que também existem aspectos relacionados à desvalorização daquelas que alcançam determinada posição hierárquica no mercado, desmerecendo sua atuação por meio da remuneração (JULIÃO; DIB; OLIVEIRA, 2021, p. 24493).

Mesmo quando foi permitido que a mulher exercesse uma profissão, a sua entrada no mundo do trabalho não ocorreu de forma tão ampla e igualitária. Diversos autores que estudam as relações de gênero na construção de carreiras e no exercício de ofícios mostram que a exclusão ocorreu por meio de várias formas: pelo acúmulo de funções domésticas, maternais e maritais com a atuação da mulher no campo de trabalho; pela destinação de cargos específicos para mulheres, que estariam ligados às funções que elas já exerciam em seus lares, como cuidar, cozinhar e educar; pela diferença de remuneração entre homens e mulheres que exercessem a mesma função; dentre outros. Muitos desses problemas ainda persistem na atualidade. Alguns deles estão repaginados, transformados pelas condições dos dias hodiernos, e outros persistem da mesma forma que antes.

Percebe-se, desse modo, que, mesmo entrando no mercado de trabalho, a mulher ainda fica relegada a posições mais subalternas. Na tentativa de especular os fatores que determinam esse dado alarmante, chega-se a uma informação importante: Tanure *et al.* (2006, apud HENDERSO; FERREIRA; DUTRA, 2016) afirmam que os homens tiveram mais tempo para investir na própria qualificação, o que os torna mais competitivos no cenário de trabalho. Esse contexto vem se modificando nos dias atuais, com a mulher predominando os espaços acadêmicos e as carreiras

universitárias, mas, no mercado de trabalho, essas transformações não têm se dado no mesmo ritmo (CARNEIRO; SARAIVA, 2021).

Ou seja: conforme dizem Ferreira *et al.* (2015), ainda há muito entraves sistêmicos para a possibilitação da ascensão feminina dentro de empresas, assim como a presença de mulheres em cargos de liderança, mas um avanço já tem acontecido de maneira mais tímida. Isso também pode ser visto quando Gardey (2003, apud AMARAL, 2012) aponta que as mulheres não costumavam receber oportunidades de promoção quando exerciam atividades administrativas, de tal forma que elas eram mantidas como subalternas de homens, já que os postos superiores ficavam reservados para a população masculina.

Amaral (2012) também fala sobre uma questão importantíssima: à medida que passou a ocupar mais dimensões dentro do mercado de trabalho, a mulher começou a vivenciar outros conflitos, pois as trabalhadoras precisavam conciliar as atividades profissionais com as tarefas domésticas. Por muito tempo, o discurso de que a mulher era a única responsável pela gestão do lar, tendo que se encarregar de atividades que envolviam a manutenção da casa e o zelo pela família. Ainda hoje, existe uma forte pressão social para que a mulher assuma os papéis de mãe e esposa, assim como realize as tarefas relacionadas a essas posições sociais. Apesar do desenvolvimento da atividade profissional feminina, não houve uma mudança expressiva no modo como a sociedade passou a compreender a função da mulher, a quem ainda eram atribuídas as obrigações de limpar, cozinhar, educar, criar, cuidar etc.

Costa (2018), ao discutir sobre o histórico de entrada da mulher no mundo do trabalho, comenta sobre a manutenção desse olhar sobre a mulher como figura submissa e dominada, que precisava se manter como “senhora do lar”. Desde que as sociedades se organizaram com esse modelo de família tradicional, a autonomia da mulher foi revogada, o que resultou em ela viver para os outros: para o marido, para os filhos, para a família como um todo, para a sociedade, mas não para si mesmas. Segundo a autora, o trabalho exercido pela população feminina nem mesmo era compreendido como trabalho pela sociedade.

Porém, conforme o modelo familiar mencionado começou a apresentar algumas rupturas. Costa (2018) fala sobre o início do acesso à educação por parte das mulheres, que, já no fim do século XX, estavam mais escolarizadas do que os homens em números gerais. Mas a tarefa árdua de balancear uma vida que envolve o trabalho e os outros papéis sociais que ela acumula: a maternidade, a gestão do lar,

a educação dos filhos etc. No Brasil contemporâneo, há mais de 11 milhões de mães solo, ou seja, mulheres solteiras ou divorciadas responsáveis por criar seus filhos e gerenciar seus lares sem apoio de um parceiro com quem possam dividir as suas atribuições (CALDAS, 2021).

A pesquisadora cita vários trabalhos que produziram dados relacionados à rotina da mulher que lida com a carreira e as outras atividades cotidianas. Observou-se que ela não só tem uma carga horária de trabalho doméstico muito maior do que a dos homens, como também que o tempo que teoricamente seria considerado livre dessa mulher costuma ser destinado a tarefas como o acompanhamento dos filhos. Os estudos comprovam que, de outra maneira, ainda há uma alienação do direito à autonomia feminina, mas o mundo profissional se mantém como um espaço de realização pessoal feminina. Assim, a autora conclui:

O trabalho tornou-se o meio pelo qual as mulheres adquiriram a chave para a liberdade concedida pela emancipação financeira, mas como exposto, tal liberdade é carregada de penalizações e densas dificuldades que tornam claras as desigualdades estruturais entre homens e mulheres no mercado de trabalho, revelando que existe uma liberdade de escolha em certa medida, mas que o espaço no mercado muitas vezes é alcançado a duras penas (COSTA, 2018, p. 448).

Nesse contexto, entende-se a importância de a mulher ser estimulada a se manter dentro do meio profissional, alavancando a sua carreira e dispondo de ferramentas e condições para crescer como profissional e equilibrar as suas conquistas e o desempenho das suas funções como trabalhadora com os outros papéis que ela exerce na sociedade.

Também é importante discutir sobre quais são as medidas que as organizações podem tomar para garantir o engajamento e a inclusão de indivíduos que estejam marginalizados do exercício de suas potencialidades no ambiente profissional. Henderso, Ferreira e Dutra (2016) discutem sobre as políticas de ações afirmativas, que seriam algumas posições e propostas realizadas pelas empresas e instituições realizadas com esse fim de promover uma sensação de pertencimento àqueles que estão deslocados e promover o seu avanço de carreira. Cabe, desse modo, que se reflita com maior amplitude de que formas essas ações podem se concretizar na realidade organizacional.

### 3.2 A mulher brasileira: exemplo de força e trabalho

De acordo com Paoli (1985 apud AMARAL, 2012), o Ministério do Trabalho brasileiro, no ano de 1932, tratou da regulamentação do trabalho feminino, mas de uma forma que considerava a mulher como um ser inferior ao homem, frágil, o que a tornava uma opção menos interessante para a contratação. Por conta dos traços de comportamento atribuídos às mulheres, como a doçura, ternura e paciência, havia um favorecimento à contratação precária dessas trabalhadoras, que eram submetidas a condições de trabalho mais insalubres.

Também merece destaque o texto de Lima (2018), que mostrou que essa representação de mulher só foi alterada a partir da Constituição de 1988, que reconhecia a diferença entre os gêneros masculino e feminino ao versar sobre questões como a maternidade, mas já não caracterizava a mulher como uma figura menor. Contudo, se o fim do século XX trouxe mudanças para o posicionamento da mulher dentro dos espaços acadêmico e técnico-profissional, especialmente no setor organizacional, as contradições e limitações impostas a ela, que estariam relacionadas ao acúmulo de funções compreendidas como femininas, não diminuíram. Prova disso está na fala de Lima e Silva (2012, p. 50), que estudaram olhares recentes sobre a mulher brasileira contemporânea diante da tensão entre trabalho e família:

A mulher que lutou tanto para conquistar espaços fora da cena doméstica hoje também sofre por – uma vez conquistado o espaço público – agregar a esse uma série de tarefas e funções. Notamos uma organização familiar matrifocal, em que as atividades desenvolvidas pelos membros de uma família centram-se na figura da mulher. Surge, porém, uma contradição. Por um lado, ela encontra satisfação e realização em tudo o que faz, e por isso sobrecarrega-se e sofre. Por outro, não suporta o peso de tantas responsabilidades e termina por manifestar sérios danos a sua saúde (LIMA; SILVA, 2012, p. 50).

De acordo com Cavenaghi e Alves (2018), dados obtidos por meio de ações como os censos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) informavam que, no ano de 2015, mais de 40% dos lares brasileiros eram chefiados por mulheres. Esse número é expressivo e funciona como um bom argumento para comprovar que, no Brasil, a mulher é uma figura central para a manutenção de diferentes dimensões da sociedade, especialmente quando adicionado a outros resultados obtidos pelos pesquisadores, como o fato de que a maior parte dessas mulheres trabalhava



ativamente e era, em termos proporcionais, mais mal remunerada do que a parcela masculina da população.

Bulgacov *et al.* (2010) discutem sobre o papel da mulher brasileira como empreendedora. As autoras enfatizam em seu estudo que a sua ótica foi centrada na perspectiva *real* das vivências de mulheres empreendedoras, ou seja, um fenômeno que não está associado à ascensão socioeconômica da mulher a fim de que ela obtenha prestígio. Na verdade, é dito que a participação feminina nas atividades de empreendedorismo é mais amplamente observada em países pobres ou em desenvolvimento, como no caso de países da América Latina e territórios asiáticos emergentes.

Também é explicado pelas autoras que não se pode ignorar que essas condições reais de empreendedorismo significam um cenário em que a mulher é levada a trabalhar na informalidade, atuando autonomamente com o objetivo de produzir renda que possa manter os seus lares. Isso significa que as mulheres são forçadas pelas circunstâncias a se submeterem a situações mais precárias de atuação profissional, sem que haja muitas seguridades próprias de um regime de trabalho formal. Dessa forma, cruzando os dados citados até então, observa-se que as brasileiras, que contribuem amplamente para o desenvolvimento de atividades econômicas no país, têm adentrado mais o mercado de trabalho, mas seguem na precariedade em sua maioria, pois “os papéis e tarefas socialmente atribuídos às mulheres em relação à sua família constituem um obstáculo significativo para o acesso, permanência, mobilidade e sucesso do seu empreendimento, e são determinantes de suas condições de inserção no mercado de trabalho” (BULGACOV *et al.*, 2010, p. 347).

### *3.2.1 Os múltiplos papéis exercidos pela mulher e a acentuação do trabalho feminino durante a pandemia de COVID-19 no Brasil*

A pandemia de COVID-19 afetou todo o planeta em inúmeras dimensões. Porém, para a discussão realizada nesta pesquisa, importa comentar os impactos que ela gerou no mundo do trabalho, em especial, nas atividades profissionais exercidas pelas mulheres brasileiras. Houve um cenário de quebra econômica generalizada e de acentuação de desigualdades. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), há uma estimativa de que, no ano de 2022, a pandemia tenha gerado um total de 200 milhões de desempregados ao redor do globo (JANONE, 2021).

No Brasil, os dados são igualmente alarmantes, já que o cenário desastroso causado pelas limitações impostas pelo novo coronavírus acarretou em uma média de 377 brasileiros demitidos por hora (PAPP; GERBELLI; MIDDLEJ, 2021).

Ao longo da pandemia, uma série de estudos que vão além de aspectos sanitários têm tentado compreender os impactos que a doença tem lançado sobre a sociedade. Pesquisas nos campos das ciências humanas e sociais observam como fatores econômicos e sociais afetam a realidade profissional dos indivíduos. Desse modo, há um considerável número de trabalhos que investigam as dinâmicas do contexto pandêmico. Um deles é o de Moreira *et al.* (2020), em que as autoras analisam os novos significados que são atribuídos aos lares e como as mulheres passaram a ter as suas rotinas domésticas e profissionais reorganizadas nesses espaços.

A partir da leitura do trabalho das pesquisadoras, fica claro que a rotina das brasileiras apenas passou a ser mais conturbada por inúmeras razões: antes, muitas das mulheres tinham o que se chama de dupla jornada, ou seja, a acumulação de uma jornada de trabalho fora do ambiente domiciliar e as atividades familiares e domésticas. Com a pandemia, apesar de muitas mulheres ficarem em situação de trabalho remoto, não houve uma economia de tempo na vida da maioria delas, já que o fechamento de espaços como escolas e creches impactou em suas atividades como mães, além de que outros problemas de ordem sanitária e econômica, como o medo da doença e a insegurança financeira e alimentar afetaram a saúde mental dessa mulher (MACEDO, 2020).

Cabe, aqui, um resgate ao trabalho de Oliveira (2020, p. 159):

A pandemia apenas escancara os desafios impostos às muitas mulheres mães que precisam trabalhar em jornadas duplas ou triplas. Para estas mulheres responsáveis pela renda familiar, a divisão sexual do trabalho, que já era desigual, tende a se agravar na quarentena. Mesmo no caso de pesquisadoras e cientistas, trabalhadoras privilegiadas em termos de garantia da renda frente à maior parcela das mulheres-mães, manter-se produtiva acadêmica-cientificamente sem comprometer a qualidade da maternagem é um desafio. Há estudos que apontam que a parentalidade ativa leva quase metade das novas mães (43%) e quase um quarto dos novos pais (23%) a renunciarem ao emprego em período integral depois do nascimento de filhos/as (OLIVEIRA, 2020, p. 159).

Oliveira (2020) também chama atenção para dois pontos muito importantes: em primeiro lugar, a desigualdade que atravessa a condição das mulheres trabalhadoras, já que a maior parte das brasileiras pobres precisou se manter na realização de seus ofícios, muitas vezes, fora de casa, sem apoio ou condições favoráveis a exercer demais tarefas. Nesse aspecto, vê-se que muitas mulheres de baixa renda ficaram ainda mais ameaçadas financeiramente e precisaram recorrer ao trabalho informal como complemento da política de auxílio elaborada pelo governo. Logo, a desigualdade no trabalho não existe apenas entre homens e mulheres, mas dentro da categoria que corresponde à população feminina também, já que trabalhos ligados à base da pirâmide socioeconômica, como funções mais braçais ou menos relacionadas a níveis de formação superior foram mais impactados.

Em segundo lugar, há a tensão trabalho-família, analisada em outro trabalho por Lemos, Barbosa e Monzato (2020). As autoras, nesse estudo, investigam de que maneira as atividades de *home office* afetaram a rotina da brasileira. A partir do diálogo com diferentes profissionais femininas, as quais estavam organizadas em distintos arranjos familiares, as pesquisadoras identificaram que, unanimemente, as entrevistadas revelaram sofrer um aumento de suas cargas de trabalho, o que contribui para o desmonte da hipótese de que o teletrabalho seria uma forma de poupar energias dessas cidadãs. A presença de um cônjuge, quando ocorria, era marcada por uma distinção nas atividades desempenhadas no cuidado da casa e da família, mesmo quando esse companheiro também estava em situação de trabalho remoto. A ele, eram destinadas as funções de ajudar, colaborar, ou seja, atuar de maneira a assistir a mulher, que continuaria como figura central na gestão do lar.

Assim, verifica-se que, em termos práticos, o ambiente domiciliar foi reafirmado como espaço de trabalho feminino. Melo e Morandi (2021). As autoras ratificam que a falta de redes de apoio, como creches, escolas e o acesso livre às casas de familiares e vizinhos contribuiu diretamente para o agravamento da situação das mães-solo, que foram induzidas a acumular múltiplas funções. Elas apresentam inúmeros dados estatísticos para comprovar o grau de vulnerabilidade a que grande parte das trabalhadoras brasileiras foi submetida durante a recessão sanitária-econômica causada pelo agravamento da pandemia de COVID-19. Esses elementos ampliam o conjunto de fatores que travancam o crescimento profissional das mulheres no país discutido por Henderso, Ferreira e Dutra (2016). Dessa forma, enquanto não houver medidas tanto da gestão pública quanto dos entes organizacionais que proporcionem

incentivos à manutenção das mulheres nos ambientes profissionais, os casos de valorização e desempenho profissional feminino no Brasil serão escassos.

### 3.2.2 Representações femininas de destaque no mercado de trabalho brasileiro

Diante do cenário pessimista para a atuação profissional feminina, há também que se reconhecer os avanços e aspectos positivos já alcançados na história do trabalho no Brasil. O mercado de trabalho tem apresentado avanços tímidos no que diz respeito à abrangência de mulheres em cargos de liderança, mas esse número tem aumentado de maneira mais pontual (MONITOR MERCANTIL, 2021). Aguiar e Antonio (2013) ressaltam, no começo da década que, mesmo que ainda haja muitas dificuldades para a ascensão profissional da mulher no meio empreendedor e na sua configuração como uma representação de liderança, algumas personalidades têm assumido destaque na sociedade brasileira.

Uma delas é a empresária Luíza Helena Trajano, dona da rede de lojas Magazine Luíza (Figura 1):

Figura 1 – Luíza Helena Trajano, CEO da Magazine Luíza



Fonte: G1 (2021).

Aos 69 anos, Trajano é a única brasileira a figurar na lista de 100 pessoas mais influentes do mundo publicada anualmente pela Revista Time (VITORIO, 2021). O desempenho das lojas de Luíza já era considerado um caso de sucesso nacional quando foi estudado por Garcia *et al.* (2011), que observaram na empresária uma série de características presentes no perfil de empreendedora feminina de sucesso. Em sua pesquisa, os autores demonstram que a figura da presidente da rede de varejo é um elemento que agrega valor à companhia, algo que já anunciava a concepção hoje mais amplamente defendida de que a representação de gênero é um fator que agrega valor às empresas (ANDRAUS, 2021).

Garcia *et al.* (2011) evidenciam o papel de Luíza como gestora, defendendo que existe um perfil de gerenciamento feminino que impacta o modo como a empresa é conduzida e a percepção que o consumidor tem dessa companhia. Isso aponta para uma compreensão de que a imagem daquela gestora é bem aceita não apenas pelos sujeitos do mercado, como investidores em potencial, mas também pela base de consumidores que podem procurar por representatividade ao buscar um produto ou serviço. Marcas que apresentam mais pluralidade têm demonstrado se aproximar melhor de um nicho mais amplo de consumidores.

Outra personalidade feminina que tem despontado no setor de empreendedorismo no Brasil é Cristina Junqueira (Figura 2).

Figura 2 – Cristina Junqueira, cofundadora e CEO da *fintech* Nubank.



Fonte: Affaro (2021).

Cofundadora e CEO da *fintech* Nubank, agência financeira digital que tem atuado junto ao Banco Central com o objetivo de modernizar a relação das pessoas com o seu dinheiro, Cristina é tomada como uma referência por muitos brasileiros e reconhecida pelos seus pares, mas reconhece que a sua situação é fruto de um esforço que visa superar uma desigualdade estrutural: “Se hoje no mundo, em condições iguais, o homem vai estar em uma posição mais privilegiada, você não pode apenas ser igual: você tem que ser melhor” (BATISTA; MATTOS, 2019, p. 6).

Por mais que seja fundamental celebrar a presença de mulheres em patamares altos no setor empresarial-administrativo brasileiro, não se pode deixar de observar que essas ocorrências ainda são muito raras e que é preciso pensar em ações que agreguem e acolham mulheres, inserindo-as no mercado de trabalho e lhes dando condições para que possam competir com os homens de modo proporcional à rotina e aos obstáculos historicamente postos diante delas, garantindo, assim, que elas possam ascender e obter postos de liderança em diferentes espaços do meio corporativo. É nessa perspectiva que a discussão sobre políticas de empoderamento feminino precisa ser traçada.

### **3.3 A importância do *empowerment* como um elemento desenvolvedor de funcionários no setor organizacional**

Ferrari e Lopes (2013) comentam que o *empowerment* já tem sido estudado como mecanismo de engajamento no setor organizacional, de modo que o campo científico já tem evidenciado a relevância dessa temática. As autoras falam que as práticas de empoderamento têm múltiplas dimensões, mas reconhecem que, no Brasil, tanto os estudos quanto as ações desenvolvidas em torno da promoção do *empowerment* nos ambientes de trabalho ainda são muito incipientes e precisam de maior ânimo e intensidade.

Para que se possa compreender com mais especificidade em que consiste o *empowerment* dentro do setor organizacional, é importante que se possa refletir sobre o contexto de seu surgimento dentro das empresas e outras instituições. Sobre isso, Santos Junior e Braz (2019) explicam que, no século XX, as organizações funcionavam de maneira muito hierárquica, com um sistema de comunicação rígida, cargos muito delimitados e funções fixas. Havia uma tradição burocrática de orientar os processos dentro de uma organização, o que distanciava as empresas da sociedade.

Porém, como explicam os autores, o mundo do trabalho passou a ser transformado, principalmente, por conta da Era da Informação. As empresas passaram a estabelecer uma nova relação com a sociedade, e seu funcionamento interno também passou a ser remodelado. Hoje, as empresas têm procurado profissionais que sejam mais plásticos, isto é, que tenham mais versatilidade e capacidade de se comunicar com pessoas que exercem outras funções, de desenvolver habilidades diferentes para cumprir suas tarefas. Espera-se um profissional que seja mais autônomo e tenha condições de executar muitas tarefas diferentes, exercendo a sua função com flexibilidade, que estaria em maior conformidade com os valores do cenário profissional contemporâneo (NETO; MOURA, 2019). Fontenele e Rodrigues (2017, p. 74) também tratam dessa perspectiva. As autoras dizem:

Os antigos modelos tradicionais de liderança, não se adequam mais de forma eficaz ao ambiente competitivo seguido pelas organizações, e as modificações advindas na atualidade, estimulam a ruptura de paradigmas pré-estabelecidos e a mudanças nas ações gerenciais. Em meio a esse ambiente, a liderança é um elemento de grande importância ao sucesso de qualquer organização (FONTENELE; RODRIGUES, 2017, p. 74).

O *empowerment* está relacionado a um elemento muito presente nessa nova dimensão do trabalho: a liderança. A figura de líder se opõe à imagem que se tem de um chefe nos moldes mais tradicionais, ou seja, um indivíduo responsável por dar ordens e determinar o modo como os seus subordinados deveriam se comportar dentro da organização. A chefia era uma condição associada à superioridade e à imposição, ao controle de um sobre os demais; a liderança, por outro lado, surgiu como um elemento promotor de autonomia para os sujeitos que trabalham em uma empresa. Liderar é ser um gestor, uma pessoa que delega e responsabiliza outras pessoas, porque, em vez de manter todo o controle do exercício profissional em suas mãos, ele opta por compartilhar as responsabilidades com os seus colaboradores.

A Figura 3 exemplifica a diferença entre as posições de chefe e líder:

Figura 3 – liderança e chefia.



Fonte: IBC (2017).

A imagem em questão representa o líder como um indivíduo preocupado em agregar as pessoas que trabalham com ele, auxiliando-as no exercício de suas atividades, compreendendo as dificuldades e limitações desses colaboradores e se colocando à disposição para ajudá-los a se desenvolverem. Estudos como o de Siqueira (2019) mostram que o *empowerment* é uma ferramenta de liderança porque promove a motivação que ajuda um funcionário a se sentir enxergado, apreciado e legitimado pelos colegas e pelo seu gestor. Nesse sentido, a gestão de pessoas é um importante agente promotor do empoderamento.

Assim, como dizem Santos Junior e Braz (2019), o *empowerment* é um fator que permite a construção e o desenvolvimento dos trabalhadores. Uma fala que reforça e complementa essa perspectiva é a de Siqueira (2019), que compreende o ato de empoderar como uma ferramenta de preparo para os indivíduos que vão tomar decisões. Além disso, o autor também defende que

O *empowerment* é a ferramenta que confere autonomia ao líder colocar suas ideias e ações aos demais funcionários, aceitar opiniões de melhorias fruto da sugestão de todos seus pares. Nos dias de hoje o *empowerment* vem quebrando paradigmas e rompendo as barreiras das hierarquias fazendo com que os gestores pensem de forma descentralizada. O empoderamento como arma de motivação surge para que os líderes possam criar uma visão e motivar os outros para realizá-la. Portanto, é necessário formar líderes capazes de energizar e motivar as pessoas. (SIQUEIRA, 2019, p. 7).



É importante que se reconheça que a implementação das práticas de empoderamento promove múltiplos benefícios, tanto para as empresas e organizações quanto para os indivíduos que estiverem contemplados por essas atividades. Aliás, esses ganhos ocorrem não apenas no âmbito profissional, mas também em uma dimensão pessoal, tendo em vista que o bem-estar no trabalho e a sensação de conforto e satisfação no exercício da carreira são marcadores positivos para determinar que um indivíduo possui uma boa delimitação de saúde mental, além de reconhecer o seu desenvolvimento enquanto profissional e como pessoa.

Também é preciso fundamentar, ainda segundo Ferrari e Lopes (2013), que o *empowerment* é uma ferramenta de descentralização. Ele não consiste em favorecer um funcionário às cegas, mas sim em capacitá-lo e, só então, responsabilizá-lo para que ele possa assumir uma posição de protagonismo e tenha condições de executar tarefas para as quais não seria tradicionalmente cogitado. Trata-se de uma forma de demonstrar valor àquele/a colaborador/a, de forma que ele vá ampliar os seus conhecimentos e as suas habilidades relacionadas ao fazer do seu trabalho.

Além disso, sendo uma forma de desconcentrar o fluxo de atividades, o próprio gestor precisa desenvolver novos conhecimentos, já que o seu papel passará a ser de mediador, professor, supervisor muito mais do que o exercício de uma postura mais cegamente crítica e incapaz de compreender a relação entre as subjetividades de cada colaborador e o modo como as vivências deles impactam em seu desempenho. Logo, também o gestor cresce ao se colocar como um promotor de *empowerment*, já que ele poderá aprender a delegar e acompanhar cada um de seus funcionários (ROCHA *et al.*, 2019).

Como já dito, empoderar é uma maneira de celebrar a diversidade e ampliar a possibilidade de indivíduos inclusos em grupos que, de alguma forma, tenham menos oportunidades de alavancar as suas carreiras a obterem êxitos que lhes permitam avançar no exercício profissional. Dentre os vários grupos minoritários que podem ser contemplados por essas medidas, as mulheres correspondem a uma porção a quem se pode atribuir um maior espaço a fim de combater a disparidade existente no tratamento entre diferentes gêneros na sociedade e questionar os desdobramentos da hierarquia que colocava o homem como superior à mulher. É preciso concordar com Campos *et al.* (2017, p. 103), que dizem que

O processo de empoderamento depende não só do *habitus* e das relações de poder simbólico autoestabelecidas pelas mulheres ocupantes de cargos de alta gerência, mas, também – se não principalmente – pela regulação de seus pares masculinos que quebram o processo de acoplamento de autonomia e impedem a realização do empoderamento por completo (CAMPOS *et al.*, 2017, p. 103).

Os autores fazem referência à noção de *habitus* do sociólogo francês Pierre Bourdieu, que a interpreta como um agrupamento de subjetividades que são partilhadas pela sociedade, ou seja, por convenções de valores, princípios e condutas que ocorrem dentro de comunidades. Nesse sentido, se há uma visão hegemônica sobre o que cabe ou não à mulher, ela impactará nos espaços ocupados por mulheres, tal como ocorreu no passado, quando o voto e o trabalho não eram direitos facultados a ela. Porém, é possível, através de medidas de empoderamento, produzir uma nova configuração das visões que a sociedade tem sobre o potencial das mulheres, de modo a possibilitar que elas ocupem postos de trabalho mais altos.

Dessa forma, como Fialho *et al.* (2018) sugerem, é possível subverter o poder organizacional, inserindo as mulheres nessa dinâmica de modo mais justo e inclusivo para que elas tenham condições de competir igualmente com os homens, que são sujeitos historicamente imbuídos de oportunidades maiores.

Ademais, vale salientar o processo de empoderar as mulheres promove o desenvolvimento de liderança entre elas. Para isso, recorre-se a Maxwell (2008, p. 13 *apud* RODRIGUES; BARBOSA, 2021, p. 5), que apresenta muitos traços que integram a definição de liderança:

Disposição de assumir riscos; Desejo apaixonado de fazer diferença; Se sentir incomodado com a realidade; Assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas; Enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades; Disposição de se destacar no meio da multidão; Capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor; Evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar; Inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer; Poder de potencializar muitas vidas; Falar com o coração ao coração dos liderados; Capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas; Sonho transformado em realidade; Coragem (MAXWELL, 2008, p. 13 *apud* RODRIGUES; BARBOSA, 2021, p. 5).

O que fica evidente é que a tomada de clareza da mulher com relação ao próprio potencial e o estímulo para reivindicar mais postos em que possa atuar socialmente são fatores fundamentais para que ela possa desenvolver habilidades que a tornarão mais apta a assumir cargos de maior importância no setor de atuação profissional.

Porém, alguns desses elementos requerem um ambiente de acolhimento ou de menos coerção para que ela se sinta mais predisposta a batalhar para atingir as suas ânsias, no sentido de que, para assumir mais riscos e se posicionar de forma mais ativa quando já é mais julgada e cobrada do que os homens, a mulher precisa ver oportunidades para ascender profissionalmente, bem como precisa saber que está sendo ouvida. Do contrário, ela sentirá que está falando para o vazio e não verá propósito no seu engajamento nas atividades profissionais com tanto empenho e busca por validação quanto se houvesse um sistema de reconhecimento de seu valor. Portanto, é a partir da criação de um ambiente que seja favorável à promoção de lideranças que se pode desejar formar mulheres líderes e com senso de pertencimento ao seu campo de trabalho.

### 3.3.1 *O empowerment feminino e a sua relação com a gestão: uma análise de casos*

É importante que se faça uma leitura crítica dos materiais já produzidos que falam sobre o empoderamento feminino e o modo como essa prática se relaciona com a gestão organizacional. Noernberg (2018) reafirma que a luta feminina pela emancipação aconteceu de maneira mais intensa com a inserção da mulher no mundo do trabalho, motivo pelo qual a autora diz que é fundamental que se compreenda mais detalhada e criteriosamente as posições ocupadas por mulheres nos lugares de atuação profissional e os entraves para a ascensão delas. No estudo feito pela pesquisadora, apresenta-se uma forte base teórica que comprova a tese dela de que as mulheres têm sido limitadas no campo profissional desde a sua integração até os dias atuais, citando um relatório do *World Economic Forum* (WEF – do inglês, Fórum Econômico Mundial), que diz:

[...] Embora todas as regiões do mundo registrem indicadores de desigualdade de gênero menores do que há 11 anos atrás, mais esforços continuarão sendo necessários para acelerar o progresso, pois no ritmo atual, as diferenças de gênero só serão superadas em 79 anos na América Latina. (NOERNBERG, 2018, p. 16-17).

O trabalho de Almeida e Sousa (2021) também fala sobre a emancipação da mulher e o seu engajamento em lutas a partir da tomada de consciência da sua natureza como indivíduo e da reivindicação pelo atingimento de anseios ligados à possibilidade de vivenciar as liberdades que deveriam ser garantidas às mulheres, mas que foram restritas aos homens na maior parte dos tempos. No campo do trabalho, os autores apresentam dados estatísticos presentes no Instituto Patrícia Galvão, instituição de referência para estudos de gênero, que estão relacionadas às vivências de assédio pelas quais as mulheres passaram no campo de trabalho. Isso pode ser observado a seguir, na Tabela 1.

**Tabela 1:** listagem de dados relacionados aos assédios sofridos por mulheres no ambiente de trabalho.

Situação descrita	Porcentagem
Seu trabalho foi supervisionado excessivamente	40%
Foi xingada ou gritaram com você	40%
Recebeu, de homens, convites para sair ou insinuações constrangedoras	39%
Suas opiniões ou pontos de vista não foram levados em consideração	37%
elogiada por homens de forma constrangedora por conta de seus atributos físicos	36%
Ganhava um salário menor do que homens que ocupavam a mesma função	34%
Foi humilhada na frente de colegas de trabalho	33%
Foi criticada ou fizeram piadas sobre a sua vida pessoal e os seus hábitos	32%
Foi criticada sempre com relação ao seu esforço em seu trabalho	29%
Recebia constantemente tarefas impossíveis de serem realizadas em tempo hábil	27%
Foi ameaçada verbalmente	23%
Foi discriminada por sua aparência física ou idade	22%
Foi discriminada e/ou constrangida por seu comportamento moral, sexual ou afetivo (liberdade de escolha de parceiros/as)	16%
constantemente criticada por atrasos ou faltas para resolver problemas familiares	15%
Foi alvo de agressões sexuais (assédio ou estupro)	12%
Foi discriminada pela sua raça ou pela cor da sua pele	11%
Foi discriminada e constrangida pela sua orientação sexual	5%
Sofreu agressão física	4%
Passou por, pelo menos, uma dessas situações	47%

Fonte: Elaboração das autoras a partir dos dados disponíveis na publicação da Agência Patrícia Galvão (2020).

Os dados apresentados deixam claro que, ainda hoje, o mundo inteiro precisa percorrer um trajeto muito longo para promover equidade de gênero no campo do trabalho. Fernandes *et al.* (2017, p. 245) explicam mais profundamente sobre as experiências de assédio moral e sexual vividas por mulheres. Segundo os autores

Todas as classes sociais, sexos, e etnias estão sujeitos ao assédio moral no ambiente de trabalho. No entanto, são as mulheres que lideram as estatísticas sobre o referido fenômeno, correspondendo a 70% dos assediados, enquanto que para o sexo masculino esse índice decai para apenas 30%, evidenciando a influência da questão de gênero [...]. A situação pode ser explicada através da contextualização histórica que demonstre o domínio da cultura machista e da sociedade patriarcal sobre as relações humanas juntamente com a influência da identidade social de gênero e construção de estereótipos na sociedade (FERNANDES *et al.*, 2017, p. 245).

Como um movimento de solução possível, Noernberg (2018) discute sobre a importância da comunicação organizacional, que é definida por ela como o conjunto de discursos e processos de transmissão de informação que circulam entre sujeitos e instituições que fazem parte das práticas de trabalho. Por meio dela, a comunicação entre empresa e funcionários pode acontecer de modo a moldar a relação entre esses profissionais, afinal, se a comunicação reflete pensamentos e valores explícitos ou enraizados implicitamente na sociedade, os textos e processos que fazem parte do dia a dia de uma organização refletem, por exemplo, olhares que valorizam o homem e diminuem ou invisibilizam a mulher. Porém, também pela comunicação, é possível construir um cenário diferente, a partir do qual as mulheres sejam reconhecidas e validadas, portanto, empoderadas.

O trabalho de Carvalho (2011), no começo da década passada, já discutia sobre as iniciativas de organizações como a ONU, a OIT e a Unesco para promover a equidade de gênero em múltiplos aspectos, dentre os quais se identifica a atualização de princípios que contemplam o espaço da mulher no campo do trabalho. Ou seja: com medidas como a criação da Declaração sobre a Eliminação da Discriminação contra a Mulher, em 1975, as grandes instituições internacionais já têm tomado iniciativas para garantir a ascensão feminina no fazer profissional para que possa ocorrer uma melhora mais significativa.

Segundo Oliveira *et al.* (2015), o empoderamento, no geral, surgiu ligado à reivindicação feminina por direitos, especialmente na década de 1960, quando apareceram movimentos que buscaram reconhecer e corrigir injustiças sociais. Questões como o racismo e a LGBTfobia apareceram nessa compreensão de minorias políticas posteriormente, mas, a princípio, a opressão imposta sobre a mulher foi o enfoque que motivou a mudança de papéis exercidos pelas mulheres. A princípio, isso ocorreu por conta das circunstâncias, como quando as mulheres passaram a assumir o papel de provedoras de lares em várias casas do mundo por conta de

eventos como as guerras que afetaram as vidas familiares no século XX. Porém, passou-se a considerar que o empoderamento feminino ocorreu na sociedade quando houve um reconhecimento social da mulher enquanto indivíduo: “neste caso, a mulher, em relação a sua participação na sociedade e de sua ascensão para o sucesso profissional e bem-estar” (OLIVEIRA *et al.*, 2015, p. 83).

Melo e Lopes (2012) falam sobre as relações de gênero como frutos da socialização e das experiências, ambas delimitadas pela cultura e pela História, que resultaram nos embates que fizeram as mulheres buscarem se reconhecer e lutar politicamente<sup>2</sup> para realizar transformações sociais. Em um primeiro momento, para as autoras, as práticas de empoderamento apareceram como ferramentas para conscientizar a mulher com relação à discriminação de gênero e alimentar o desejo de se organizar coletivamente e lutar para obter mudanças.

As pesquisadoras também apresentam uma bibliografia que aponta que mulheres, quando empoderadas, transformam os significados de exercício de poder em relações sociais e exercem esses papéis de figuras poderosas de forma mais democrática e harmoniosa. Isso se exemplifica no caso da Luiza Helena Trajano, que já foi reconhecida na literatura científica como uma líder marcada por um diferencial. Elas também lembram que um dos obstáculos para a promoção da igualdade de gênero é o fato de que, historicamente, o poder sempre esteve concentrado nas mãos dos homens, que eram os responsáveis por ditar o que deveria ser realizado. A dominação masculina ainda existe, por isso, é necessário não apenas buscar esse reconhecimento, mas realizar iniciativas que concedam espaço às mulheres para que elas possam assumir outros espaços na sociedade e, mais especificamente, no setor profissional.

No setor organizacional, Melo e Lopes (2012) falam sobre o *empowerment* como elemento pertencente a um novo modelo de gestão, uma nova compreensão do que é estar em uma empresa ou organização e o papel de cada indivíduo que atua no funcionamento daquela instituição. Empoderar é uma ação que serve como mecanismo de correção de injustiças, no sentido de que valoriza pessoas que tendem a ser sub-reconhecidas, demonstrando a percepção da eficácia e do sucesso de seu trabalho e buscando estimular esses indivíduos para que eles possam ocupar espaços

---

<sup>2</sup> Por “politicamente”, não se está falando de modo específico de questões governamentais, mas de relações de poder dentro da sociedade.

maiores. Inclusive, o trabalho delas empoderamento no campo do trabalho pode ser entendido como uma ferramenta de favorecer a ascensão feminina.

As autoras ainda dizem que o *empowerment* representa uma mudança em ambos os lados no processo gerencial, pois é uma prática construtora de liderança, que modifica a concepção do funcionário superior e de seus colaboradores, que respondem a ele. Ao se empoderar um indivíduo ou grupo, constrói-se uma relação mais forte entre esse sujeito ou conjunto com os seus pares e com a instituição, o que favorece o comprometimento dos profissionais com a sua função. Isso está relacionado ao fato de que o *empowerment* está ligado à atribuição de poderes, não apenas ao reconhecimento de êxitos. Ao se delegar um modelo de liderança horizontal, desenvolve-se um ambiente que admite a formação de profissionais com um perfil gestor.

Melo e Lopes (2012, p. 652) ainda ressaltam:

Na perspectiva de gênero, o empoderamento das mulheres desafia as relações patriarcais no que se refere ao poder dominante do homem, à manutenção dos seus privilégios de gênero e principalmente à sua atuação dentro da família. Implica uma mudança na dominação tradicional dos homens sobre as mulheres, assegurando, a estas, a autonomia no controle dos seus corpos, de sua sexualidade, de suas opiniões e de seus direitos de ir e vir (MELO; LOPES, 2012, p. 652).

Também existe uma dimensão econômica do empoderamento, que visa garantir a ampliação da atuação da mulher na economia, seja produzindo ou adquirindo bens e serviços. Isso significa, portanto, mais do que garantir que as mulheres possam trabalhar, que elas recebam remuneração e direitos de forma igualitária aos homens e que tenham suas especificidades biopsíquicas e sociais naturalmente respeitadas. Implica-se, dessa forma, a necessidade de se considerarem questões como a jornada dupla da mulher, a gravidez e a maternidade.

Sardenberg (2018, p. 26) discute sobre isso ao fazer uma revisão de literatura de estudos que acompanhavam os dilemas de mulheres:

Na socialização e discussão das atividades registradas em cada grupo, observou-se que embora houvesse variação no que tange ao horário específico de realização das tarefas a seu encargo, de modo geral, as mulheres das comunidades atendidas trabalhavam em média de 12 a 14 horas por dia, vendo-se empenhadas em amplo rol de tarefas, às vezes realizadas simultaneamente (SARDENBERG, 2018, p. 26).

A autora também discute sobre a acumulação de funções por parte das mulheres, que, ao chegarem em casa, também costumam ser as encarregadas por atividades que já eram associadas à população feminina, como a gestão do lar e a educação dos filhos. O tempo da mulher para pensar em si era reduzido, de tal maneira que não lhe era permitido usufruir de momentos para pensar no seu prazer pessoal, no seu desenvolvimento, já que até mesmo o tempo “livre”, ou seja, dedicado ao prazer, costumava ser vivenciado coletivamente, por mulheres se fazendo companhia e se supervisionando.

De acordo com Carreira, Menchu e Moreira (2006 apud OLIVEIRA; PAIVA; BATISTA, 2021, p. 8),

As mulheres trazem para o ambiente de negócios heranças do ambiente doméstico e, assim, melhoram a capacidade de fazer múltiplas tarefas simultaneamente, e ainda, prestar atenção as atitudes dos demais colaboradores. Assim, segundo estes autores, as mulheres têm mostrado que são capazes de exercer uma boa liderança nas grandes empresas, pois se preocupam com as pessoas; se interessam pelos seus pensamentos, ideias e opiniões, ou seja, conciliam de uma forma inteligente as necessidades da empresa com as necessidades das pessoas, ponderando seus pontos fortes e fracos (CARREIRA; MENCHU; MOREIRA, 2006 apud OLIVEIRA; PAIVA; BATISTA, 2021, p. 8).

Observa-se, com base na fala dos autores, que a construção sociocultural da imagem da mulher, marcada pelos papéis historicamente atribuídos a ela, desenvolveu na população feminina em geral uma preocupação com o outro e uma maneira de se relacionar com as pessoas que diverge daquela que se observa nas relações masculinas no trabalho, as quais seriam mais marcadas pelo exercício de poder, já que o homem sempre foi compreendido como um ser dominante.

A literatura acadêmica consultada para a realização desta pesquisa encontrou diferentes estudos que discutiam sobre as relações entre o empoderamento e o gênero em diferentes campos de atuação profissional. Dentre os trabalhos consultados, identificam-se aqueles que estão listados na tabela a seguir:



**Quadro 1** - Lista de estudos mais relevantes que relacionam *empowerment* e gênero

Autor(es) do estudo	Nome do estudo	Setor analisado
Fialho <i>et al.</i> (2017)	Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal	Educacional
Campos <i>et al.</i> (2017)	Gênero e Empoderamento: Um Estudo Sobre Mulheres Gerentes nas Universidades.	Educacional
Caldas, Melo e Lopes (2018)	Violência Simbólica e Empoderamento: mulheres que ocupam cargos de direção em centros universitários	Educacional
Fialho, Rosa e Nunes (2016)	Empoderamento e gênero: um estudo com mulheres que ocupam cargos de gestão em uma universidade federal.	Educacional
Oliveira (2013)	Mulheres em cargos de chefia: um estudo sobre vivências de empoderamento numa instituição de ensino e tecnologia	Educacional
Dias <i>et al.</i> (2017)	A questão de gênero e do empoderamento das mulheres em cargos de liderança: um estudo exploratório em hospitais particulares.	Sanitário
Mercali, Gasparin e Scheffer (2017)	Mulheres à frente: um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados.	Organizacional

Fonte: Elaboração das autoras. (CARREIRA; MENCHU; MOREIRA, 2006 apud OLIVEIRA; PAIVA; BATISTA, 2021, p. 8).

Os elementos presentes no quadro deixam claro que a maior parte dos dados obtidos sobre a ascensão feminina nos cargos de gestão ainda está ligada ao setor educacional, em especial, nas universidades. Além disso, vale ressaltar o que já foi comentado que a profissão de professora escolar, em geral, estava associada às funções que foram socialmente impostas à mulher, como cuidar, nutrir, preparar os indivíduos para que eles pudessem ascender.

A partir do estudo de Melo e Lopes (2012), vê-se a elaboração de um modelo de múltiplas dimensões para que se possa analisar melhor a evolução do empoderamento feminino dentro do ambiente de trabalho. Os dados da pesquisa realizada pelas autoras apontam que as mulheres têm conseguido ser reconhecidas como líderes por seus subordinados e têm implementado mudanças significativas nas formas de gerir, atuando de modo mais estratégico e sendo mais propensas a realizar alianças e negociações favoráveis aos colaboradores. Também foi observado que, para as gerentes analisadas, os cargos de gestão eram atividades que contribuíam para a autoestima e a satisfação profissional dessas mulheres, que se sentiam reconhecidas, enxergadas e viam os frutos dos seus trabalhos ocorrerem de modo mais evidente.

Esses dados se repetiram nos outros estudos que foram analisados, apontando para um cenário que reforça os dados já coletados no Fórum Econômico Mundial de 2017: as mulheres têm avançado no âmbito profissional. Porém, as práticas de gestão que fomentam essas estratégias ainda não foram tão bem identificadas na literatura analisada, que contempla mais a experiência das mulheres investigadas ou o contexto de empoderamento feminino em geral, sem especificar medidas com maiores detalhes. Iniciativas mais precisas podem ser encontradas em materiais elaborados por empresas já reconhecidas pelo seu trabalho na promoção de equidade de gênero, como a Itaipu Binacional (2019), que elaborou um guia chamado *Equidade de gênero: como implementar nas empresas?*. Nesse material, a instituição lista 7 princípios que ela considera essenciais para a garantia de uma lógica de empoderamento. Eles estão presentes no Quadro 2 .

**Quadro 2** - 7 princípios para o asseguramento do empoderamento feminino em empresas

Princípio 1	Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível
Princípio 2	Tratar todas as mulheres e os homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não discriminação
Princípio 3	Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e os homens que trabalham na empresa
Princípio 4	Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres
Princípio 5	Apoiar o empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing
Princípio 6	Promover a igualdade de gênero por meio de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social
Princípio 7	Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero

Fonte: Elaboração das autoras com base em Itaipu Binacional (2019).

As pistas que esses princípios indicam dizem respeito às múltiplas formas de canalização de esforços que uma instituição precisa fazer para promover uma mudança de comportamento em seu corpo de funcionários, garantindo que, no geral, os homens desenvolvam uma cultura organizacional de observar, respeitar e reconhecer o êxito das mulheres sem querer impor a elas uma diferenciação que apague as suas necessidades próprias enquanto mulheres. Ou seja, preparar as mulheres por meio de capacitações e oferecer oportunidades de espaço e ascensão para elas são ações importantes, mas é preciso que elas sejam feitas de modo

alinhado com outras atividades, como a implementação de outro olhar sobre a figura feminina dentro da organização, pois é isso que criará um nível de respeito mais profundo pela atuação dessas mulheres.

Schmidt e Marschall (2017) fizeram um estudo sobre oficinas de capacitação profissional e de empoderamento feminino, defendendo que a realização de tais atividades constitui uma forma de preparar as mulheres para se tornarem mais competitivas no mercado e, assim, terem chances mais adequadas de conseguir alcançar espaços que historicamente foram restritos a elas. Também é defendido pelas autoras que a discussão de temáticas ligadas às vivências da mulher possibilita a conscientização e a sensação de coletividade e, ao mesmo tempo, de individualidade entre as mulheres.

Conforme defendem Fernandes *et al.* (2019, p. 250),

A posição da mulher frente ao mercado de trabalho ainda é permeada de desafios a serem vencidos com a finalidade de equiparar os gêneros. As diferenças salariais, de tratamento e assédios ainda são predominantes nas mulheres. Ainda existem setores específicos de trabalho em que as mulheres têm espaço reduzido e sua representação política no país não condiz com o percentual da população feminina do país (FERNANDES *et al.*, 2019, p. 250).

Observa-se que os materiais analisados ressaltam uma posição unânime: a mulher obteve mais avanços não apenas no mercado de trabalho, mas na vida em sociedade de maneira geral. Ela passou a ser reconhecida como indivíduo e a ocupar mais espaços, obtendo mais valorização entre a própria categoria da qual faz parte, mas também dos homens. Porém, ainda existe uma enorme predominância masculina nos setores em que há exercícios de poder, como a política e os corpos de gestão de maneira geral. “

Fica claro, desse modo, que ainda há um caminho longo a ser percorrido para que as mulheres possam atingir o mesmo patamar que já é ocupado pelos homens. O empoderamento, fenômeno que surgiu como um processo de reconhecimento e atuação política da mulher, encontrou espaço também nas reivindicações profissionais femininas e, além disso, nas soluções para que essas demandas levantadas pelas mulheres nas empresas e na sociedade pudessem ser atendidas. Medidas que podem garantir espaços para as mulheres e que as preparem para exercer cargos de relevância são fundamentais e resultam em um novo modelo de liderança, pois também fica evidenciado pelos estudos revisados que as mulheres que

chegam a se tornar gestoras conduzem as organizações de maneiras mais democráticas e eficientes do que os homens.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho objetivou fazer uma revisão da literatura científica produzida sobre as relações de empoderamento, ou *empowerment*, dentro do mundo do trabalho que estivessem direcionadas às mulheres. Tal escolha se deu em função do reconhecimento de que, historicamente, a mulher foi um indivíduo diminuído, dominado e limitado por uma cultura patriarcal e machista, que designava para ela espaços como mãe, cuidadora, esposa, doméstica etc., impedindo que ela tivesse autonomia sobre as suas funções e vontades. Observou-se, inclusive, que mesmo quando as mulheres mais pobres trabalhavam, essa inserção no trabalho estava ligada a uma necessidade econômica imediata, não ao objetivo de traçar uma carreira e de ocupar espaços na sociedade, incluindo o mercado de trabalho.

Assim, por meio de uma consulta às plataformas de dados e publicações científicas, observaram-se os estudos divulgados ao longo da última década, discutindo questões ligadas ao *empowerment* feminino e à ascensão na carreira de trabalho que estivessem vinculadas de alguma forma à gestão. Percebeu-se que a literatura fala sobre mulheres que puderam ocupar cargos de gerência, especialmente em universidades e instituições educacionais, mas também em empresas.

Porém, há poucos dados específicos sobre o que foi realizado de modo mais minucioso para promover a ascensão dessas mulheres. Ou seja: discute-se muito sobre a importância de a mulher ser empoderada, mas não se fala sobre as formas de empoderar essa mulher. Quais ações de validação e estímulo do trabalho dessas profissionais têm gerado um resultado positivo no desempenho e no exercício de liderança por parte delas? O que mais vem sendo feito com os homens que atuam nas empresas onde essas mulheres passam a trabalhar como gestoras? Quais os fundamentos teóricos que orientam as decisões da gestão de pessoas para promover o empoderamento dessas mulheres no ambiente de trabalho? Essas perguntas não foram especificamente respondidas pelos estudos analisados, que apenas apontaram efeitos e sensações do *empowerment*, bem como discutiram sobre a sua importância, mas sem debater sobre os caminhos para a sua implementação.

Além do mais, notou-se que o *empowerment* é uma ferramenta muito potente na criação de lideranças femininas, lideranças estas que, pelo que apontam os

materiais analisados, tendem a exercer um modelo gerencial diferenciado, marcado por conciliações, negociações mais favoráveis e descentralizadas. Isso favorece o reconhecimento de cada indivíduo que atua dentro de uma instituição e o seu senso de pertencimento à organização a que ele está vinculado e ao trabalho que executa e reforça a imagem da mulher como um sujeito com singularidades que precisam ser respeitadas e valorizadas.

Os estudos analisados fazem consonância com aquilo que é veiculado pela mídia e indicam que tem havido uma percepção diferenciada do papel realizado pela mulher enquanto líder no mercado de trabalho, seja pelas empresas ou pela sociedade em geral. De fato, ocorreram muitos avanços na inserção da mulher no mercado de trabalho e, até mesmo, na sua promoção a cargos de liderança em empresas e outras instituições. Contudo, esse cenário de desigualdade se mantém, porque as mulheres que conseguem chegar lá são exceções e reconhecem que há mais rejeição e dureza à sua ascensão. Ainda existe, portanto, um forte cenário de dominação masculina dos meios de trabalho, e é preciso que as empresas, como parte da sociedade, defendam políticas de empoderamento e afirmação para diminuir o preconceito e promover a equidade.

Espera-se que este trabalho possa contribuir para promover reflexões sobre um tema tão importante como o espaço ocupado pela mulher e motive iniciativas que, de alguma forma, auxiliem no aceleração do combate à inequidade de gênero não apenas no campo do trabalho, mas nas relações sociais de modo mais amplo.

## REFERÊNCIAS

AFFARO, V. Cristina Junqueira assume como CEO do Nubank no Brasil. **Forbes**. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2021/04/cristina-junqueira-assume-como-ceo-do-nubank-no-brasil/>. Acesso em: 22 out. 2021.

AGÊNCIA PATRÍCIA GALVÃO. Percepções sobre a violência e o assédio contra mulheres no trabalho (Instituto Patrícia Galvão/Locomotiva, 2020). 2020. **Agência Patrícia Galvão**. Disponível em: <https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/dados-e-fontes/pesquisa/percepcoes-sobre-a-violencia-e-o-assedio-contra-mulheres-no-trabalho-instituto-patricia-galvao-locomotiva-2020/>. Acesso em 13 nov. 2021.

AGUIAR, D. O.; ANTONIO, D. K. D. R. Empreendedorismo feminino: das dificuldades às conquistas. **Revista de Iniciação Científica da LIBERTAS**, v. 3, n. 2, p. 6-20, dez. 2013.

ALMEIDA, F. A.; SOUSA, L. D. A Nova Mulher: uma questão de gênero e empoderamento. In: ALMEIDA, F. A. (Org.). **Desigualdade Social e de Gênero: desafios, perspectivas, retrocessos e avanços**. 1. ed. Guarujá: Editora Científica Digital, 2021, v. 1, p. 12-23.

AMARAL, G. A. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, v. 2, n. 13, p. 1-20, 2012.

ANDRAUS, C. Diversidade traz impacto positivo para os negócios. 2021. **Exame**. Disponível em: <https://invest.exame.com/esg/diversidade-impacto-positivo-negocios>. Acesso em: 20 out. 2021.

ARAÚJO, S. C. L. G.; YANNOULAS, S. C. Trabalho docente, feminização e pandemia. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 14, n. 30, p. 754-771, set./dez. 2020.

BALDASSO, C. P. **Empoderamento feminino para maior participação das mulheres em cargos de liderança**. 2018. 32 f. Monografia (MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores) – Fundação Getúlio Vargas, FGV-RS, Caxias do Sul, 2018.

BATISTA, L. S.; MATTOS, K. **Sem atalhos: transformando o discurso em ações efetivas para promover a liderança feminina**. 2019. Disponível em: [https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2019/07/bain\\_linkedin\\_liderancafeminina\\_sematalhos.pdf](https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2019/07/bain_linkedin_liderancafeminina_sematalhos.pdf). Acesso em 13 out. 2021.

BRAGA, N.; ARAÚJO, N. M.; MACIEL, R. Condições do trabalho da mulher: Uma revisão integrativa da literatura brasileira. **Psicologia: Teoria e Prática**, v. 21, n. 2, p. 211-231, 2019.

BULGACOV, Y. L. M. *et al.* Atividade empreendedora da mulher brasileira: Trabalho precário ou trabalho decente? **Psicol. Argum.**, v. 28, n. 63, p. 337-349, out./dez. 2010.

CALDAS, C. C.; MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Violência Simbólica e Empoderamento: mulheres que ocupam cargos de direção em centros universitários. **Revista de Administração do Unifatea**, v. 16, n. 16, p. 7-273, jan./jun., 2018.

CALDAS, A. C. Desemprego, medo e sobrecarga: a realidade de mães solo na pandemia. 2021. **Brasil de Fato**. Texto disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2021/05/01/desemprego-medo-e-sobrecarga-a-realidade-de-maes-solo-na-pandemia>. Acesso em 13 out. 2021.

CAMPOS, R. C. *et al.* Gênero e Empoderamento: Um Estudo Sobre Mulheres Gerentes nas Universidades. **Revista Latino-americana de Geografia e Gênero**, Ponta Grossa, v. 8, n. 2, p. 97 - 115, ago. / dez. 2017.

CARNEIRO, L.; SARAIVA, A. IBGE: Mulheres têm mais acesso ao ensino superior, mas ainda são minoria em áreas como engenharia e TI. **Valor**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/03/04/ibge-mulheres-tem-mais-acesso-ao-ensino-superior-mas-ainda-sao-minoria-em-areas-como-engenharia-e-ti.ghtml>. Acesso em: 20 set. 2021.

CARVALHO, A. M. P. **A importância do empowerment da mulher para o desenvolvimento**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional). 59f. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, 2011.

CAVENAGHI, S.; ALVES, J. E. D. **Mulheres chefes de família no Brasil: avanços e desafios**. Rio de Janeiro: ENS-CPES, 2018.

COSTA, F. A. Mulher, trabalho e família: os impactos do trabalho na subjetividade da mulher e em suas relações familiares. **Pretexto**, v. 3, n. 6, p. 434-452, jul./dez. 2018.

DIAS, J. C. *et al.* A questão de gênero e do empoderamento das mulheres em cargos de liderança: um estudo exploratório em hospitais particulares. *In: Seminário Gepráxis, Vitória da Conquista – Bahia – Brasil*, v. 6, n. 6, p 2193-2211, 2017.

FERNANDES, M. N. F. *et al.* Assédio, sexismo e desigualdade de gênero no ambiente de trabalho. **Revista Eletrônica da Faculdade de Direito de Franca**, v. 14, n. 1, p. 237-253, jun. 2019.

FERRARI, M. C.; LOPES, G. S. C. **Empowerment como prática de gestão de pessoas: uma investigação com estudantes de uma IES que atuam em cargos de chefia**. 18f. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade do Extremo Sul Catarinense. UNESC: Criciúma, 2013.

FERREIRA, J. B. *et al.* Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, jul./set. 2015.

FIALHO, C. B. *et al.* Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n.1, Jan./Abr. 2018, p.01-24.

FIALHO, C. B.; ROSA, A. F.; NUNES, A. F. P. Empoderamento e gênero: um estudo com mulheres que ocupam cargos de gestão em uma universidade federal. *In: 5º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR 1ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO*. Santa Maria – RS. Santa Maria: agosto de 2016.

FONTENELE, M. G. G.; RODRIGUES, T. S. Estilos de liderança e o desempenho profissional nos ambientes de trabalho. *Revista Uningá Review*, v. 30, n. 2, p. 74-81, abr./jun. 2017.

GARCIA, A. P. F. *et al.* Empreendedorismo Feminino: Luiza Helena Trajano e o caso da Rede Magazine Luiza. *In: Anais do VI Congresso do IFBAE – Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas*. 2011.

HENDERSO, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Marina, v. 9, n. 3, 2016.

HETWER, E. A. K.; TAFARELLO, P. C. Mulher e as relações trabalhistas: a construção discursiva do preconceito. *Ave Palavra*, v. 25, p. 1-26, jan./jul. 2018.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cad. EBAPE.BR*, v. 16, nº 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING – IBC. A diferença entre um chefe e um líder. **Facebook.com**. Disponível em: <https://www.facebook.com/INSTITUTOBRASILEIRODECOACHING/photos/a.353869457962836/1925407410809025/>. Acesso em 8 dez. 2021.

ITAIPU BINACIONAL. **Equidade de Gênero: como implementar na gestão das empresas?** 2013. Foz do Iguaçu. Disponível em: <https://premiowepsbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/10/CARTILHA-EQ-WEPS-2016-Portugues-1.pdf>. Acesso em out. 2020.

JANONE, L. Pandemia deixará mais de 200 milhões de desempregados até 2022, diz OIT. 2021. **CNN Brasil**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/pandemia-deixara-mais-de-200-milhoes-de-desempregados-ate-2022-diz-oit/>. Acesso em 13 out. 2021.

JULIÃO, H. V.; DIB, A. M.; OLIVEIRA, L. T. Desigualdade de gênero no mercado de trabalho e as formas de enfrentamento alicerçadas na OIT. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 7, n. 3, p. 24482-24499, mar. 2021.

LEMONS, A. H. C.; BARBOSA, A. O.; MONZATO, P. P. Mulheres em *home office* durante a pandemia de covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. *Revista de Administração de Empresas*, v. 60, n. 6, p. 388-399, nov./dez. 2020.



LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Rev. Katál.**, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

LIMA, A. O.; SILVA, D. M. Mulher, trabalho e família na cena contemporânea. **Contextos Clínicos**, v. 5, n. 1, p. 45-51, jul. 2012.

LIMA, C. R. N. A. Gênero, trabalho e cidadania: função igual, tratamento salarial desigual. **Revista Estudos Feministas**, v. 26, n. 3, p. 1-20, 2018.

LUIZA TRAJANO É a única brasileira na lista de 100 mais influentes da revista 'Time'. **G1**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/09/15/luiza-trajano-e-a-unica-brasileira-nas-lista-de-100-mais-influentes-da-time.ghtml>. Acesso em: 24 out. 2021.

MACEDO, S. Ser mulher trabalhadora e mãe no contexto da pandemia COVID-19: tecendo sentidos. **Rev. NUFEN**, Belém, v. 12, n. 2, p. 187-204, ago. 2020.

MASCARENHAS, D. S. **Empoderamento feminino no ambiente organizacional: um estudo sobre o posicionamento das mulheres e as práticas de gestão utilizadas no município de São Felipe – BA. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Administração de Empresas). 58f. Governador Mangabeira (BA): Faculdade Maria Milza, 2020.**

MELO, H. P.; MORANDI, L. A divisão sexual do trabalho no contexto da pandemia. **Trabalho Necessário**, v. 19, n. 28, p. 105-125, 2021.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 3, p. 648-667, set/dez. 2012.

MERCALI, G. D.; GASPARIN, G. S.; SCHEFFER, A. B. B. Mulheres à frente: um estudo das práticas de gestão sob um olhar feminino em pequenas empresas familiares de negócios tradicionalmente masculinizados. **ReCaPe**, v. 7, n. 3, p. 113-138, 2017.

MONITOR MERCANTIL. Ainda que lentamente, cresce número de mulheres em cargo de liderança. **Monitor Mercantil**. 2021. Disponível em: <https://monitormercantil.com.br/ainda-que-lentamente-cresce-numero-de-mulheres-em-cargo-de-lideranca/>. Acesso em 20 out. 2021.

MOREIRA, L. E. *et al.* Mulheres em tempo de pandemia: um ensaio teórico-político sobre a casa e a guerra. **Psicologia & Sociedade**, v. 32, p. 1-19, 2020.

NETO, V. L. C.; MOURA, G. L. Liderança e autonomia nas novas formas de organização do trabalho: comparando empresas do Porto Digital de Pernambuco. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 12, n. 4, p. 63-93, set./dez. 2019.

NOERNBERG, I. S. V. **A comunicação organizacional e o empoderamento da mulher no mundo do trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Comunicação Organizacional). 59f. Curitiba: Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), 2018.

OLIVEIRA, A. L. A espacialidade aberta e relacional do lar: a arte de conciliar maternidade, trabalho doméstico e remoto na pandemia de covid-19. **Rev. Tamoios**, São Gonçalo (RJ), ano 16, n. 1, Especial COVID-19. pág. 154-166, maio 2020.

OLIVEIRA, J. L.; PAIVA, T. S.; BATISTA, T. C. F. Gestão Feminina: Diferenciais do Perfil de Liderança da Mulher. **Journal of Technology & Information**, v. 2, n. 1, 2021.

OLIVEIRA, K. B. *et al.* Estudo do empoderamento na perspectiva das mulheres líderes. **Pretexto** (Belo Horizonte. Online), v. 16, p. 82-99, 2015.

OLIVEIRA, K. B. **Mulheres em cargos de chefia**: um estudo sobre vivências de empoderamento numa instituição de ensino e tecnologia. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Administração com habilitação em Comércio Exterior). 86f. Criciúma: UNESC, 2013.

PAPP, A. C.; GERBELLI, L. G.; MIDDLEJ, A. Em um ano de pandemia, 377 brasileiros perderam o emprego por hora. 2021. **G1**. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/07/24/em-um-ano-de-pandemia-377-brasileiros-perderam-o-emprego-por-hora.ghtml>. Acesso em 13 out. 2021.

ROCHA, C. M. *et al.* Chefe x Líder: estudo comparativo. **Revista Científica On-Line da Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá**, v. 9, n. 1, p. 1-14, jun. 2019.

RODRIGUES, L.; M. J. A. Mulheres em cargos de liderança – desafios. In: 7º Congresso Tecnológico da Fatec Mococa. 2021. **Anais [...]**. São Paulo: FATEC, 2021.

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

SANTOS JUNIOR, U.; BRAZ, H. M. F. S. Empowerment: construção, desenvolvimento e incremento do poder entre as pessoas. **Entrepreneurship**, v.2, n.1, p.10-17, 2019.

SARDENBERG, C. M. B. O pessoal é político: conscientização feminista e empoderamento de mulheres. **Inc. Soc.**, Brasília, DF, v.11 n.2, p.15-29, jan./jun. 2018.

SCHMIDT, J.; MARSCHALL, D. Direitos, conquistas e empoderamento feminino: um relato a partir da experiência de mulheres em um curso de capacitação profissional na Universidade Federal de Santa Maria. In: Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th Women's Worlds Congress (**Anais Eletrônicos**), Florianópolis, 2017.

SILVA, D. M.; LIMA, A. O. Mulher, trabalho e família na cena contemporânea. **Contextos Clínicos**, v. 5, n. 1, p. 45-51, jan.-jun. 2012.

SIQUEIRA, D. L. S. Empowerment - Ferramenta precisa para a tomada de decisão. **Revista Saberes**, v. 5, p. 1-11, 2019.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. **Administração**: ensino e pesquisa, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 308-339, mai./ago. 2018.

TREINTA, F. T. *et al.* Metodologia de pesquisa bibliográfica com a utilização de método multicritério de apoio à decisão. **Production**, v. 24, n. 3, p. 508-520, jul./set. 2014.

VEADRIGO, A. C. *et al.* Influência do Empoderamento da Mulher na Liderança, da Gestão do Conhecimento e da Liderança no Mercado de Trabalho da Mulher na Percepção de Acadêmicos de Cursos de Graduação. *In: XX Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão Programa de Pós-Graduação em Administração*. Caxias do Sul: UCS, 2020.

VITORIO, T. Luiza Trajano é única brasileira na lista de mais influentes do mundo da Time. 2021. **CNN Brasil**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/luiza-trajano-e-unica-brasileira-na-lista-de-mais-influentes-do-mundo-da-time/>. Acesso em 18 out. 2021.