

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

Liz Áurea Prado

**MULHERES DE NEGÓCIOS E EMPODERAMENTO FEMININO:  
análise em um grupo fechado no *LinkedIn***

Belo Horizonte – MG  
2018

**Liz Áurea Prado**

**MULHERES DE NEGÓCIOS E EMPODERAMENTO FEMININO:  
análise em um grupo fechado no *LinkedIn***

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte – MG  
2018

PRADO, Liz Áurea.

P896m

Mulheres de negócios e empoderamento feminino: análise em um grupo fechado do *linkedin*. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2018.  
108p.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Relações de gênero 2. Empoderamento feminino – redes sociais - *linkedin* I. Liz Áurea Prado II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 306.1



Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **LIZ AUREA PRADO**

Matrícula: 0770843

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

ORIENTADOR(A): Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

TÍTULO: **MULHERES DE NEGÓCIOS E EMPODERAMENTO FEMININO: Análise em um grupo fechado no LinkedIn.**

DATA: 13/08/2018

BANCA EXAMINADORA:

Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
ORIENTADORA  
Centro Universitário Unihorizontes

Prof. Dr. Vadir Machado Valadão Junior  
Universidade Federal de Uberlândia

Prof<sup>o</sup> Dr<sup>a</sup> Fátima Ferreira Roquete  
UFMG

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS**  
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão de português da Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração, de autoria de **LIZ ÁUREA PRADO**; linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações; área de concentração: Relações de Poder, sob a orientação da Profª. Drª. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, intitulada **MULHERES DE NEGÓCIOS E EMPODERAMENTO FEMININO: análise em um grupo fechado do LinkedIn**.

Dados da revisão:

- Ortografia
- Gramática
- Redação

Belo Horizonte, 26 de julho de 2018.



Profª. Débora dos Passos Laia

## **AGRADECIMENTOS**

Neste espaço, deixo minha gratidão aqueles que contribuíram de maneira direta ou indireta na caminhada do curso de Mestrado. Não conseguirei descrever em palavras a gratidão que sinto por todos vocês.

Agradeço ao meu fiel companheiro, Rodrigo Franklin Frogeri, por todos os momentos que viveu ao meu lado durante o curso de Mestrado. Foram inúmeras caronas para Belo Horizonte e incontáveis horas de estrada. As suas opiniões sobre os meus trabalhos desenvolvidos foram de grande valia, além de ser o melhor ombro amigo nos momentos difíceis e do melhor abraço nos bons. Serei eternamente grata por tudo o que fez por mim e pela minha família. Você guiou meus passos e sem você, este sonho seria mais difícil de ser concretizado.

Agradeço a minha família, em especial a minha mãe, por compreender minha ausência em momentos importantes, pela infinita ajuda em vários sentidos, e pelo incentivo aos estudos em toda a minha vida.

Agradeço a minha orientadora, professora Dr<sup>a</sup>. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, cujo conhecimento e experiência foram essenciais para a realização desta pesquisa. Sua exigência e sabedoria contribuíram muito para o meu desenvolvimento acadêmico.

Agradeço aos professores do programa de Mestrado do Centro Universitário Unihorizontes por transmitirem seus conhecimentos e experiência com maestria. Suas aulas despertaram minha curiosidade e sensibilidade para novos pontos de vista.

Agradeço à professora Ana Lúcia Magri pela ajuda e apoio em momentos de dúvidas e incertezas. Ao professor Luiz Honório e aos colegas da disciplina “Seminário de Dissertação” pelas opiniões e sugestões.

Agradeço a toda equipe administrativa do Centro Universitário Unihorizontes, em especial a Miriam (secretaria da direção), a Rachel, a Wania e a Kelly (secretaria do

mestrado), a Viviane (biblioteca) e ao Vladimir (setor financeiro), pelos serviços prestados e pelo apoio à distância.

Agradeço a todas as diretoras que disponibilizaram seu tempo para participarem desta pesquisa. Suas rotinas são cheias e eu serei eternamente grata por suas disponibilidades.

Agradeço a todos os colegas do curso, em especial Cris, Ernane, Maria Célia, Marilac e Pedro, pelo companheirismo, cumplicidade e incentivo.

Agradeço aos integrantes das congregações do CEFET-MG Nepomuceno e CEFET-MG Varginha por compreenderem e possibilitarem minha liberação para capacitação.

Agradeço à equipe do Núcleo de Tecnologia de Informação e Comunicação (Flávio, Francis, Luciano, Pedro Henrique e Ricardo) do CEFET-MG pela paciência, apoio e companheirismo, principalmente na reta final do curso.

Agradeço ao Júnior e a Adriana pela hospitalidade e generosidade ao nos acolher em sua residência em Belo Horizonte nesses últimos dois anos. Espero um dia poder retribuí-los de alguma maneira.

Minha eterna e sincera gratidão a todos!

*E eis que, de repente, ela resolve mudar.  
Vira a mesa; assume o jogo; faz questão de se cuidar.  
Nem serva, nem objeto.  
Já não quer ser o outro, hoje ela é um também.*

“Desconstruindo Amélia” – Priscilla Novaes Leone (Pitty)

## RESUMO

Os *sites* de redes sociais sugerem novas formas de interação interpessoal e estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, integrando suas estruturas de relações sociais e sendo capazes de auxiliar no questionamento de preconceitos, transformando perspectivas. Nesse cenário, esta pesquisa teve como objetivo descrever e analisar como mulheres diretoras que se organizam no grupo virtual “Mulheres de Negócios”, do *LinkedIn*, percebem-se no processo de empoderamento feminino no contexto organizacional, considerando o modelo de análise proposto por Melo (2012). Ademais, analisou-se quais são as percepções destas mulheres sobre os *sites* de redes sociais nesse processo, bem como no desenvolvimento profissional feminino. Caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso com dez mulheres que participam do grupo virtual “Mulheres de Negócios” e que ocupam o cargo de direção nas organizações em que atuam. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e tratados à luz da técnica de análise de conteúdo conforme Bardin (2004). Dentre os principais resultados desta pesquisa, constatou-se que os *sites* de redes sociais têm características midiáticas relevantes para contribuir e reforçar o processo de empoderamento feminino. Verificou-se que o *LinkedIn* figura-se como um recurso significativo para o desenvolvimento profissional das mulheres, permitindo que elas construam redes informais de relacionamento e minimizem os impactos negativos das redes “*old boys*”. Constatou-se que as mulheres pesquisadas tiveram os seis fatores propostos por Melo (2012) compreendidos em seus processos de empoderamento, sendo o fator político aquele que mais se destacou. Todavia, percebeu-se que o fator cultural pode ser considerado como impeditivo no processo de empoderamento de outras mulheres, visto que o patriarcalismo e o machismo estão arraigados na cultura brasileira.

**Palavras-chave:** Empoderamento Feminino. *Sites* de Redes Sociais. *LinkedIn*.

## ABSTRACT

Social networking sites suggest new forms of interpersonal interaction and are increasingly present in people's everyday life, integrating their structures of social relations, and being able to help in the questioning of prejudices by transforming perspectives. In this scenario, this research aimed to describing and analyzing how female directors who participate in the virtual group "*Mulheres de Negócios*", of LinkedIn, perceive themselves in the process of women's empowerment in organizational context, considering the model of analysis proposed by Melo (2012). In addition, we analyzed what are the perceptions of these women about social networking sites in this process, as well as the professional development of women. This research was descriptive and qualitative, developed through a case study with ten female director who participate in the virtual group "*Mulheres de Negócios*". The data collection technique was a semi-structured interview and the data treatment was according to technique of content analysis according to Bardin (2004). Among the main results of this research, the findings indicate that social networking sites have relevant characteristics to contribute to and strengthen the process of women's empowerment. LinkedIn has emerged as a significant resource for women's professional development, enabling them to build informal networks and minimize the negative impacts of old boy's networks. Results showed that the women studied had the six factors proposed by Melo (2012) included in their empowerment processes, being the political factor the one that stood out the most. However, the findings also indicate that the cultural factor can be considered as an impediment in the empowerment process of other women, since patriarchal and male chauvinism are rooted in Brazilian culture.

**Keywords:** Women's Empowerment. Social Networking Sites. LinkedIn.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação gráfica da saturação teórica dos dados .....	44
Figura 2 – Síntese dos resultados da pesquisa, pautando-se no modelo proposto por Melo (2012) .....	85
Quadro 1 – Principais autores utilizados no referencial teórico.....	38
Quadro 2 – Perfil sociodemográfico das entrevistadas .....	46
Quadro 3 – Perfil das entrevistadas (formação, tempo no cargo ocupado, setor de atuação e renda mensal).....	47
Quadro 4 – Modelo de análise do processo de empoderamento feminino no ambiente organizacional .....	58
Quadro 5 – Descrição do modelo gráfico dos resultados.....	85

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participantes com cargos gerenciais no grupo Mulheres de Negócios ...	25
Tabela 2 – Facilitadores dos SRSs no processo de empoderamento feminino .....	48
Tabela 3 – Dificultadores dos SRSs no processo de empoderamento feminino.....	50
Tabela 4 – Compartilhamento de conteúdos no grupo MDN e utilização do recurso “Escrever um artigo” no <i>LinkedIn</i> .....	51
Tabela 5 – <i>LinkedIn</i> e o desenvolvimento profissional feminino.....	54
Tabela 6 – Grupo “Mulheres de Negócios” e o desenvolvimento profissional feminino .....	56
Tabela 7 – Características pessoais que favoreceram a ocupação em cargos gerenciais .....	60
Tabela 8 – Habilidades e atitudes necessárias a uma diretora de sucesso .....	62
Tabela 9 – Prazeres vivenciados por ocupar a função de diretora.....	63
Tabela 10 – Alianças e estratégias utilizadas para manutenção ou ascensão profissional .....	69
Tabela 11 – Benefícios percebidos pelo rendimento salarial .....	71
Tabela 12 – Apoio e influência familiar.....	74
Tabela 13 – Reconhecimento social e organizacional na visão das entrevistadas ...	76
Tabela 14 – Traços da cultura brasileira que dificultam o desenvolvimento profissional feminino.....	82

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

FEM – Fórum Econômico Mundial

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

ITU – *International Telecommunications Union*

MDN – Mulheres de Negócios

OIT – Organização Internacional do Trabalho

ONU – Organização das Nações Unidas

PEA – População Economicamente Ativa

SRSs – *Sites* de Redes Sociais

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação

UNIFEM – Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher

WEB – *World Wide Web*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Objetivos.....	17
1.1.1 Objetivo geral.....	18
1.1.2 Objetivos específicos.....	18
1.2 Justificativa .....	18
<b>2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA .....</b>	<b>21</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
3.1 Mulheres, mercado de trabalho e desigualdades .....	26
3.2 Empoderamento feminino.....	29
3.3 <i>Sites</i> de redes sociais e o processo de empoderamento feminino.....	33
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>39</b>
4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa.....	39
4.2 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa.....	40
4.3 Coleta de dados .....	42
4.4 Análise dos dados .....	45
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>46</b>
5.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa.....	46
5.2 Percepções sobre o papel das mídias sociais digitais no processo de empoderamento feminino e desenvolvimento profissional .....	48
5.2.1 <i>Sites</i> de redes sociais e processo de empoderamento feminino.....	48
5.2.2 <i>LinkedIn</i> , “Mulheres de Negócios” e o desenvolvimento profissional feminino .....	53
5.3 Percepções sobre o processo de empoderamento feminino conforme modelo proposto por Melo (2012).....	57
5.3.1 Fator cognitivo analítico.....	58
5.3.2 Fator subjetivo .....	63
5.3.3 Fator político .....	65
5.3.4 Fator econômico .....	71
5.3.5 Fator social.....	73
5.3.6 Fator cultural .....	77

5.3.6.1 Cultura organizacional .....	78
5.3.6.2 Cultura social.....	80
5.3.6.3 Cultura brasileira .....	81
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>91</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os avanços significativos conquistados pelas mulheres ao longo do tempo, tais como o direito ao voto, o acesso à educação, o controle e diminuição do número de filhos, a possibilidade de divórcio, a ocupação de postos de trabalho antes exclusivamente masculinos, como em áreas da engenharia e da computação (BRUSCHINI, 2007; MELO, 2012; BARBOSA, 2013; OLIVEIRA *et al.*, 2015), permitiram experiências de liberdade, aumento de autoestima e confiança em suas capacidades técnicas, até então desconhecidas por elas (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

A princípio, as mulheres entraram no mercado de trabalho para ajudar na complementação da renda familiar, mas hoje, além desta ajuda, buscam oportunidades para se assumirem como sujeitos ativos de suas próprias histórias e vidas (SOUSA; MELO, 2009; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; TOURAINÉ, 2010; MELO, 2012; BUENO; DOMINGUES, 2016). No decorrer dos últimos anos, observa-se o aumento de mulheres no mercado de trabalho brasileiro, como apontam os dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais), na qual a participação feminina subiu de 37,78% em 1996 para 44,00% do total dos trabalhadores brasileiros em 2016, ou seja, um acréscimo de 6,22 pontos percentuais em vinte anos (BRASIL, 2017).

Entretanto, como ressaltam Hoffmann e Leone (2004) e Cappelle, Melo e Souza (2013), o referido aumento da participação feminina ocorre, sobretudo, em áreas menos valorizadas e que pagam menores salários, como o emprego doméstico. O mercado de trabalho pode não absorver plenamente a mão de obra feminina devido a uma cultura organizacional predominantemente machista e patriarcalista, mesmo havendo esforço e maior busca por qualificação por parte das mulheres (LAVINAS; BARSTED, 1996; MELO, 2012; BARBOSA, 2013; BARROS, 2015; RIBEIRO; GARCIA, 2015; CAPES, 2017).

Percebe-se que as funções de maior prestígio social e de melhor remuneração são ocupadas por homens (BRUSCHINI, 2007; MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010; SILVA *et al.*, 2016) e a baixa representatividade feminina nos postos de decisão

da economia e política pode ser considerada como uma violência contra as mulheres, segundo Cappelle, Melo e Souza (2013). O estudo de Grant Thornton (2017) indica que, mundialmente, apenas 25% dos cargos de diretores executivos, diretores administrativos, presidentes e outros tomadores de decisão são ocupados por mulheres. Ainda, de acordo com este estudo, no Brasil registra-se 19% de representação feminina nestes cargos.

Visando alterar esses processos e estruturas que reproduzem a posição de submissão das mulheres nos espaços públicos e privados da sociedade (COSTA, 2004; KABEER, 2008; LISBOA, 2008), o empoderamento feminino tem ganhado espaço nas discussões sobre as relações de gênero. Observa-se a existência de várias definições para o termo “empoderamento”, podendo este ser empregado de acordo com o contexto em que o sujeito está inserido, como no sentido de emancipação e poder social ou político, ou como pessoas em busca do controle de suas próprias vidas, de libertação e autonomização em termos pessoais e coletivos (MALHOTRA; SCHULER; BOENDER, 2002; LISBOA, 2008; PINTO, 2011; MELO, 2012).

Embora seja um conceito multifacetado, é possível identificar características comuns na literatura sobre o empoderamento das mulheres, o qual é abordado como um processo dinâmico que consiste na tomada de poder e de decisões que afetam os seus próprios assuntos e destino, tanto sobre sua própria vida, quanto de sua comunidade, por meio de sua voz e de suas ações (MALHOTRA; SCHULER; BOENDER, 2002; COSTA, 2004; HOROCHOVSKI, 2006; KLEBA; WENDAUSEN, 2009; SARDENBERG, 2009; SOUSA; MELO, 2009; EYBEN, 2013).

Para a presente pesquisa, utilizou-se a perspectiva de empoderamento feminino no contexto organizacional proposta por Melo (2012). Segundo a autora, esse processo acontece, por exemplo, quando a mulher se torna consciente de sua real condição na sociedade, quando busca qualificações, quando influencia as relações de poder em seu ambiente organizacional e quando alcança sua independência financeira.

O modelo de Melo (2012) para analisar o empoderamento feminino é composto por seis fatores, a saber: i) cognitivo analítico, relacionado ao saber, ao conhecimento e à

capacitação; ii) subjetivo, alusivo às percepções da mulher sobre seus sentimentos e suas relações no ambiente organizacional; iii) político, concernente à participação feminina no âmbito político e representação em altos cargos da hierarquia organizacional; iv) econômico, relacionado às atividades rentáveis e à independência financeira; v) social, relativo ao reconhecimento familiar e organizacional; vi) cultural, referente às relações de poder no contexto social que se mesclam com o gênero, classe social, raça, cultura e história.

De acordo com Melo (2012, p. 349), o empoderamento é moldado para cada indivíduo “com base em suas experiências individuais, seus contextos e suas histórias, ocorrendo, assim, de acordo com a posição de subordinação de cada um nos níveis pessoal, familiar e profissional”, ou seja, o empoderamento não é ensinado ou repassado a outro e não existem fórmulas prontas (SARDENBERG, 2009; PINTO, 2011; MELO, 2012; MARINHO; GONÇALVES, 2016).

Mesmo que não seja ensinado, entretanto, o processo de empoderamento pode ser desencadeado por inferência de fatores ou forças externos (SARDENBERG, 2009), sendo necessário o fortalecimento da conscientização sobre a discriminação de gênero existente (MELO, 2012). Eyben (2013, p. 16) destaca que as mulheres podem se distanciar das expectativas culturais e sociais limitantes em suas vidas ao “verem a si próprias e suas opções sob um ângulo diferente”. A autora indica que, como os *sites* de redes sociais (SRSs), o uso de veículos midiáticos pode ser útil para questionar preconceitos e transformar perspectivas, corroborando o estudo da *Intel Corporation* (2014), o qual assinala que as mídias sociais digitais possibilitam novos olhares às mulheres diante de diferentes narrativas e ideias sobre os papéis de gênero.

Cappelle, Melo e Souza (2013) acreditam que a criação de redes de contato pode ser uma estratégia significativa de mobilização capaz de dar visibilidade ao tema, bem como oferecer suporte ao desenvolvimento profissional de mulheres em funções de maior prestígio social. Nesse sentido, as mulheres podem se conectar aos SRSs para debater sobre questões de gênero, devido aos seus recursos midiáticos de alcance global e que permitem novas formas de socialização, além da facilidade de reunir

outras mulheres engajadas nesta temática (NORD *et al.*, 2016; RODRIGUES; COSTA, 2016; ATEN; DIRENZO; SHATNAWI, 2017; VENDEMIA, 2017).

Os SRSs sugerem novas formas de interação interpessoal e estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, passando a integrar suas estruturas de relações sociais e gerando comunidades virtuais capazes de unir os indivíduos, mesmo sem a presença física deles (RINKER; BESSI, 2015; RODRIGUES; COSTA, 2016). Salienta-se que o Brasil é um grande atuante em mídias sociais, com a participação de 92% dos internautas brasileiros (BRASIL, 2015), sendo o país com o maior número de usuários na América Latina (EMARKETER, 2016). Ademais, pesquisas, como as realizadas por Penni (2017), Krasnova *et al.* (2017) e Benson e Filippios (2018), sugerem que as mulheres são mais propensas a utilizar os SRSs para fins pessoais e profissionais.

Este estudo teve como foco o SRS profissional *LinkedIn* por ser o maior desta natureza atualmente (AWAN, 2017), concentrando usuários que desejam criar ou manter contatos de cunho profissional (ATEN; DIRENZO; SHATNAWI, 2017). Nota-se que muitas mulheres o utilizam para participar de grupos virtuais fechados que permitem o compartilhamento de interesses comum (SANTOS, 2016), como é o caso do grupo denominado “Mulheres de Negócios” (MDN), criado para discutir os desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente organizacional, bem como divulgar oportunidades.

Diante das considerações apresentadas, questiona-se: *Como mulheres de negócios que se organizam em grupos nos sites de redes sociais se percebem no processo de empoderamento feminino no mundo organizacional?*

## **1.1 Objetivos**

Visando responder ao problema de pesquisa proposto, foram pautados o objetivo geral e os objetivos específicos, apresentados neste tópico.

### 1.1.1 Objetivo geral

Descrever e analisar o processo de empoderamento feminino de mulheres diretoras participantes do grupo “Mulheres de Negócios”, do *site* de rede social profissional *LinkedIn*, considerando-se o modelo proposto por Melo (2012).

### 1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do presente estudo são:

- a) Descrever as percepções das entrevistadas sobre o papel das mídias sociais digitais no processo de empoderamento feminino;
- b) Identificar e analisar recursos utilizados no SRS *LinkedIn* que podem facilitar ou dificultar a inserção, manutenção e ascensão das mulheres no ambiente organizacional, na percepção das entrevistadas;
- c) Descrever como as entrevistadas compreendem e se percebem no processo de empoderamento, conforme modelo proposto por Melo (2012).

## 1.2 Justificativa

Com a utilização crescente e massiva de *sites* de redes sociais (SRSs) e sua perceptível influência nas interações sociais, conforme indicam Aten, DiRenzo e Shatnawi (2017) e Benson e Filippios (2018), a ampliação do conhecimento sobre os efeitos destes nas relações de gênero torna-se preponderante.

Ao pesquisar os termos “empoderamento feminino” e “*sites* de redes sociais”<sup>1</sup> nas principais bases acadêmicas brasileiras (ANPAD, Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, *Scientific Periodicals Electronic Library – Spell* e *Scientific Electronic Library On-line – Scielo*) nos últimos cinco anos (2013-2018), obteve-se inúmeros retornos. Todavia, ao realizar

---

<sup>1</sup> Também foram utilizados os termos equivalentes “mídias sociais” e “redes sociais virtuais”.

uma busca avançada correlacionando os termos, foram encontrados apenas dois resultados no Portal de Periódicos da CAPES, sendo um sobre o ativismo digital<sup>2</sup>, que retrata a utilização da imagem do corpo feminino como ato político na *Internet*; e outro na área da saúde<sup>3</sup>, o qual aborda ações em SRSs que deram vozes às mulheres no combate à violência obstétrica.

Argumenta-se que os estudos de gênero não acompanharam o ritmo de outros estudos da área de Ciências Sociais a partir do século XX, em função de os intelectuais não conseguirem acompanhar as transformações nas relações de gênero e na vida real, que tem sido “mais ágil, rápida, transformadora e inovadora” (DANTAS, 2012, p. 2). Identifica-se no âmbito acadêmico, portanto, uma oportunidade para pesquisar o impacto das novas interações sociais que surgiram devido à evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e dos SRSs, no processo de empoderamento das mulheres, contribuindo com um novo olhar sobre as relações de gênero.

No âmbito social, apesar dos avanços e direitos conquistados pelas mulheres (OLIVEIRA *et al.*, 2015), há muito a ser feito para que a paridade entre os gêneros se concretize de fato, posto que as vivências das mulheres ainda se encontram alicerçadas em uma sociedade machista e patriarcalista (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; MELO, 2012).

No ano de 2016, observou-se que 34,6% de jovens mulheres (16 a 29 anos) não estudavam e não trabalhavam porque tinham que cuidar dos afazeres domésticos e da família, enquanto que a mesma resposta foi apresentada por apenas 1,4% dos homens que não estudavam e não trabalhavam (IBGE, 2017), ou seja, as práticas culturais e sociais excluem as jovens mulheres do mercado de trabalho. Condicionar as mulheres à esfera privada, aos afazeres domésticos e aos cuidados com a família

---

<sup>2</sup> SILVA, T. T. A biopolítica do corpo feminino em estratégias contemporâneas de ativismo digital. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 24, n. 3, p. 739-759, set. 2016. ISSN 1806-9584. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/46747/32492>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

<sup>3</sup> SENA, L. M; TESSER, C. D. Violência obstétrica no Brasil e o ciberativismo de mulheres mães: relato de duas experiências. **Interface: comunicação, saúde, educação**. Botucatu, v. 21, n. 60, p. 209-220, mar. 2017. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/1807-57622015.0896>>. Acesso em: 11 jan. 2018.

pode representar uma sobrecarga àquelas que também realizam alguma atividade econômica (BRUSCHINI, 2007).

Além do mais, salienta-se que aumentar o acesso às TICs é uma das metas da Organização das Nações Unidas (ONU) para promover o empoderamento das mulheres. Existem metas para alcançar a igualdade de gênero até o ano de 2030 por meio do plano de ação denominado “17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”<sup>4</sup>. A ONU acredita que o acesso às TICs é essencial para a promoção do direito à informação e das liberdades de opinião e expressão (ONU, 2016).

Isto posto, percebe-se que estudar as relações e desigualdades de gênero mantem o assunto em destaque e pode alertar a sociedade para os problemas e desafios vivenciados pelas mulheres; frisando que a busca pela igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres faz parte de planos de ações de agências mundiais de desenvolvimento (ONU, 2016; FEM, 2017; OIT, 2017).

Com relação ao aspecto organizacional, a entrada das mulheres no mercado de trabalho encoraja a discussão das relações entre os gêneros neste ambiente, já que os dados indicam que ainda existem diferenças salariais entre homens e mulheres (BRUSCHINI, 2007; IBGE, 2017) e baixa participação delas em cargos gerenciais (MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010; CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

Em termos estruturais, esta dissertação está dividida em seis capítulos, sendo este o primeiro, que discorre sobre a introdução, os objetivos e a justificativa. Nos capítulos que seguem, encontram-se a ambiência do estudo, que retrata um breve histórico dos SRSs e o *site LinkedIn*. O referencial teórico, disposto no terceiro capítulo, apresenta a sustentação teórica da pesquisa, abordando a desigualdade de gênero no mercado de trabalho e o empoderamento feminino; os aspectos metodológicos são contemplados no quarto capítulo; no quinto, são apresentadas a análise e discussão dos resultados. Por fim, as considerações finais estão presentes no sexto e último capítulo. As referências e os apêndices finalizam a presente dissertação.

---

<sup>4</sup> Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/>. Acesso em: 27/12/2017.

## 2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

O ambiente de pesquisa deste estudo é o grupo virtual “Mulheres de Negócios”, presente no *site* de rede social profissional *LinkedIn*. Os *sites* de redes sociais (SRSs) fazem parte da grande evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), na qual a popularização da *Internet* permitiu que houvesse a participação das pessoas em algum tipo de comunidade *on-line* na *Web*.

A *Web*, abreviação de *World Wide Web*, é composta por documentos eletrônicos disponíveis em servidores conectados à *Internet* (ZANETI JUNIOR; VIDAL, 2006). Esses documentos eletrônicos, também denominados como páginas da *Web*, podem referenciar outros e são organizados por informação, e não mais por endereços específicos, sendo facilmente encontrados com base nas informações desejadas, em função dos mecanismos dispostos na *Web* (ZANETI JUNIOR; VIDAL, 2006; CASTELLS, 2016).

A primeira geração da *Web*, a *Web* 1.0, caracterizou-se por um cenário estático e passivo, ou seja, a elaboração de conteúdos era realizada por especialistas e o usuário comum contentava-se com leituras destes conteúdos, conversas por *e-mail* ou *chats*, sem dinamicidade (SILVA, 2010). Já na segunda geração, denominada *Web* 2.0, a participação do usuário torna-se o ponto principal. Assim, é possível que a criação de conteúdo seja feita por qualquer pessoa com acesso aos recursos disponíveis na *Internet*; além disso, a informação é criada de maneira coletiva e não mais individual (ISOTANI *et al.*, 2009; REIS; ZUCCO; DAMBRÓS, 2009; SILVA, 2010).

A *Web* 2.0 torna possível a comunicação nos dois sentidos e de maneira horizontal, transformando usuários em produtores de conteúdo, ao contrário da *Web* 1.0, que possuía comunicação unidirecional e em ambiente controlado (REIS; ZUCCO; DAMBRÓS, 2009). Isotani *et al.* (2009) ressaltam que na *Web* 2.0 a informação pode ser transmitida, utilizada e julgada por outras pessoas que se relacionam com os criadores de conteúdo, havendo um envolvimento entre leitores/avaliadores que

utilizam marcações, pontuações e comentários para ressaltar apenas as informações mais relevantes.

Manter contato com amigos e familiares, criar *blogs*<sup>5</sup> e *wikis*<sup>6</sup>, criar grupos virtuais de interesses similares, produzir, compartilhar e interagir com conteúdos multimídias representam as inúmeras possibilidades em um espaço virtual disponibilizado na *Web 2.0* (ISOTANI *et al.*, 2009; REIS; ZUCCO; DAMBRÓS, 2009; OLIVEIRA, 2015), o que a torna conhecida como *Web Social*. São oferecidos mecanismos velozes e de fácil navegação que permitem a participação em *websites* de relacionamento, um dos aplicativos da *Web 2.0* que mais atrai usuários, como corroboram Isotani *et al.* (2009) e Reis, Zucco e Dambrós (2009).

Ressalta-se que a *Web 2.0* tem foco nas interações sociais, indo além do compartilhamento de conteúdo, também compartilhando interesses dos usuários, suas referências e incentivando a troca de conhecimento (SILVA, 2010; TOMAS; MESCHGRAHW; ALCANTARA, 2012). As principais tecnologias da *Web 2.0* podem ser divididas em categorias, tais como compartilhamento de vídeo, *readly simple syndication*<sup>7</sup> (RSS), *blogs*, *wikis*, *podcasts*<sup>8</sup> e *sites* de redes sociais (SRSs) (TOMAS; MESCHGRAHW; ALCANTARA, 2012).

Nos SRSs é possível se fazer uso de recursos multimídias, como os utilizados em jornais ou rádios, de maneira simples e rápida (ZANETI JUNIOR; VIDAL, 2006). Para Reis, Zucco e Dambrós (2009, p. 47), tais *websites* são “redes de intercâmbio social desenvolvidas na *Internet*”, permitindo que os indivíduos se organizem a partir de suas vivências e experiências, compartilhando tudo que desejarem com os demais membros ligados à sua rede digital (RECUERO, 2009).

Vale ainda destacar a existência da *Web Semântica* e da *Web 3.0*, ambas com o intuito de aprimorar os recursos da *Web 2.0*. A primeira introduz novas tecnologias

---

<sup>5</sup> Páginas que permitem a criação de textos organizados cronologicamente por um ou mais autores (MATA; QUESADA, 2014).

<sup>6</sup> Páginas que permitem a criação e edição de conteúdo de maneira colaborativa (MATA; QUESADA, 2014).

<sup>7</sup> Mecanismo para retransmitir fontes de informação da Web (MATA; QUESADA, 2014).

<sup>8</sup> Meio para transmissão multimídia (MATA; QUESADA, 2014).

capazes de representar as informações de modo que computadores consigam interpretá-las. Já a *Web 3.0* vai além e une funções da *Web 2.0* para que as informações sejam criadas coletivamente, além de serem organizadas e estruturadas com significados, como na *Web Semântica* (ISOTANI *et al.*, 2009).

Para aqueles usuários que buscam a manutenção ou a criação de contatos de natureza profissional, destaca-se o *website LinkedIn* (ATEN; DIRENZO; SHATNAWI, 2017), considerado o maior SRS profissional da atualidade. Em 2017, atingiu a marca de 500 milhões de usuários espalhados em 200 países (AWAN, 2017).

No *LinkedIn*, os perfis dos usuários são estritamente profissionais, com pouca ou nenhuma informação sobre passatempos, afiliações políticas ou religiosas, música favorita, livros ou filmes, como em outros SRSs (SKEELS; GRUDIN, 2009). Disponível desde 2003, trata-se de um ambiente projetado para busca de emprego e recrutamento (VAN DIJCK, 2013; TIFFERET; VILNAI-YAVETZ, 2018), permitindo aos seus usuários a divulgação de experiências profissionais, formação acadêmica e expansão da lista de contatos profissionais (NASCIMENTO; ARAÚJO, 2013).

Para van Dijck (2013), as empresas também se beneficiam com o *LinkedIn* ao incentivarem seu uso aos seus funcionários para a comunicação entre colegas e contatos externos, melhorando a imagem pública de um local de trabalho e, ao mesmo tempo, sendo um instrumento para monitoramento destes funcionários.

Segundo Tifferet e Vilnai-Yavetz (2018), as pessoas utilizam o *LinkedIn* para pesquisar empresas e pessoas (77%), para reconectar-se com colegas passados (71%), descobrir oportunidades de emprego (41%), construir redes (39%) e se fazer presentes no mercado (39%). Um dos recursos do *LinkedIn* é a criação de grupos virtuais fechados e que permitem a troca de conteúdos multimídias e relacionamentos entre membros selecionados por um mediador.

A construção de grupos virtuais fechados ou comunidades virtuais possibilita o estabelecimento de laços afetivos e o compartilhamento de interesses comuns de forma cooperativa (SANTOS, 2016). No Brasil, a ideia do grupo virtual fechado denominado “Mulheres de Negócios” (MDN) no *LinkedIn* é debater os desafios das

mulheres no mercado de trabalho. O grupo, criado em 2009, é o maior do tipo no país (COSTA, 2016) e conta com 6.823 participantes<sup>9</sup>, apresentando-se da seguinte forma:

“Mulheres de Negócios” é um grupo que tem o objetivo de mostrar os valores, desafios e histórias inspiradoras de mulheres que trabalham, como empreendedoras ou na iniciativa privada, em qualquer nível hierárquico. O grupo pretende mostrar como são tomadas as decisões em seu ambiente, de forma democrática, inovadora ou motivadora, enfim, como é o mundo das mulheres que trabalham? Como se estabelecem as relações no ambiente de trabalho com funcionários, colegas, clientes, fornecedores? Quais são os assuntos que precisam ser tratados? Quais são os maiores desafios que as mulheres enfrentam no seu dia-a-dia? (COSTA, 2016)

O grupo virtual MDN é fechado e moderado por sua fundadora, que aceita ou não a solicitação de participação dos usuários que requisitam a inscrição. Além disso, o MDN possui regras para a publicação e divulgação de conteúdos, porém, as regras para participação não são divulgadas. Nota-se que homens são aceitos, mas a maioria dos integrantes do grupo é composta por mulheres. Entre os 2.743 perfis públicos<sup>10</sup> participantes do grupo, 94,09% são mulheres e 5,91%, homens.

Analisando as atividades do grupo MDN, percebe-se que os recursos disponíveis no *LinkedIn* são utilizados para divulgação de vagas de emprego, divulgação de cursos e *workshops*, notícias de cunho profissional e sobre casos de sucesso de mulheres no mercado de trabalho. A TAB. 1 exibe o número de participantes que ocupam funções como executivo, diretor, gerente, *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Information Officer* (CIO) e *Chief Financial Officer* (CFO).

---

<sup>9</sup> Dados coletados em 09/01/2018.

<sup>10</sup> O usuário do *LinkedIn* pode ocultar sua participação em grupos virtuais fechados, assim, os demais usuários não poderão visualizá-lo no referido grupo. Disponível em: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/3977/como-mudar-a-visibilidade-de-um-grupo-no-seu-perfil?lang=pt>. Acesso em: 13/01/2018.

Tabela 1 – Participantes com cargos gerenciais no grupo Mulheres de Negócios

<b>Cargo</b>	<b>Qtde. Feminino</b>	<b>%</b>	<b>Qtde. Masculino</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>Total (%)</b>
CEO	25	2,64%	9	0,95%	34	3,59%
CFO	4	0,42%	0	0,00%	4	0,42%
CIO	2	0,21%	0	0,00%	2	0,21%
Diretor	231	24,39%	20	2,11%	251	26,50%
Executivo	168	17,74%	4	0,42%	172	18,16%
Gerente	429	45,30%	23	2,43%	452	47,73%
Gestor	31	3,27%	1	0,11%	32	3,38%
<b>Total</b>	<b>890</b>	<b>93,98%</b>	<b>57</b>	<b>6,02%</b>	<b>947</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborada pela autora. Dados coletados no grupo MDN em 13/01/2018.

Caracterizado o ambiente da pesquisa, o próximo capítulo apresenta o referencial teórico utilizado nesta dissertação, para melhor compreensão do tema a ser estudado.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa desenvolver a fundamentação teórica e os conceitos que sustentaram a pesquisa. Apresenta-se um breve histórico da inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro e quais são as desigualdades existentes neste meio. A temática empoderamento feminino é apresentada de um modo geral e pelo modelo proposto por Melo (2012). Os *sites* de redes sociais (SRSs) também são abordados neste capítulo.

#### 3.1 Mulheres, mercado de trabalho e desigualdades

A entrada das mulheres no mercado de trabalho brasileiro intensificou-se na década de 1970 devido ao contexto de urbanização e industrialização (HOFFMANN; LEONE, 2004), contudo, a taxa de participação feminina neste mercado ainda era baixa (MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010). Para Lavinias e Barsted (1996), até o final da década de 1970, as mulheres foram impedidas de exercer atividades que eram restritas aos homens, sob a justificativa de proteção, de acordo com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Somente na década de 1980, tais impedimentos foram alterados e a “legislação trabalhista só protege a mulher de forma diferenciada dos homens no que se refere à situação da proteção à mulher gestante e da licença-maternidade” (LAVINAS; BARSTED, 1996, p. 550). Ou seja, perante a lei, homens e mulheres possuem os mesmos direitos e deveres no mercado de trabalho brasileiro, exceto no que tange ao período de gestação.

Na década de 1990, segundo Hoffmann e Leone (2004), a tendência de maior participação feminina no mercado de trabalho continuou a crescer e, devido à insuficiência da absorção da População Economicamente Ativa (PEA) feminina, cresceu o número de desempregadas na época. Além disso, cabe ressaltar que o aumento da presença feminina pode ser percebido, principalmente, nas áreas de baixa remuneração e que demandam baixa qualificação (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

Lavinas e Barsted (1996) apontam que a busca pelo assalariamento foi a principal frente de luta das mulheres por maior equidade entre os sexos no mercado de trabalho e nota-se que, por meio da independência econômica, a mulher pode articular novas dinâmicas no âmbito familiar (TEYKAL; ROCHA-COUTINHO, 2007). Nos últimos 50 anos, as mulheres modificaram suas posições no mercado de trabalho e, assim, redefiniram a relação público-privado. Cappelle, Melo e Souza (2013) indicam que ainda existem entraves nesta luta, como a menor remuneração em relação aos homens, a existência do “teto de vidro” e a dupla jornada de trabalho.

Em 2016, nos trabalhos formais, as mulheres ganhavam, em média, 76% do rendimento dos homens (IBGE, 2017), uma diferença de 24%, que pode ser considerada baixa ao ser comparada com as décadas anteriores. No início da década de 1990, a diferença salarial entre os gêneros atingia 50% e, no início dos anos 2000, 30% (MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010). Nota-se que a igualdade salarial até então não foi atingida, mas apresenta aumento com o passar do tempo.

Segundo estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a desigualdade de rendimentos entre homens e mulheres é resultado da inserção diferenciada no mercado de trabalho brasileiro, onde as taxas de ocupação feminina são maiores nos casos de trabalhos precários, de baixa qualificação, pouco formalizados e predominantemente no setor de serviços como, por exemplo, o trabalho doméstico (IBGE, 2014).

Alguns autores revelam que os postos mais altos da hierarquia organizacional são, em sua maioria, ocupados por homens (BRUSCHINI, 2007; MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010; BARBOSA, 2013; SILVA *et al.*, 2016), como observado no Brasil, onde as mulheres ocupam apenas 19% dos cargos gerenciais das organizações de trabalho do país (GRANT THORNTON, 2017). Tal segregação vertical velada dos postos de trabalho é conhecida como “teto de vidro”, uma forma sutil e imperceptível que impede as mulheres de avançar na carreira tão somente pelo seu gênero, e não por sua inabilidade de ocupar posições no topo organizacional (STEIL, 1997; MELO, 2012; CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

O termo “teto de vidro” teve sua origem na década de 1980, nos Estados Unidos da América, e descreve sobre uma barreira que “de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional” (STEIL, 1997, p. 62). Assim, para que as mulheres rompam e ultrapassem o teto de vidro, são necessárias alianças e estratégias ante as exigências da organização e do ambiente, que pode ser favorável ou não a sua ascensão (SOUSA; MELO, 2009; MELO, 2012). Para Steil (1997), o aumento da representação feminina no topo da hierarquia organizacional pode potencializar as possibilidades de crescimento enquanto grupo.

A inserção e a ascensão das mulheres no mercado de trabalho podem ser dificultadas também por papéis culturalmente associados a elas na esfera privada, tais como os cuidados com a família e os afazeres domésticos (BRUSCHINI, 2007; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010; MIRANDA; MAFRA; CAPPELLE, 2012; CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013; SALVAGNI; CANABARRO, 2015; ONU, 2016). Em pesquisa do IBGE (2014, p. 119), percebe-se que “nos últimos 40 anos, a proporção de mulheres em idade ativa ocupadas mais que dobrou; no entanto, a responsabilidade pelas atividades domésticas e pelos cuidados com a família ainda continua sendo uma atribuição quase exclusivamente feminina”.

Madalozzo, Martins e Shiratori (2010) denotam em seu estudo que, quanto maior o número de crianças na família, maior o trabalho doméstico realizado por mulheres, entretanto, o mesmo não é identificado para os homens. Já Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) salientam que o Brasil, por ser um país de cultura machista, não consegue assimilar a necessidade da divisão das responsabilidades domésticas mediante o avanço da participação feminina no mercado de trabalho.

Cappelle, Melo e Souza (2013) indicam que a manutenção e a reprodução da cultura patriarcal presentes em grande parte das políticas organizacionais para mulheres, envolvendo, por exemplo, o auxílio à criação dos filhos, podem limitar o trabalho feminino e restringir a competição igualitária com os homens. Para Landerdahl *et al.* (2013, p. 307), as relações de trabalho reproduzem diariamente as desigualdades de

gênero por meio da “determinação de tarefas diferenciadas, ou pela desqualificação, financeira ou simbólica, das tarefas realizadas pelas mulheres”.

Para Stromquist (1995), as desigualdades de gênero são reproduzidas não só no ambiente de trabalho, mas por todas as instituições que moldam a sociedade, como a escola, a Igreja e o Estado, com crenças que são internalizadas e naturalizadas há anos. Na perspectiva de Touraine (2010), ainda que as desigualdades sejam uma realidade, a mulher consegue, cada vez mais, construir-se a partir de si mesma e não em relação ao homem, isto é, sair da posição de mulher-vítima para mulher-sujeito. Stromquist (1995), neste contexto, cita o empoderamento feminino como um processo que pode alterar a forma como o poder é distribuído, tanto nas relações interpessoais como nas instituições sociais, o que será discutido no próximo tópico.

### **3.2 Empoderamento feminino**

O termo empoderamento surgiu em meados dos anos 1970, nos Estados Unidos da América, com os movimentos de direitos civis iniciados com os negros e, depois, com as mulheres (STROMQUIST, 1995; COSTA, 2004). Nesta época, houve a conscientização sobre a necessidade do empoderamento feminino para aumentar as igualdades sociais, aspectos econômicos, políticos e de direitos humanos (MELO, 2012). Para Eyben (2013), o empoderamento pode ter inúmeros conceitos relacionados a poder, participação, capacidade, autonomia, escolha e liberdade.

Por ser multifacetado, o empoderamento recebe diferentes significados de acordo com o contexto em que o sujeito está inserido (MALHOTRA; SCHULER; BOENDER, 2002; LISBOA, 2008; PINTO, 2011; MELO, 2012). Malhotra, Schuler e Boender (2002, p. 5, tradução nossa) indicam que há um consenso na conceituação do empoderamento feminino, visto que, na maioria das vezes, está relacionado “à capacidade das mulheres de tomar decisões e afetar os resultados de importância para si mesmas e suas famílias”, além de controle sobre a própria vida e sobre recursos.

Em cenários de desigualdades de gênero, o empoderamento feminino visa alterar os processos e estruturas que reproduzem a posição subalterna das mulheres nas

esferas públicas e privadas da sociedade (COSTA, 2004; KABEER, 2008; LISBOA, 2008), refletindo em uma análise mais ampla dos direitos humanos e da justiça social (STROMQUIST, 1995).

Para Horochovski (2006) e Kleba e Wendausen (2009), o empoderamento relaciona-se à capacidade de tomada de decisão em vários âmbitos (político, econômico, cultural, psicológico) e ao aumento do poder, da autonomia pessoal e coletiva de indivíduos e grupos sociais nas relações institucionais, em especial daqueles que passaram por situações de opressão, discriminação e dominação social (KLEBA; WENDAUSEN, 2009).

Ainda segundo Kleba e Wendausen (2009), o empoderamento pode estar vinculado ao aumento da autonomia de grupos e comunidades com o intuito de melhorar as suas condições de vida e, também, pode ser destinado à promoção de integração daqueles que são excluídos e necessitados de “bens elementares à sobrevivência, serviços públicos, etc., em sistemas geralmente precários, que não contribuem para organizá-los, pois os atendem individualmente através de projetos e ações de cunho assistencial” (KLEBA; WENDAUSEN, 2009, p. 735).

Fernandes *et al.* (2016) indicam que o empoderamento remete ao encorajamento, já que implica a atribuição de poderes a alguém e a transferência de poderes de decisão a atores individuais e coletivos. Estes atores individuais e coletivos, conforme Eyben (2013, p. 3), devem ser capazes de enxergar e alterar as relações de poder que “os relegaram à pobreza, restringiram sua voz e os privaram de autonomia”. A mulher, nesse sentido, tenta retomar a consciência que tem de si mesma e se rebelar sobre os deveres que lhes foram impostos socialmente (TOURAINÉ, 2010).

Em uma perspectiva social, o Fórum Econômico Mundial (FEM) avalia cinco dimensões importantes do empoderamento e oportunidade das mulheres, baseado nas proposições do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM), considerando-se padrões de desigualdade entre homens e mulheres, sendo estes: (1) participação econômica, referente ao aumento da renda familiar e do quantitativo de mulheres no mercado de trabalho; (2) oportunidade econômica, relacionada à qualidade do envolvimento econômico, saindo dos tradicionais redutos

femininos, como o emprego doméstico; (3) empoderamento político, que diz respeito à equidade entre os gêneros em postos de tomada de decisão; (4) avanço educacional, importante componente que afeta as demais esferas da vida da mulher, capaz de ajudá-la na participação em empregos bem remunerados; (5) saúde e bem-estar, concernentes ao controle da fertilidade, integridade física e nutrição adequada (FEM, 2005).

Na perspectiva feminista, o empoderamento feminino opera na capacidade de a mulher exercer o controle de sua própria vida e de influenciar, em paridade com os homens, as transformações das sociedades em que vivem, contribuindo com a divisão de poder e com oportunidades mais justas e democráticas (KABEER, 2008). Complementando esta perspectiva, o empoderamento feminino pode ser considerado como:

Um poder que afirma, reconhece e valoriza as mulheres; é condição para se obter a igualdade entre homens e mulheres; representa um desafio às relações patriarcais, em especial dentro da família, ao poder dominante do homem e a manutenção dos seus privilégios de gênero. [...] Significa uma mudança na dominação tradicional dos homens sobre as mulheres, garantindo-lhes a autonomia no que se refere ao controle dos seus corpos, da sua sexualidade, do seu direito de ir e vir, bem como um rechaço ao abuso físico e as violações (LISBOA, 2008, p. 2).

Para Stromquist (1995) e Costa (2004), o empoderamento feminino é constituído por quatro dimensões: a cognitiva, a psicológica, a econômica e a política. A dimensão cognitiva envolve uma compreensão crítica das mulheres sobre a realidade nos níveis micro e macro da sociedade; também envolve o seu rompimento com os princípios culturais e sociais que as tornam subordinadas, além do conhecimento sobre relações de gênero, sexualidade, direitos legais, etc. (STROMQUIST, 1995; COSTA, 2004).

O componente psicológico abrange sentimentos como autoestima e autoconfiança para que a mulher assuma uma nova postura, saindo do papel de inferioridade e afirmando-se como sujeito ativo de sua vida e de seu entorno (STROMQUIST, 1995; COSTA, 2004; SARDENBERG, 2009). Esta dimensão pode ser fortalecida com o componente econômico, que envolve a participação das mulheres em atividades produtivas e rentáveis, causando certo grau de autonomia financeira (STROMQUIST, 1995).

Por fim, a dimensão política abrange a equidade de gênero na representação em instituições políticas e na capacidade de organização e promoção de mudanças sociais pelas mulheres, permitindo que elas tenham vozes e influência nas sociedades que fazem parte (COSTA, 2004; EYBEN, 2013).

Lisboa (2008) acrescenta ao modelo proposto por Stromquist (1995) a dimensão social do empoderamento. Para a autora, o fator social abarca o acesso à informação, ao conhecimento, aos recursos financeiros, além de promover o ingresso às instituições influentes em âmbito público (LISBOA, 2008).

Melo (2012), baseando-se nas concepções de Stromquist (1995), Costa (2004) e Lisboa (2008), propõe um modelo de análise do processo de empoderamento de mulheres no contexto organizacional, constituído pelos fatores: cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, social e cultural, apresentados a seguir.

- i) Fator cognitivo analítico: relaciona-se com componentes do saber e do conhecimento, além de analisar a conscientização que as mulheres têm da sua inserção no meio social em termos de qualificação. Acredita-se que a valorização da capacitação e do conhecimento seja relevante para a progressão profissional;
- ii) Fator subjetivo: indica o modo como a mulher se percebe, como desenvolve seus sentimentos e como estes afetam seu posicionamento nas relações de gênero no ambiente organizacional. Analisa como a mulher decide, escolhe e dá significados as suas atividades. Autoconfiança e autoestima são essenciais neste fator, que está relacionado ao empoderamento psicológico da mulher;
- iii) Fator político: analisa a participação feminina no âmbito político e acesso das mulheres aos cargos de representação e direção. Verifica como são as relações de poder no contexto organizacional, a consciência quanto à existência de diferenças entre os gêneros neste ambiente, as alianças e

estratégias utilizadas para progressão profissional, além de avaliar sua autonomia na empresa;

- iv) Fator econômico: refere-se à independência financeira feminina e às atividades rentáveis produzidas por elas, impactando em seu desenvolvimento pessoal e profissional. Deste modo, a mulher passa a participar das despesas do lar, o que pode alterar as configurações do núcleo familiar, ou seja, implicando mudanças na estrutura patriarcal da sociedade. Este fator serve de apoio ao fator subjetivo do empoderamento;
- v) Fator social: verifica como se configuram as percepções da mulher sobre o seu reconhecimento familiar, como a sua família percebe a sua competência profissional; e organizacional, isto é, como a organização em que atua percebe a sua competência profissional;
- vi) Fator cultural: refere-se às relações de poder no contexto social que se mesclam com o gênero, classe social, raça, cultura e história e analisa como a entrada das mulheres no mercado de trabalho contribui com o enfraquecimento do patriarcalismo.

Dados os fatores disponíveis para análise no contexto organizacional, ressalta-se que o empoderamento feminino parte do fortalecimento da conscientização sobre a discriminação de gênero existente e conseqüente inquietação e desejo de mudanças sobre isto (MELO, 2012); e que se trata de um processo dinâmico, não existindo meios ou fórmulas prontas para ensiná-lo, mas podendo ser desencadeado por forças externas (SARDENBERG, 2009; PINTO, 2011; MELO, 2012; MARINHO; GONÇALVES, 2016), tal como a utilização de SRSs que permite um novo olhar às mulheres, conforme discussão no próximo tópico.

### **3.3 Sites de redes sociais e o processo de empoderamento feminino**

Os *sites* de redes sociais (SRSs) são constituídos por ferramentas *on-line* que permitem interações sociais e suportam comunicações baseadas na *Internet*, criando uma vasta conexão entre seus usuários no mundo virtual e incentivando uma cultura

colaborativa e participativa (LI, 2015; PERES *et al.*, 2016; PENNI, 2017). Para Santos (2016), as mídias sociais digitais representam mais uma forma de se transmitir cultura e influenciar o comportamento daqueles que as utilizam.

Segundo Boyd e Ellison (2008), os SRSs são baseados em serviços da *Web* que permitem aos seus usuários (1) a criação de perfis público ou semipúblico; (2) a organização de listas de outros perfis com os quais mantêm conexão; e (3) a visualização das conexões de outros usuários. Nos SRSs, os usuários podem se conectar para fins específicos, como relacionamentos afetivos ou profissionais, ou ainda para buscar pessoas com interesses comuns (AMARAL; TESTA; LUCIANO, 2013). Ressalta-se que as conexões em SRSs podem ser realizadas para manter laços sociais já existentes, bem como para criar novos laços (ELLISON; STEINFELD; LAMPE, 2007; BOYD; ELLISON, 2008; KRASNOVA *et al.*, 2017).

Devido ao advento e acesso aos dispositivos móveis conectados à *Internet*, como os *smartphones*, a utilização dos SRSs cresce exponencialmente, podendo ser adotada por muitos como uma atividade diária, transcendendo a utilização esporádica (BOYD; ELLISON, 2008; LIN; FAN; CHAU, 2014; RINKER; BESSI, 2015; CHUA; CHUA, 2016; RODRIGUES; COSTA, 2016). Para Schuster (2013), Lin, Fan e Chau (2014) e Peres *et al.* (2016), a participação nos SRSs promove o usuário em âmbito global, isto é, permite que o usuário se informe, em tempo real, sobre acontecimentos mundiais e se faça ouvir por inúmeras pessoas em nível regional, nacional e internacional.

Castells (2000, p. 20, tradução nossa) acredita que as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) podem contribuir com a revolução cultural das mulheres e o enfraquecimento do patriarcalismo a partir da “difusão de estilos de vida alternativos, padrões, e mais importante, informações críticas” sobre o comportamento feminino. Para o autor, a *Internet* e seus recursos possibilitam a construção de comunidades *on-line* de apoio e aprendizado coletivo (CASTELLS, 2000). Ademais, para Nord *et al.* (2016), características encontradas nos SRSs, como alcance global e facilidade de uso, não podem ser ignoradas como potenciais recursos de empoderamento.

Outros estudos sugerem que as mulheres podem se apoiar nos mecanismos dos SRSs para publicitar questões que, muitas vezes, não encontram espaços em mídias

tradicionais, como jornal, rádio, televisão, posto que são mais dispendiosas que os SRSs e, muitas vezes, comandadas por homens (RADSCH; KHAMIS, 2013; SOUZA, 2015; DREVES; LIMA, 2016; ZUCCO *et al.*, 2016). Segundo Lewin (2010), as mídias sociais permitem processos mais participativos que as mídias convencionais, sendo sua comunicação horizontal e não hierárquica. Santos (2016, p. 3) compreende que estes *websites* são oportunidades que “muitos usuários têm para inserir-se em um meio social no qual terá facilidade de comunicar-se com os mais diversos tipos de pessoas”.

A criação e a organização em grupos nos SRSs, como o *LinkedIn*, contribuem com o sentimento de pertença das mulheres. Para Quinton e Wilson (2016), pertencer a um grupo *on-line* é uma escolha proativa do usuário baseada na crença de que ser parte daquele determinado grupo, implicará benefícios próprios, corroborando as conclusões de Benson e Filippios (2018), que indicam que as pessoas participam de SRSs e de seus grupos a partir do momento que percebem valor em pertencer àquele meio. Destaca-se, de acordo com Lewin (2010), que existem inúmeros grupos virtuais que promovem os direitos das mulheres, sejam estes grupos ativistas ou aqueles que se preocupam com o desenvolvimento sustentável de longo prazo.

Complementando esta perspectiva, Valenzuela, Park e Kee (2009) destacam que os SRSs podem contribuir com o sentimento de pertença ao promover a reciprocidade e confiança entre os membros de um determinado grupo, importantes para o processo de empoderamento. Stavrositu e Sundar (2012) ressaltam que, quanto mais a mulher recebe comentários apoiando suas ideias na *Internet*, maior a probabilidade de que ela atinja o sentimento de pertença. Além disto, é possível que as mulheres utilizem estes *sites* eletrônicos para expressar e aperfeiçoar sua voz política, bem como para receber validação externa (STAVROSITU; SUNDAR, 2012; RADSCH; KHAMIS, 2013; BUSKENS, 2017).

Estudo da *Intel Corporation* (2014) indica que as mídias sociais digitais possibilitam novos olhares às mulheres ao colocá-las diante de diferentes narrativas e ideias sobre os papéis de gênero, ou seja, são convenientes para o despertar da conscientização sobre a real situação da mulher na sociedade. Nota-se, ainda, que à medida que mais membros colaboram dentro de SRSs, maiores são os números de compartilhamentos

de informações, opiniões, experiências e perspectivas (PENNI, 2017). Todavia, é importante que os participantes de SRSs alinhem suas ações para apoiar o empoderamento feminino e não a ordem patriarcal, isto é, os recursos midiáticos dos SRSs podem ser utilizados para transmitir informações importantes às mulheres sobre seu empoderamento ou para reproduzir atitudes que as deixam em situação de subordinação, sem desafiar o *status quo* das relações de poder (BUSKENS, 2017; HUSSAIN; AMIN, 2018).

No âmbito organizacional, os SRSs podem oferecer oportunidades às mulheres que anteriormente não existiam, como, por exemplo, contrariar os impactos negativos da “rede *old boy*”, uma tática para manter entre os homens as indicações às vagas de trabalho (ATEN; DIRENZO; SHATNAWI, 2017). As mídias sociais digitais podem mitigar as barreiras das apresentações formais e interações físicas que, tradicionalmente, excluem as mulheres dos espaços informais para a construção de redes de contatos profissionais, importante canal de acesso, ascensão e permanência na carreira (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; LALANNE; SEABRIGHT, 2014; ATEN; DIRENZO; SHATNAWI, 2017; BENSON; FILIPPIOS, 2018).

Conforme aponta Yokoyama (2016), os SRSs conseguem superar os limites estruturais existentes dentro das organizações e facilitar a comunicação entre seus membros, tornando o fluxo de informações disponível para todos. A adoção destes *websites* interfere na comunicação organizacional, permitindo que os funcionários se conectem diretamente a quaisquer pessoas, inclusive aquelas em cargos de alta gerência, “diminuindo a barreira hierárquica e gerando maior conexão entre chefes, subordinados e pessoas de diferentes departamentos” (YOKOYAMA, 2016, p. 6, tradução nossa).

Assim, visando à ampliação de suas redes de contatos profissionais, observa-se que as mulheres podem utilizar os SRSs para a construção de laços fracos, ou seja, redes de contatos compostas por pessoas geograficamente distintas, normalmente desconhecidas fisicamente e que são mais propensas a ter informações diferenciadas sobre trabalho e boas oportunidades de emprego. Entretanto, ao construir redes de contato com laços fortes, estes são constituídos por amigos íntimos e parentes que

apresentam informações semelhantes sobre as oportunidades de emprego e podem não influenciar no avanço profissional feminino (LALANNE; SEABRIGHT, 2014; ATEN; DIRENZO; SHATNAWI, 2017).

É importante salientar que, embora os SRSs possuam características que podem influenciar positivamente no processo de empoderamento feminino, existem fatores que podem fazer o inverso e influenciar negativamente. Um deles é a propagação de discursos de ódio, apontada por Recuero (2015), que ocorre nos SRSs devido à facilidade com que os discursos podem ser manifestados nestes meios, já que os filtros existentes não conseguem minar todas as publicações odiantas. Assim, ataques de ódio às mulheres que buscam, divulgam ou criam informações sobre o processo de empoderamento feminino podem ocorrer virtualmente.

Devido a esta mesma facilidade de criação e divulgação de conteúdo, também se nota o aumento da propagação de notícias falsas, conhecidas como *fake news*. Estas são definidas como informações inventadas que imitam o conteúdo da mídia na forma, mas não no processo de construção ou na intenção da informação (LAZER *et al.*, 2018). Normalmente, são transmitidas por pessoas próximas dos usuários de SRSs e, como estes canais não têm normas e processos que garantam a precisão e credibilidade das informações, as notícias falsas alimentam desordens informacionais, como informações inverídicas utilizadas com o objetivo de enganar o outro (BOATINI JÚNIOR, 2015; SHAO *et al.*, 2018).

Notam-se, ainda, casos de medo em relação à superexposição de dados na rede, nos quais os usuários sentem receio pela retaliação que podem vir a sofrer dos demais usuários sobre seus conteúdos publicados virtualmente (ROSA; SANTOS, 2014) e, também, casos de censura aos corpos femininos, os quais ocorrem devido às políticas de alguns SRSs que proíbem a circulação de determinadas imagens do corpo feminino, sendo que este pode ser utilizado como forma de protesto por ativistas (LEITE; CARDOSO, 2015; WERLANG; SILVA, 2017).

Por fim, o Quadro 1 apresenta os principais autores utilizados para compor o embasamento teórico da presente dissertação.

Quadro 1 – Principais autores utilizados no referencial teórico

Tema	Principais autores
Mulheres, mercado de trabalho e desigualdades	LAVINAS; BARSTED, 1996; STEIL, 1997; HOFFMANN; LEONE, 2004; MADALOZZO; BRUSCHINI, 2007; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; MARTINS; SHIRATORI, 2010; CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013; IBGE, 2014, 2017.
Empoderamento Feminino	STROMQUIST, 1995; MALHOTRA; SCHULER; BOENDER, 2002; COSTA, 2004; KABEER, 2008; LISBOA, 2008; KLEBA; WENDAUSEN, 2009; SARDENBERG, 2009; MELO, 2012; EYBEN, 2013.
<i>Sites</i> de redes sociais e o processo de empoderamento feminino	CASTELLS, 2000, 2016; ELLISON; STEINFELD; LAMPE, 2007; BOYD; ELLISON, 2008; LALANNE; SEABRIGHT, 2011; STAVROSITU; SUNDAR, 2012; RADSCH; KHAMIS, 2013; LI, 2015; SANTOS, 2016; NORD <i>et al.</i> , 2016; BUSKENS, 2017; PENNI, 2017; BENSON, FILIPPIOS, 2018; HUSSAIN; AMIN, 2018.

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2018.

O próximo capítulo elucida o percurso metodológico realizado para alcançar os objetivos propostos.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para alcançar os objetivos estabelecidos, sendo os aspectos metodológicos classificados quanto ao tipo, a abordagem e o método de pesquisa; a unidade de análise, a de observação e os sujeitos da pesquisa; a técnica de coleta e de análise de dados.

### 4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Esta pesquisa caracterizou-se como descritiva. Segundo Collis e Hussey (2005, p. 24), este tipo de pesquisa descreve o comportamento dos fenômenos e “é utilizada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”. Para Gil (2008), as pesquisas descritivas buscam encontrar atributos específicos de certas populações ou fenômenos, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. Nesse contexto, descreveu-se como se configura o processo de empoderamento feminino de diretoras que participam de um grupo virtual no SRS profissional *LinkedIn* e suas percepções sobre os SRSs neste processo e no desenvolvimento profissional das mulheres.

Foi utilizada a abordagem qualitativa, posto que para alcançar os objetivos propostos fizeram-se necessárias reflexões a respeito de percepções subjetivas das mulheres entrevistadas, tal como o empoderamento feminino, e não sobre a frequência em que os eventos ocorrem. Esse tipo de abordagem enseja a reflexão de atividades sociais e aspectos da realidade que não são quantificáveis, explicitando a dinâmica das relações sociais (COLLIS; HUSSEY, 2005; SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

A abordagem qualitativa permite a interpretação de situações como os pesquisadores as enxergam, ouvem e entendem, sendo intrínsecas as suas origens, histórias, contextos e entendimentos anteriores (CRESWELL, 2010). A representatividade numérica não é o foco da pesquisa qualitativa, como indicam Silveira e Córdova (2009), centrando-se no aprofundamento da compreensão de um fenômeno, um grupo social, uma organização, entre outros. Trata-se de uma abordagem que explora as opiniões e as diferentes representações sobre o tema em questão, fornecendo

dados básicos para a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação, como crenças, atitudes, valores e motivações (GASKELL, 2003).

A presente dissertação foi desenvolvida por meio de um estudo de caso a fim de verificar as percepções de mulheres que ocupam cargos de diretoras em suas organizações e que se organizam no grupo virtual “Mulheres de Negócios” (MDN), sobre os fatores de empoderamento feminino propostos por Melo (2012) e sobre o papel dos SRSs em tal contexto.

Para Yin (2001), o estudo de caso pode ser utilizado quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. É uma estratégia associada à técnica qualitativa caracterizada pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008).

#### **4.2 Unidade de análise, unidade de observação e sujeitos da pesquisa**

A unidade de análise representa um tipo de caso relacionado com variáveis ou fenômenos que estão sendo estudados, permitindo a coleta e análise dos dados (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2004; COLLIS; HUSSEY, 2005). Neste estudo, a unidade de análise constitui-se das percepções sobre o processo de empoderamento feminino no mundo organizacional. A unidade de observação, conforme Collis e Hussey (2005), compreende a unidade na qual serão coletados os dados, e nesta pesquisa foi representada por mulheres diretoras que participam do grupo virtual “Mulheres de Negócios” do SRS profissional *LinkedIn*.

A escolha do *LinkedIn* foi baseada no fato de este ser o maior SRS profissional existente, com cerca de 500 milhões de usuários em 200 países, configurando-se como um ambiente propício à realização de pesquisas acadêmicas direcionadas às organizações de trabalho (AWAN, 2017; TIFFERET; VILNAI-YAVETZ, 2018). Já o grupo virtual “Mulheres de Negócios” é considerado o maior grupo brasileiro composto por mulheres e que aborda o debate feminino no ambiente organizacional (COSTA, 2016).

Define-se como sujeitos da pesquisa os respondentes que, por meio de suas respostas, possibilitam ao pesquisador elaborar o resultado do estudo (FLICK, 2009). Assim, para atender aos objetivos propostos, foram selecionados como sujeitos para esta pesquisa mulheres que participam do grupo MDN e que são ocupantes do cargo de diretora em sua organização, por acreditar-se que para ocupar este posto, a mulher possa ter ultrapassado o teto de vidro e empoderado-se (MELO, 2012). Ademais, optou-se por selecionar mulheres que colaboram com sua rede de contatos no *LinkedIn* por meio da utilização do recurso deste mesmo *site* eletrônico, denominada “Escrever um Artigo”<sup>11</sup>. Este recurso permite compartilhar *insights* profissionais e contribuir com os demais usuários, sendo que tal observação sugere pessoas engajadas nos temas que discutem e ativas dentro desta rede social profissional.

Para acesso aos possíveis sujeitos da pesquisa, a pesquisadora tornou-se membro do grupo MDN. Por conseguinte, foi possível analisar os dados dos participantes do grupo que possuem perfis públicos – lembrando que são 2.743 perfis públicos. Estes foram coletados do SRS *LinkedIn* e armazenados em planilha eletrônica com o auxílio do software *Microsoft Excel*. Os dados foram filtrados pelo gênero feminino e cargo de diretora, resultando em 231 registros.

Após refinamento dos dados, realizou-se uma análise individual no perfil do *LinkedIn* de cada mulher diretora para identificar aquelas que utilizam o recurso “Escrever um Artigo”. Deste modo, verificou-se que das 231 mulheres diretoras participantes do grupo MDN, 71 compartilham seus artigos no *LinkedIn*. O convite para participação na pesquisa foi realizado, via mensageiro eletrônico do próprio *LinkedIn*, para os 71 possíveis sujeitos.

Ao final da análise para seleção dos possíveis sujeitos, 12 mulheres atenderam aos critérios expostos e se disponibilizaram a participar desta pesquisa. Ressalta-se que o número final de sujeitos (10 participantes) dependeu da saturação dos dados coletados (FONTANELLA *et al.*, 2011), conforme explicitado no próximo tópico sobre

---

<sup>11</sup> O *LinkedIn* oferece um espaço para que seus usuários publiquem textos que ficarão expostos aos demais usuários. Normalmente, os textos referem-se a experiências e orientações profissionais. Disponível em: <https://www.linkedin.com/help/linkedin/answer/47445>. Acesso em: 13/01/2018.

a coleta de dados. O processo de seleção dos sujeitos de pesquisa pode ser visualizado graficamente no Apêndice A.

### **4.3 Coleta de dados**

Para a coleta de dados do presente estudo, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas para reunir as percepções das mulheres selecionadas sobre os fatores do empoderamento feminino proposto por Melo (2012) no âmbito organizacional e sobre o papel dos SRSs no processo de empoderamento feminino e no desenvolvimento profissional das mulheres.

A entrevista, para Yin (2001, p. 112), “constitui uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso”. Trata-se de uma técnica alternativa de interação social para a coleta de dados não documentados sobre determinado tema (GERHARDT *et al.*, 2009). Minayo (2009) pontua que as entrevistas podem ser consideradas conversas com finalidade e que se caracterizam pela sua forma de organização.

Para Marconi e Lakatos (2010) esta técnica de pesquisa é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional, sendo um importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais.

Na entrevista semiestruturada, o pesquisador segue um conjunto de perguntas previamente definidas (roteiro), mas permite que o entrevistado comente sobre assuntos que possam surgir como desdobramentos do tema principal (BONI; QUARESMA, 2005; GERHARDT *et al.*, 2009). O entrevistador pode perguntar sobre assuntos que não ficaram claros ou retomar o tema principal, caso haja dificuldade ou distração por parte do entrevistado (BONI; QUARESMA, 2005).

A elaboração do roteiro de entrevista para o presente estudo considerou as características sociodemográficas e ocupacionais dos sujeitos; o papel das mídias sociais digitais no processo de empoderamento feminino e no desenvolvimento profissional da mulher; e, por fim, os seis fatores do processo de empoderamento

proposto por Melo (2012), a saber: cognitivo-analítico; subjetivo; político; econômico; social e cultural. No apêndice B, encontra-se disponível o roteiro de entrevista utilizado.

As entrevistas foram agendadas individualmente e realizadas por meio de aplicativo de mensageiro eletrônico (*Skype* ou *WhatsApp*), devido à localização geográfica das participantes. As entrevistas foram gravadas em áudio com o auxílio de um aplicativo gravador de voz e, em seguida, transcritas na íntegra para posterior análise; cada uma teve duração média de sessenta minutos.

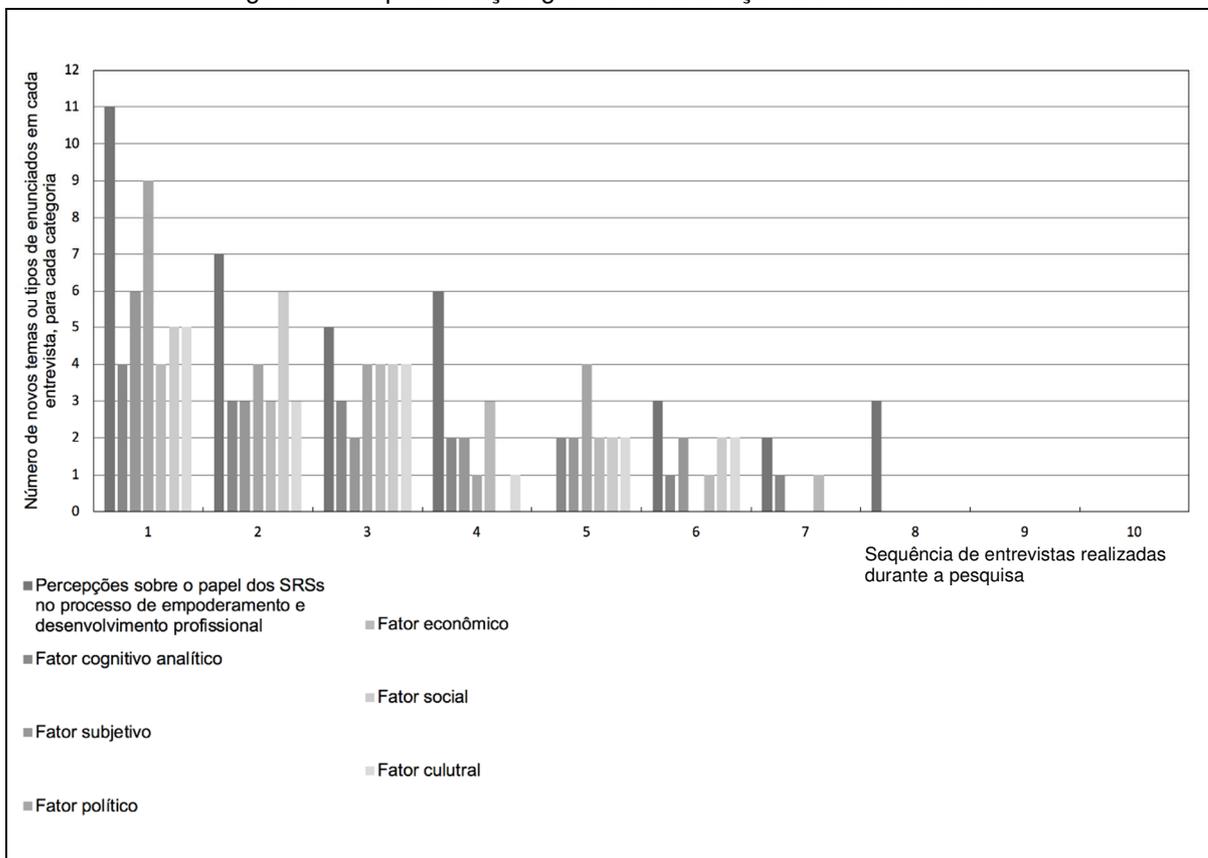
As participantes tiveram sua identidade preservada e foram identificadas com a letra E, seguida de um número sequencial, na ordem de realização das entrevistas, compreendendo entre E1 a E10. Salieta-se que todas as participantes foram informadas dos objetivos da pesquisa, bem como do seu caráter sigiloso e estritamente acadêmico. Todas as entrevistadas concordaram com as condições apresentadas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), disposto no Apêndice C.

O número de entrevistas coletadas dependeu da saturação teórica dos dados. Para expor esta saturação graficamente, utilizou-se a técnica proposta por Fontanella *et al.* (2011), a qual busca evidenciar o rigor teórico empregado na pesquisa qualitativa e apresentar, de maneira gráfica, como se atingiu a saturação teórica dos dados, ou seja, o momento em que o campo de observação não fornece mais elementos novos ao pesquisador.

A técnica proposta por Fontanella *et al.* (2011, p. 391) é composta por oito passos, a saber: 1) acessar os dados brutos e registros integrais de áudio; 2) realizar leituras e audições, visando identificar núcleos de sentido nas manifestações dos sujeitos participantes; 3) compilar os temas e tipos de enunciados identificados em cada uma das entrevistas; 4) reunir os temas ou tipos de enunciados para cada pré-categoria ou nova categoria; 5) nominar os dados; 6) realizar a tabulação dos dados, destacando quando se deu a primeira ocorrência do tema ou tipo de enunciado; 7) constatar a saturação teórica para cada categoria – “isso ocorre quando novos temas ou tipos de enunciados não são, de maneira consistente, acrescentados após novas entrevistas”;

8) transformar a tabela com os dados em um gráfico, possibilitando, para cada categoria analisada, a sua constatação visual da saturação teórica.

Figura 1 – Representação gráfica da saturação teórica dos dados



Fonte: Elaborada pela autora, 2018.

Conforme FIG. 1, constatam-se que a categoria “fator político” foi saturada teoricamente na quinta entrevista; as categorias “fator subjetivo”, “fator social” e “fator cultural”, na sexta entrevista. Já as categorias “fator cognitivo analítico” e “fator econômico” foram saturadas teoricamente na sétima entrevista. Por fim, a categoria “percepções sobre o papel dos SRSs no processo de empoderamento feminino e desenvolvimento profissional” teve sua saturação teórica constatada na oitava entrevista. Nota-se que a saturação teórica geral foi constatada na oitava entrevista, tendo sido realizadas mais duas entrevistas no intuito de reforçar esta percepção (FONTANELLA *et al.*, 2011).

#### 4.4 Análise dos dados

Para a análise dos dados obtidos com as entrevistas semiestruturadas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2004). Para a autora (2004), a análise de conteúdo baseia-se em procedimentos sistemáticos de análise das comunicações para descrever o conteúdo das mensagens. A técnica permite que o pesquisador compreenda o sentido manifesto ou oculto presente nos discursos e identifique características em comum (SEVERINO, 2016).

A análise de conteúdo é composta pelas etapas de pré-análise; exploração do material; e tratamento dos resultados: inferência e a interpretação. Na pré-análise, as ideias iniciais são escolhidas e organizadas e, posteriormente, analisadas nas próximas etapas (BARDIN, 2004).

Ao realizar a etapa de exploração do material (BARDIN, 2004), objetivou-se codificar, classificar e categorizar os dados levantados de acordo com as dimensões do modelo de processo de empoderamento proposto por Melo (2012) composto pelos fatores cognitivo analítico, subjetivo, político, econômico, social e cultural, tendo em vista que o objetivo desta pesquisa consiste em analisar o processo de empoderamento de mulheres diretoras que participam do grupo “Mulheres de Negócios” no *LinkedIn*. Além disso, os dados também foram categorizados pelas percepções sobre o papel das mídias sociais digitais no processo de empoderamento feminino e no desenvolvimento profissional, conforme apresentado no roteiro de entrevista.

A terceira fase da análise de conteúdo destinou-se ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, gerando a condensação e destaque das informações para análise crítica e reflexiva (BARDIN, 2004).

Para a organização dos dados, foram construídas tabelas em planilhas eletrônicas, no *software Microsoft Excel*, representando cada tema proposto no roteiro de entrevista. Desta maneira, tópicos importantes na perspectiva de cada entrevistada e suas recorrências foram identificados. Posteriormente, realizou-se o agrupamento de tais pontos mais recorrentes, lembrando que todos os tópicos importantes foram considerados, independentemente de sua frequência.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados, sendo no primeiro momento descrito o perfil das mulheres pesquisadas. Em seguida, analisam-se os depoimentos levantados por meio de entrevistas semiestruturadas, contemplando as percepções das diretoras participantes da pesquisa sobre o processo de empoderamento feminino, de acordo com o modelo proposto por Melo (2012), e sobre o papel dos *sites* de redes sociais (SRSs) no processo de empoderamento feminino e no desenvolvimento profissional.

### 5.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

A presente pesquisa foi realizada com dez mulheres diretoras participantes do grupo “Mulheres de Negócios” (MDN), no *LinkedIn*. Nos Quadros 2 e 3, pode-se observar os dados sociodemográficos das entrevistadas.

Quadro 2 – Perfil sociodemográfico das entrevistadas

Entrevistada	Faixa Etária	Estado Civil	Filhos	Localização	País
E1	De 46 a 50 anos	União Estável	Nenhum	Rio de Janeiro/RJ	Brasil
E2	De 41 a 45 anos	Casada	1	São Paulo/SP	Brasil
E3	De 26 a 30 anos	Solteira	Nenhum	Belo Horizonte/MG	Brasil
E4	De 31 a 35 anos	Divorciada	Nenhum	São Caetano do Sul/SP	Brasil
E5	De 31 a 35 anos	Casada	2	São Paulo/SP	Brasil
E6	Acima de 50 anos	Casada	2	São Paulo/SP	Brasil
E7	Acima de 50 anos	Casada	2	Cidade do Panamá	Panamá
E8	Acima de 50 anos	Casada	Nenhum	São Paulo/SP	Brasil
E9	De 41 a 45 anos	Viúva	2	São Paulo/SP	Brasil
E10	De 36 a 40 anos	Solteira	1	São Paulo/SP	Brasil

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Conforme exposto no Quadro 2, em relação à faixa etária, a maioria das entrevistadas (7) possui idade superior a 36 anos. Quanto ao estado civil, constatou-se que cinco são casadas; duas, solteiras; uma possui união estável; uma é divorciada e uma, viúva. Quatro entrevistadas têm dois filhos e outras quatro não possuem filhos; e duas, possuem um filho.

Quadro 3 – Perfil das entrevistadas (formação, tempo no cargo ocupado, setor de atuação e renda mensal)

Entrevistada	Formação	Tempo no cargo ocupado	Setor de atuação da empresa	Renda Mensal
E1	Especialização Completa	De 5 a 10 anos	Tecnologia da Informação e Comunicação	De R\$ 5.001,00 a R\$ 7.000,00
E2	Especialização Completa	De 1 a 3 anos	Publicidade	De R\$ 7.001,00 a R\$ 10.000,00
E3	Especialização Completa	Menos de um ano	Automotivo	De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00
E4	Especialização Completa	De 5 a 10 anos	Tecnologia da Informação e Comunicação	De R\$ 12.001,00 a R\$ 15.000,00
E5	Especialização Completa	De 3 a 5 anos	Desenvolvimento Organizacional	De R\$ 7.001,00 a R\$ 10.000,00
E6	Mestrado Completo	De 1 a 3 anos	Seguros	Acima de R\$ 15.000,00
E7	Especialização Completa	De 5 a 10 anos	Comércio Varejista	De R\$ 5.001,00 a R\$ 7.000,00
E8	Ensino Superior Completo	De 1 a 3 anos	Tecnologia da Informação e Comunicação	De R\$ 5.001,00 a R\$ 7.000,00
E9	Mestrado Completo	Mais de 10 anos	Recursos Humanos	Acima de R\$ 15.000,00
E10	Ensino Superior Completo	Mais de 10 anos	Publicidade	De R\$ 5.001,00 a R\$ 7.000,00

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O Quadro 3 apresenta dados sobre a formação acadêmica e atuação profissional dos sujeitos de pesquisa. Nota-se que todas as entrevistadas possuem curso superior completo e a maioria (8) possui cursos de pós-graduação, sendo dois deles *Stricto Sensu*. Quanto ao tempo no cargo ocupado, três sujeitos ocupam a posição de diretora de um a três anos; outras três mulheres, de cinco a dez anos; dois sujeitos ocupam há mais de dez anos; um, de três a cinco anos e outro com menos de um ano. As diretoras participantes atuam em organizações nos setores de Tecnologia da Informação e Comunicação (3), publicidade (2), automotivo (1), desenvolvimento organizacional (1), seguros (1), comércio varejista (1) e recursos humanos (1). Quanto à renda mensal, observa-se que a maioria das entrevistadas (9) ganha acima de R\$ 5.001,00 mensais.

## 5.2 Percepções sobre o papel das mídias sociais digitais no processo de empoderamento feminino e desenvolvimento profissional

Este tópico visa descrever e analisar as percepções dos sujeitos de pesquisa sobre o papel dos *sites* de redes sociais (SRSs) no processo de empoderamento feminino e no desenvolvimento profissional.

### 5.2.1 *Sites* de redes sociais e processo de empoderamento feminino

Os SRSs possuem recursos midiáticos apontados pela literatura como importantes meios para a discussão sobre as relações de gênero e o processo de empoderamento feminino (CASTELLS, 2000; LEWIN, 2010; STAVROSITU; SUNDAR, 2012; RADSCH; KHAMIS, 2013; DREVES; LIMA, 2016; NORD *et al.*, 2016; BUSKENS, 2017; HUSSAIN; AMIN, 2018).

As mulheres pesquisadas pressupõem que os SRSs podem contribuir com o processo de empoderamento feminino ao permitirem a divulgação de informações e casos de sucesso para motivar as mulheres (6); dando vozes a elas (3) e permitindo a troca de mensagens em tempo real (1), conforme pode ser observado, a seguir, nos dados da TAB. 2.

Tabela 2 – Facilitadores dos SRSs no processo de empoderamento feminino

Item discriminado	%
SRSs podem motivar as mulheres por meio da divulgação de informações e exemplos	60
SRSs dão vozes às mulheres	30
A troca de mensagens em tempo real contribui para o processo de empoderamento	10
Se as pessoas pararem de reforçar as diferenças entre os gêneros nos SRSs, contribuiriam com o processo de empoderamento	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Nos relatos das entrevistadas, é possível notar os dados expostos na TAB. 2:

Olha, basicamente com informação e exemplo. A gente, não só a mulher, mas a gente de modo geral, o ser humano ele funciona muito com exemplo, *né?* Então, quando você percebe que outras pessoas estão fazendo coisas que você tem vontade, mas não se sentiu com força suficiente ou não sabe por onde começar, isso acaba te fortalecendo. Então, eu acho que as redes

sociais estão aí para isso... para dividir experiência, desafios... fracassos e vitórias (E2).

Eu acho que se continuar nesse mi-mi-mi aí de acreditar que ainda existe desigualdades, porque só existe porque fala. Porque quem tá mesmo fazendo, eu não vejo. Por isso que eu fico indignada com redes sociais (E4).

O que eu acho interessante no caso do *LinkedIn* é que você vê muitos *cases*, *né*? Você vê assim, as pessoas colocando até e... e tem muitas pessoas em defesa das mulheres no mundo corporativo *né*, numa maior participação, que elas tenham o melhor... é... uma melhor remuneração *né*... aí vê as pessoas cobrando muito em todos os setores (E8).

Percebe-se que as entrevistadas indicam que os SRSs podem contribuir com o processo de empoderamento, “formando redes de apoio entre mulheres e compartilhando conhecimento que aumentem as aspirações femininas” (E5), concordando com autores que revelam que nesse tipo de ambiente virtual existe a disseminação de uma cultura colaborativa e participativa, que podem auxiliar no sentimento de pertença feminina, importante para o processo de empoderamento (VALENZUELA; PARK; KEE, 2009; LI, 2015; PERES *et al.*, 2016; SANTOS, 2016; PENNI, 2017; BENSON; FILLIPIOS, 2018).

Outro facilitador dos SRSs no processo de empoderamento feminino salientado pelas entrevistadas (3) refere-se ao fato de que estes *sites* sociais e a *Internet* permitem que as mulheres amplifiquem suas vozes devido aos seus recursos midiáticos. Os SRSs permitem que as mulheres se expressem livremente e sejam “ouvidas” por todo o mundo (RADSCH; KHAMIS, 2013; BUSKENS, 2017). Conforme Stavrositu e Sundar (2012), o ato repetido de expressar a voz nas plataformas digitais, junto à validação externa desta voz, contribui para o desenvolvimento da competência, confiança e assertividade, denominado pelos autores como senso de agência. Assim, as plataformas digitais “fornecem uma saída para as mulheres desenvolverem seus ‘eus’ agentes” (STAVROSITU; SUNDAR, 2012, p. 371, tradução nossa).

Uma entrevistada lembra que o grande volume de dados expostos nos SRSs sobre as desigualdades entre os gêneros em vários âmbitos da sociedade não é um facilitador do processo de empoderamento. Para ela, reforçar tais desigualdades nos SRSs faz com que as pessoas as naturalizem ainda mais. Entretanto, esta exposição auxilia na conscientização das mulheres sobre a existência destas disparidades de gênero (CASTELLS, 2000; EYBEN, 2013; RADSCH; KHAMIS, 2013) e, como indica

Melo (2012), a conscientização é a primeira vertente do processo de empoderamento, capaz de trazer questionamentos e inquietações às mulheres.

Já outra entrevistada presume que os meios de comunicação de massa, tais como televisão e jornal impresso, conseguem atingir mais pessoas que os SRSs e, conseqüentemente, influenciar positiva ou negativamente o processo de empoderamento feminino. Todavia, observa-se que nos SRSs as mulheres podem criar seus próprios conteúdos para defender causas que muitas vezes não encontram espaço nas mídias tradicionais, e estas, além disso, são mais onerosas e, muitas vezes, comandadas por homens (RADSCH; KHAMIS, 2013; SOUZA, 2015; DREVES; LIMA, 2016; SANTOS, 2016; ZUCCO *et al.*, 2016). Ademais, segundo Recuero (2009), os SRSs conseguem mobilizar tópicos que podem ser de interesse jornalístico dos meios tradicionais de comunicação, ou seja, discussões das mídias sociais virtuais podem se propagar também nas mídias tradicionais.

Quanto aos possíveis dificultadores dos SRSs no processo de empoderamento (TAB. 3), quatro entrevistadas indicaram que não os percebem; já outras duas apontaram que o anonimato permitido por estes *sites* pode ser utilizado para ataques virtuais e, assim, dificultar o processo de empoderamento. A veiculação de informações falsas (2), a falta de gerenciamento dos membros participantes da rede da mulher (1) e a falta de ação na vida real (1) também foram apontados como dificultadores.

Tabela 3 – Dificultadores dos SRSs no processo de empoderamento feminino

<b>Item discriminado</b>	<b>%</b>
Não percebe dificultadores dos SRSs no processo de empoderamento feminino	40
Anonimato presente nos SRSs utilizado para ataques virtuais	20
Veiculação de informações e notícias falsas	20
Não gerenciar os membros de sua rede <i>on-line</i>	10
Não levar os debates do mundo virtual para o mundo real	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os relatos a seguir expõem as percepções das pesquisadas sobre alguns dificultadores dos SRSs no processo de empoderamento feminino, conforme TAB. 3:

Da mesma forma que é uma ferramenta que pode ser usada para o desenvolvimento, pode te levar *pra* um caminho equivocado *né*, porque na *Internet*, nas redes sociais, tem informação! E é informação de todos os tipos, desde informações verídicas, informações não verídicas, *né*, situações reais ou situações hipotéticas. Enfim, de repente, se você não souber fazer um

filtro, você pode acreditar numa... numa determinada história, numa determinada situação que não foi muito bem assim, não está totalmente contada [...]. Então é como uma faca que *tá lá, né*, você pode fazer a comida ou matar uma pessoa... é o como... o como usar! (E2).

Eu acho que pode dificultar se a pessoa não souber administrar direito, se ela não... se ela não... se ela não colocar limites, entendeu, *pra* ela, se ela não souber selecionar quem são as pessoas que vão *tá* no seu grupo, porque precisa! (E8).

Diante dos relatos apresentados, é possível verificar que a mulher que utiliza a *Internet* ou SRSs deve ser capaz de administrar suas conexões, isto é, criar sua rede com vínculos que sejam benéficos para sua vida, em vários âmbitos. Além disso, é necessário senso crítico para averiguar a autenticidade e credibilidade das informações, já que, como ressaltam Lazer *et al.* (2018) e Shao *et al.* (2018), as notícias falsas são geralmente veiculadas por pessoas próximas ao usuário, fazendo com que os destinatários confiem em seu teor.

Uma entrevistada lembra que “as pessoas, ao se sentirem falsamente protegidas pelo anonimato da rede, se veem no direito de atacar as outras, independente do gênero” (E1). Recuero (2015) resalta que nos SRSs há espaços para a reprodução de todos os tipos de discursos, inclusive os violentos. Portanto, com tais ataques ou *feedbacks* negativos, a utilização indevida dos SRSs pode ser vista como um dificultador do processo de empoderamento (STAVROSITU; SUNDAR, 2012).

As entrevistadas (6) acreditam que podem incentivar a discussão do empoderamento feminino em seu círculo de amigos virtuais e dar visibilidade ao tema ao compartilharem conteúdos no grupo MDN ou ao utilizarem o recurso “Escrever um artigo”, no *LinkedIn*, conforme observa-se nos dados da TAB. 4.

Tabela 4 – Compartilhamento de conteúdos no grupo MDN e utilização do recurso “Escrever um artigo” no *LinkedIn*

Item discriminado	%
Pode incentivar a discussão do empoderamento feminino	60
Pode incentivar a discussão do empoderamento, permitindo difusão informacional	20
Não pode incentivar a discussão do empoderamento feminino, pois são subutilizados	10
Não pode incentivar a discussão do empoderamento feminino, pois não atinge as pessoas que necessitam	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O relato a seguir exemplifica os dados expostos na TAB. 4:

Sim... sim. Se o conteúdo for bem escrito, sim. Aquela menina, Flávia Gamonar, ela começou assim, escrevendo no *LinkedIn*. Não sei se você já ouviu falar dela. Hoje ela é referência de *LinkedIn*. Ela *tava* desempregada e ela começou a escrever, não só para mulheres, mas sobre todas as dificuldades dela. Ela se empoderou e hoje ela até ajuda as pessoas que estão desempregadas e, por meio do *LinkedIn*, ela me acionou e pediu ajuda (E3).

Para uma entrevistada, esta difusão de informações em grupos com interesse em comum, como o MDN, e nos artigos do *LinkedIn* abrange um maior número de pessoas que estão geograficamente dispersas, assim como ressaltam Peres *et al.* (2016) e Penni (2017). Para os autores, os conteúdos publicados em SRSs podem repercutir em escala mundial e quanto mais usuários colaborarem, mais informações, opiniões e perspectivas são expostas.

Por outro lado, duas entrevistadas relataram que o compartilhamento de conteúdo no grupo MDN ou de artigos no *LinkedIn* não contribuem para a discussão do empoderamento feminino, pois o grupo MDN é subutilizado (1) ou não atinge as mulheres que realmente necessitam deste tipo de conteúdo (1).

Mas o problema é... eu acho que não é na minha rede. Por exemplo, quando você vai *pra* um grupo, como o “Mulheres de Negócios”, você já *tá* falando com uma camada, com um grupo de mulheres especiais, entendeu? Então, esse não é o público que precisa ser empoderado, esse público já é empoderado. O *LinkedIn* é a mesma coisa, quando você coloca um artigo no *LinkedIn*, você está falando num substrato da população pequeno. Então, o nosso problema, ele está não nessas camadas e sim no geral, entendeu? É muito mais cultural da nossa sociedade, então não adianta você fazer uma pregação *pra* quem já é convertido. Por isso que eu acho que é... não tem muito efeito no nosso grupo, porque ele já é convertido (E6).

Observa-se que uma entrevistada destaca que utilizar estes recursos no MDN ou no *LinkedIn* surte pouco ou nenhum efeito no processo de empoderamento, visto que os indivíduos que deveriam visualizar este tipo de conteúdo, ou seja, mulheres que não são empoderadas, provavelmente não estão presentes no grupo MDN ou no próprio *LinkedIn*. O estudo da *Intel Corporation* (2014) sugere que a falta de acesso à *Internet* pode deixar algumas mulheres isoladas à medida que os meios de comunicação e negócios ficam cada vez mais *on-line*. Logo, a falta de acesso à *Internet* é vista como um dificultador do processo de empoderamento.

Entretanto, cabe destacar que o Brasil é o terceiro país com maior número de usuários no *LinkedIn*, sendo cerca de 29 milhões de usuários no ano de 2017 (AWAN, 2017) e que o país possui taxas de acessos à *Internet* e aos recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) iguais entre homens e mulheres (ITU, 2017), não havendo problemas de limitação de usos, como ocorre, por exemplo, no Afeganistão (HUSSAIN; AMIN, 2018). O estudo de Hussain e Amin (2018) aponta que, naquele país, as mulheres têm menores chances de acesso à *Internet* e, em alguns casos, têm seu uso limitado ou restringido pelos homens de sua família.

Em suma, as percepções das entrevistadas sobre o papel dos SRSs no processo de empoderamento feminino envolveram aspectos que podem mais contribuir com este processo (por meio da divulgação de informações entre as mulheres, da construção de uma cultura colaborativa, do senso de pertença e amplificação de suas vozes) que dificultar, como, por exemplo, a veiculação de informações falsas e ataques virtuais anônimos.

### **5.2.2 *LinkedIn*, “Mulheres de Negócios” e o desenvolvimento profissional feminino**

Este tópico apresenta as percepções das pesquisadas sobre a influência do *LinkedIn* e do grupo virtual “Mulheres de Negócios” (MDN) no desenvolvimento profissional feminino.

Para as entrevistadas, os SRSs profissionais, como o *LinkedIn*, são compreendidos como recursos significativos para o desenvolvimento profissional feminino (TAB. 5), tendo em vista que podem dar uma expressiva projeção ao trabalho feminino (7), além de auxiliar na contratação de mulheres (1) e de ajudá-las a alcançar as posições de maior prestígio nas organizações (1). De acordo com uma entrevistada, o *LinkedIn* tem um papel importante ao expor notícias de mulheres que atingiram cargos elevados em suas organizações, indicando a todos que isto é uma realidade e legitimando a figura feminina em tais posições.

Tabela 5 – *LinkedIn* e o desenvolvimento profissional feminino

Item discriminado	%
Permite que as mulheres galguem vagas que não conseguiriam no modo convencional de recrutamento	80
Permite a projeção do trabalho feminino	70
Permite a criação de <i>networking</i> profissional	30
Auxilia na contratação de mulheres	10
Auxilia na busca por posições de maior prestígio nas organizações	10
Legitima a figura feminina em cargos elevados nas organizações	10
Não percebe o auxílio do <i>LinkedIn</i> no desenvolvimento profissional feminino	10
Não soube responder	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Os dados explicitados na TAB. 5 podem ser confirmados nos relatos das pesquisadas:

Eu já fui contratada duas vezes pelo *LinkedIn*, então sou fã de carteirinha (E1).

Eu acho que hoje o *LinkedIn* nesse... nesses termos ele é essencial, porque o que a gente tem visto aí, não é a mulher trabalhar e sim a mulher alcançar posições de liderança, né? Acho que a mulher ter espaço no mercado de trabalho, isso a gente já... já alcançou há muitos anos. A grande questão que a gente discute hoje, é ela chegar a cargos de liderança, a ter as mesmas oportunidades e além disso, ela ser remunerada de forma... de forma equivalente a alguns homens. Então o *LinkedIn*, neste sentido, é a ferramenta essencial, hoje não vejo outra que tenha esse poder de capilaridade, de... de... de conversa, de troca de ideias, troca de experiência e fortalecimento como rede de mesmo (E2).

[...] por meio do *LinkedIn*, eu já conheci vários diretores de empresas, devido aos meus *posts* e porque eles acham interessante meu modelo de negócio, eles me chamam (E3).

Então, é legal quando você vê assim: “ah, primeira mulher que é CEO de uma empresa, de uma multinacional”. Então, você fica vendo esses casos e eu acho que é muito interessante, no sentido de que tá mostrando para todo mundo que “olha, isso passa a ser uma realidade” (E8).

Na percepção de todas as entrevistadas (10), o *LinkedIn* não dificulta a inserção, ascensão ou manutenção das mulheres no mercado de trabalho. Além disso, a maioria (8) acredita que por meio do *LinkedIn*, as mulheres podem conquistar vagas de emprego que não encontrariam no modo convencional de busca/oferta de emprego, inclusive, três entrevistadas conseguiram vagas ou fecharam algum negócio por meio do *LinkedIn*. Uma entrevistada não percebe auxílio do *LinkedIn* no desenvolvimento profissional feminino e outra não soube responder.

[...] no *LinkedIn*, a gente tem uma forma de se expressar e mostrar nossas habilidades e conhecimentos que um currículo não... não permite, né? [...]

Então, eu acho assim que a gente pode alcançar postos... eu já consegui fechar negócio pelo *LinkedIn*, já fui recrutada pelo *LinkedIn* para situações que muito provavelmente eu tivesse chances muito menores ou eu não tivesse... não teria chance se fosse no sistema convencional (E2).

[...] acredito que se a pessoa souber usar estrategicamente essa rede social, sim (E3).

Então, o *LinkedIn* ajuda, porque ele faz uma busca, entre aspas, cega, buscando através de palavras chaves que não estão no teu currículo (E6).

Duas entrevistadas informaram que percebem que as mulheres são preteridas aos cargos nas fases de entrevista. Cabe ressaltar que muitas organizações utilizam o recrutamento informal de profissionais para cargos mais elevados, isto é, a análise das conexões profissionais do candidato à vaga é realizada em detrimento de procedimentos objetivos e sistemáticos, os quais valorizam o talento do candidato. Consequentemente, os homens estarão mais propensos a estes cargos, devido as suas redes de contato profissionais que são maiores e mais relevantes, possuindo mais contatos influentes no meio profissional (LALANNE; SEABRIGHT, 2014). Para Aten, DiRenzo e Shatnawi (2017), os homens que estão em altas posições em suas organizações tendem a proteger a hegemonia masculina e a incentivar o crescimento da chamada rede “*old boy*”.

Nesse sentido, devido as suas características, o *LinkedIn* oferece uma oportunidade significativa para as mulheres desenvolverem uma rede de contatos profissionais ampla e relevante (YOKOYAMA, 2016; ATEN; DIRENZO; SHATNAWI, 2017). Ademais, o estudo de Benson e Fillipios (2018) revela que as mulheres são mais propensas que os homens a se engajar na construção de redes de contatos profissionais por meio de *sites* sociais, como o *LinkedIn*. Para os autores, os homens conseguem construir redes de contatos profissionais na interação face a face em eventos informais; já as mulheres, que ainda não conseguem este tipo de contato, adotam uma abordagem mais proativa e eficiente e podem gerenciar suas conexões profissionais por meio de mídias sociais digitais (BENSON; FILIPPIOS, 2018).

Na TAB. 6 é possível observar as percepções das entrevistadas quanto ao grupo MDN e o desenvolvimento profissional feminino. As entrevistadas indicaram que ele pode ajudar a mulher no mercado de trabalho por meio da troca de experiências (3), do

*networking* (4) e da visibilidade proporcionados (2). Uma participante acredita que o grupo está disperso quanto aos objetivos propostos.

Tabela 6 – Grupo “Mulheres de Negócios” e o desenvolvimento profissional feminino

Item discriminado	%
Permite a criação de <i>networking</i>	40
Permite a troca de experiências entre os participantes do grupo	30
Proporciona visibilidade dos participantes	20
O grupo está disperso quanto aos objetivos propostos	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Os extratos a seguir ilustram a percepção das entrevistadas sobre o grupo MDN e o desenvolvimento profissional feminino:

Pode, só que assim eu vejo que *tá* um pouco meio disperso, entendeu? Precisa meio que de uma, mesmo sendo um grupo, precisa de alguém com uma gestão forte (E3).

As mulheres, com estes grupos na *Internet*, estão dando início a um *networking* mais profundo, com troca de aprendizados e oportunidades entre mulheres (E5).

Então, eu acho que essa reunião de mulheres nesses grupos, elas acabam incentivando outras mulheres a fazerem outras coisas, sabe? A querer colaborar, querer mostrar as suas aptidões... então, eu acho que é isso que é importante, *né*, elas acabam incentivando outras mulheres a fazerem outras coisas (E8).

O *networking* proporcionado pela criação de comunidades virtuais, como é a proposta do grupo MDN, é representado pelas novas configurações de socialização entre os usuários de SRSs, que transcendem as barreiras geográficas (RINKER; BESSI, 2015; QUINTON; WILSON, 2016; RODRIGUES; COSTA, 2016). Conforme Aten, DiRenzo e Shatnawi (2017), as mulheres se beneficiam na construção de redes de contato por meio de SRSs, cujo esforço é menor se comparado ao *networking* presencial. Souza (2015) aponta que as características e recursos únicos dos SRSs permitem que as mulheres, mesmo distantes geograficamente, se encontrem, se façam ouvir e se apoiem em busca de uma compreensão mútua, além de permitirem a discussão da mulher no mercado de trabalho.

Pôde-se perceber que o *LinkedIn* pode ser utilizado como estratégia para que as mulheres conquistem vagas de emprego que não conseguiriam alcançar no modo

tradicional de recrutamento. Isto, devido à capacidade do *LinkedIn* de gerar visibilidade e projeção ao trabalho feminino, expondo características que vão além do currículo convencional e rompendo barreiras das apresentações formais, que, conforme indicado por alguns autores (LALANNE; SEABRIGHT, 2014; ATEN; DIRENZO; SHATNAWI, 2017; BENSON; FILIPPIOS, 2018), beneficiam mais homens que mulheres. Além disso, na visão das entrevistadas, não existem dificultadores no *LinkedIn* em relação ao desenvolvimento profissional feminino.

### **5.3 Percepções sobre o processo de empoderamento feminino conforme modelo proposto por Melo (2012)**

O empoderamento pode ser compreendido por inúmeros conceitos, variando conforme o contexto utilizado. Em síntese, trata-se de um processo dinâmico, que consiste na retomada do poder pelo sujeito sobre assuntos próprios e de seu entorno, representando o controle sobre sua própria vida e sobre seus recursos, tornando a pessoa a protagonista de sua própria história (MALHOTRA; SCHULER; BOENDER, 2002; LISBOA, 2008; PINTO, 2011; MELO, 2012).

Sob o ponto de vista das entrevistadas, o empoderamento feminino está relacionado à liberdade de escolha da mulher em vários âmbitos de sua vida (5); à tomada de decisão (3) e à consciência de que a mulher pode fazer o que ela julgar apta a fazer (3).

[...] o empoderamento feminino é a mulher que toma consciência de que ela pode de fato fazer o que ela se achar apta a isso. É se achar disponível, com vontade de fazer, sem barreira... é... sócio impostas (E2).

O empoderamento é o protagonismo da mulher em suas escolhas de vida e no espaço público (E5).

O empoderamento é ela [a mulher] conseguir se mostrar para o mundo de uma forma que as pessoas a encarem como ser produtivo, uma pessoa que tem o que colaborar *pra* esse mundo, *né...* é uma pessoa que pode fazer com que ela contribua pra transformação de outras pessoas, sabe? (E8).

Tomar a decisão e ter ação para obter resultados positivos em relação à vida. Empoderamento é estar segura de si (E10).

Percebe-se que as entrevistadas têm consciência da relação entre o empoderamento e a mulher transformar-se em sujeito ativo, tanto em sua própria vida, como na de sua

comunidade, não apenas como seres que reproduzem o poder para outros (COSTA, 2004; KLEBA; WENDAUSEN, 2009), ou, como indicado por Sousa e Melo (2009), as mulheres passam de agentes passivos para agentes ativos de suas próprias histórias.

A presente dissertação utilizou o modelo de análise do processo de empoderamento feminino no contexto organizacional proposto por Melo (2012). Para a autora, esse processo acontece, por exemplo, quando a mulher se torna consciente de sua real condição na sociedade, quando busca qualificações, quando influencia as relações de poder em seu ambiente organizacional e quando alcança sua independência financeira.

Quadro 4 – Modelo de análise do processo de empoderamento feminino no ambiente organizacional

<b>Fator</b>	<b>Síntese teórica</b>
Cognitivo analítico	Componentes relacionados ao saber, ao conhecimento e à capacitação (“eu sou capaz”)
Subjetivo	Percepções da mulher sobre seus sentimentos (autoestima, autodeterminação), como ela se autoavalia e dá significados as suas escolhas profissionais (“eu posso”)
Político	Participação feminina no âmbito político e representação em altos cargos da hierarquia organizacional. Associa-se às relações de poder vivenciadas no ambiente organizacional
Econômico	Relacionado às atividades rentáveis e à independência financeira
Social	Percepção das mulheres quanto ao seu reconhecimento por parte da família e da organização
Cultural	Referente ao impacto da entrada da mulher no mercado de trabalho sobre as relações de poder no contexto social que se mesclam com o gênero, classe social, raça, cultura e história.

Fonte: Adaptado de Melo (2012).

O Quadro 4 representa a síntese teórica do modelo de análise de Melo (2012). Cada fator será discutido separadamente nos tópicos que se seguem.

### **5.3.1 Fator cognitivo analítico**

Baseando-se no modelo do processo de empoderamento apresentado por Melo (2012), neste tópico foram analisadas questões que se referem aos componentes do saber, do conhecimento e da formação educacional, além de observar a consciência da mulher sobre a sua inserção no meio social, em termos de qualificação.

Nota-se que todas as entrevistadas (10) acreditam que a educação formal, qualificação e atualização são fundamentais para a ascensão profissional. Algumas ainda indicaram a importância em se manter atualizadas diante de uma sociedade que passa por constantes mudanças tecnológicas.

Então, as promoções e oportunidades que surgiram foram consequência dessa dedicação e estudo (E1).

Eu acho fundamental e eu acho que eu gosto muito, porque... é o que eu *tô* te falando, surgem a todo tempo novas ferramentas, novas tecnologias, então a gente se especializa não só na parte técnica, mas *pra trazer pra* empresa, *pro* nosso dia, algo que seja uma ferramenta técnica, um *software pra* ajudar a gerenciar o dia, ajudar na agenda, informação, documentação, assim como eu estudar comportamento, é muito importante [...] (E4).

[...] a gente precisa estar sempre atualizando, ainda mais agora nesse mundo globalizado, Internet, rede social, essas coisas todas, sabe? Eu acho que a gente precisa *tá... tá...* sempre se atualizando, *tá* estudando muito, sabe? Conhecendo as outras realidades, como é que é, como é que funciona a empresa, como é que funciona essa empresa desse setor fora do país. Eu acho que a gente precisa estar muito atenta com tudo que *tá* acontecendo (E8).

Observa-se que as entrevistadas valorizam a capacitação e atualização continuada diante dos avanços tecnológicos, buscando conhecimentos além da educação formal. Destaca-se, ainda, que todas as entrevistadas possuem curso superior completo e a maioria (8) participou de cursos de pós-graduação. Cabe salientar que a qualificação feminina representa um dos elementos mais significativos para o processo de empoderamento das mulheres (EYBEN, 2013), permitindo a elas a entrada em espaços organizacionais tidos como masculinos (BRUSCHINI, 2007). Para a entrevistada E1, a qualificação é “fundamental para quem quer ter uma carreira de sucesso”, concordando com as ideias apresentadas por Lisboa (2008), Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), Melo (2012) e Kabeer (2013). Segundo os autores, aqueles que podem investir em educação e qualificação poderão usufruir das melhores oportunidades no mercado de trabalho formal e conseguirão, assim, avançar na carreira.

Além de perceberem a importância da educação para o desenvolvimento profissional, verifica-se que as entrevistadas relacionam características pessoais ao seu avanço na carreira, indicando uma nova variável que pode complementar o fator cognitivo analítico proposto por Melo (2012), conforme dados expostos na TAB. 7.

Tabela 7 – Características pessoais que favoreceram a ocupação em cargos gerenciais

<b>Item discriminado</b>	<b>%</b>
Curiosidade	40
Ambição	40
Competitividade	40
Comprometimento com o trabalho	30
Determinação	20
Maturidade	10
Bom relacionamento interpessoal	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Nota-se sob o ponto de vista das entrevistadas que suas características pessoais favoreceram a sua ocupação em cargos gerenciais, como curiosidade, ambição e competitividade (4); o comprometimento com o trabalho (3); a sua determinação (2) e a maturidade (1). Também foram apontados fatores como saber se relacionar com as pessoas (1).

Determinação e estudo alinhados à experiência que adquiri em grandes empresas foram, sem dúvida, fatores que me permitiram conquistar cargos de liderança (E1).

Ah... primeiro, uma habilidade minha mesmo, é a minha inquietação. É, não estar satisfeita com nada... ser curiosa, querer mudar minha rotina (E3).

A minha experiência, minha maturidade também, eu acho que isso colabora muito (E8).

Saber se relacionar com as pessoas... acho que é uma característica que me ajudou no avanço profissional (E9).

Desta forma, pode-se inferir que características pessoais podem ser desenvolvidas ao longo do tempo e contribuir para a ascensão profissional. Stromquist (1995) evidencia que no componente cognitivo do processo de empoderamento feminino, a mulher deve desenvolver características que vão contra as expectativas culturais e sociais vigentes, isto é, ela deve questionar as condições de subordinação e criar comportamentos que instiguem sua busca por autonomia.

Outra variável que emergiu neste estudo relaciona-se à competência demonstrada na organização. Segundo a maioria das entrevistadas (8), as mulheres precisam ser tão competentes quanto os homens, nem mais nem menos, para assumirem um cargo

gerencial. Para elas, a competência não está relacionada ao gênero para se avançar profissionalmente.

Não acredito que mais do que o homem, pois não estamos em uma competição. [...] Nunca senti cobrança de ser melhor ou mais competente (E1).

Não, não, não. Não acho que a competência esteja ligada a sexo. Acho que a competência está ligada ao perfil da pessoa, independente ou não... eu não parto do princípio que se eu sou mulher, outra mulher vai ser sempre competente e vice-versa... que o homem não vá ser ou é... que o inverso seja... seja equivalente (E2).

Não... não. A mulher ela é muito competente, o problema dela é a insegurança em arriscar. Homem, ele é menos competente que a mulher, mas ele é mais corajoso. Na verdade, falta na mulher é cara de pau (E3).

Mas eu acho que o gênero não tem que estar nessa jogada. É a competência da pessoa. Se ela é competente, não interessa se é homem, se é mulher, se é *gay*, se é lésbica, não interessa. A pessoa é competente e ponto (E8).

Assim, conforme salientado por Melo (2012), percebe-se uma mudança no comportamento das mulheres, que agora compreendem que são capazes de competir no ambiente organizacional em nível de igualdade com os homens. Em contrapartida, para uma entrevistada, a mulher é mais competente que o homem, entretanto, falta-lhe segurança para arriscar. Nesse sentido, para a entrevistada, percebe-se que a mulher precisa adotar alguns traços tidos como masculinos, que sugerem sucesso na carreira profissional, como coragem e assertividade. Barbosa (2013) indica que tanto homens quanto mulheres tendem a acreditar que há uma relação entre as características masculinas e a capacidade de liderar, todavia, são características inerentes aos cargos, como as funções gerenciais, e não ao gênero dos sujeitos que os ocupam.

Na visão das entrevistadas, as mulheres que querem ascender profissionalmente e se tornarem diretoras de sucesso, além de investirem em seu conhecimento, devem possuir habilidades e atitudes como, por exemplo, ter foco no relacionamento com pessoas (6); ter controle emocional (3); ter visão estratégica (2); perceber e entender a cultura organizacional (2); ser flexível às mudanças (1) e ser comprometida com o trabalho (1), conforme dados apresentados na TAB. 8.

Tabela 8 – Habilidades e atitudes necessárias a uma diretora de sucesso

Item discriminado	%
Possuir foco no relacionamento interpessoal	60
Ter controle emocional	30
Ter visão estratégica	20
Compreender a cultura organizacional	20
Ser flexível às mudanças	10
Ser comprometida com o trabalho	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Tais achados vão ao encontro do estudo de Melo (2012), no qual são indicadas, no fator cognitivo analítico, as competências necessárias às mulheres que desejam assumir cargos gerenciais, como saber administrar pessoas; priorizar a carreira e ter controle emocional. Os fragmentos das entrevistas a seguir confirmam os dados expostos na TAB. 8:

O primeiro da mulher é o controle emocional. Se ela conseguir trabalhar a inteligência emocional, ela deslança. *Pra mim é isso... depois, é o estudo, entendeu?* Se ela conseguir trabalhar o controle emocional, o resto vai embora (E3).

Uma atribuição é saber ouvir, e aí saber inclusive segmentar perfis na hora de se relacionar. Eu não posso chegar numa empresa e ter uma formalidade aonde o time é totalmente de linguagem coloquial. Então, outra habilidade importante também é perceber a cultura, *né*, do lugar, da empresa, que seja da empresa, do lugar, da equipe ou da pessoa e se adaptar a ela. [...] Então, acho que o primeiro é ser boa ouvinte e a segunda é ter o *feeling pra* perceber a cultura, pessoa ou corporação. E falar a mesma coisa de jeitos diferentes (E4).

O relacionamento interpessoal apontado pelas entrevistadas relaciona-se às mulheres empoderadas, no ambiente organizacional, que têm conhecimento acerca do seu grupo de trabalho, podendo “oferecer apoio ou minorar e melhorar o ambiente hostil de modo a favorecer a aspiração dessas mulheres pelos altos cargos em sua carreira profissional” (MELO, 2012, p. 353).

Diante dos relatos apresentados, pode-se inferir que as mulheres entrevistadas tiveram o fator cognitivo analítico como um dos elementos do processo de empoderamento feminino (MELO, 2012). Nota-se que elas têm noção da importância da qualificação para sua vida profissional e desenvolveram características pessoais que vão de encontro às expectativas culturais e sociais (STROMQUIST, 1995; COSTA, 2004).

Observa-se, ainda, que as entrevistadas compreendem que a competência não está atrelada ao gênero e que as mulheres não precisam demonstrá-la mais que os homens para avançar na carreira. Além disto, as diretoras consideram o comprometimento com a empresa, o relacionamento interpessoal, a visão estratégica, a compreensão da cultura organizacional e a resiliência como fatores fundamentais para aquelas mulheres que desejam ascensão profissional.

### 5.3.2 Fator subjetivo

O fator subjetivo relaciona-se com as experiências subjetivas da mulher, refletindo em sua autoconfiança, autoestima e crença em sua capacidade, e em como estes sentimentos afetam seu posicionamento nas relações de gênero no ambiente organizacional. Analisa, também, como a mulher dá significado as suas atividades (MELO, 2012).

As mulheres entrevistadas apontaram os prazeres vivenciados por ocuparem a função de diretora, os quais são representados pela liberdade de escolha de sua própria rotina (4); pela percepção da influência positiva do seu serviço na vida dos seus clientes (3); pela autonomia decisória (2) e por receber convites para compartilhar o seu conhecimento (1), conforme dados disponíveis na TAB. 9.

Tabela 9 – Prazeres vivenciados por ocupar a função de diretora

<b>Item discriminado</b>	<b>%</b>
Ter liberdade para criar a própria rotina	40
Influenciar positivamente a vida de seus clientes	30
Ter autonomia decisória	20
Receber convites para compartilhar o seu conhecimento	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Os relatos a seguir exemplificam os dados da TAB. 9:

*Ah, bem, eu adoro meu trabalho. Eu fico muito feliz todas as vezes que a gente consegue concluir um projeto com sucesso e que consigo perceber que alguma coisa que eu contribuí, que eu construí, ou que eu idealizei efetivamente está sendo usada, e isso está tornando a vida das pessoas mais fácil ou mais eficiente. Isso me dá muito prazer, o prazer de construir, né, de ver aquilo que você idealizou efetivamente sendo usado (E6).*

Para mim é contribuir para a vida de outras pessoas e ver resultados alcançados com algo que você criou e dirigiu (E10).

Percebe-se que as entrevistadas dão significados positivos as suas atividades desenvolvidas, como a satisfação ao ver os resultados do seu trabalho, em especial quando afetam favoravelmente a vida de seus clientes. Nesse sentido, Costa (2004) ressalta que desenvolver a percepção sobre o esforço desempenhado no ambiente organizacional, além de sentimentos como autoestima e autoconfiança, pode melhorar a condição das mulheres nos âmbitos pessoal e social. Nota-se, ainda, como o trabalho pode ser capaz de afirmar a condição feminina, mesmo que em ambientes predominantemente masculinos:

Na minha turma, mais de 50% eram mulheres, onde, olha só, eu tenho 36 anos de trabalho e eu conto pelos dedos as que continuam na carreira, elas foram desistindo no meio do caminho. [...] Trabalho desde 1982 com tecnologia, uma época que era um reduto muito masculino, então foi uma trajetória muito interessante de você se afirmar como mulher num ambiente praticamente 100% masculino (E6).

Algumas entrevistadas (6) não encontraram dificuldades para exercer a função de diretora. Saber lidar com a autoridade (2) e ter que se provar capaz, pelo fato de ser mulher, (2) foram dificuldades apontadas.

A gente ainda tem que provar... as pessoas mesmo... tem que reforçar e revalidar quem eu sou e o que eu faço. Sempre tem. [...] “Você sabe mesmo de mecânica?”, “Você sabe do que você está falando?”. Todo dia é a mesma coisa (E3).

Então, não encontro dificuldade, porque não me posiciono como... eu sei o que eu vendo, eu sei o que eu falo, confio em mim e na minha empresa, então (E4).

Diante do relato de uma entrevistada sobre ter que provar a competência do seu trabalho ou conhecimento por diversas vezes, faz-se necessário notar a existência de desníveis de poder entre homens e mulheres dentro das organizações, onde as mulheres muitas vezes enfrentam a desqualificação financeira ou simbólica por suas tarefas realizadas (LANDERDHAL *et al.*, 2013). Por outro lado, observa-se que algumas entrevistadas se reconhecem enquanto sujeitos autoconfiantes e autovalorizados, indicando uma percepção de suas próprias forças e capacidade, importante elemento do empoderamento subjetivo (STROMQUIST, 1995; KLEBA; WENDAUSEN, 2009; TOURAINÉ, 2010; MELO, 2012).

Alguns ônus da liderança foram revelados pelas entrevistadas, como a responsabilidade que ela carrega (7) e, de certa forma, a solidão que envolve um cargo desta natureza (2). Uma entrevistada não percebe ônus na liderança. Quanto aos bônus, fazer suas próprias regras (4); poder se relacionar com pessoas interessantes (3) e ser uma inspiração para os filhos (1), foram apontados pelas entrevistadas.

Ônus é a solidão da liderança, por isso é importante participar de grupos de empresários onde possa compartilhar suas dificuldades. O bônus é fazer suas regras dentro do ambiente empresarial (E1).

É muita responsabilidade, é muito estresse, e tudo *tá* na sua mão e você não pode responsabilizar ninguém... então, você sai de uma zona de conforto muito alta (E3).

O ônus maior, realmente, é o teu tempo, estresse e são as escolhas que você tem que fazer, *né*, não tem nada de graça na vida da gente, ou seja, *pra* você ter uma carreira, construir uma carreira, conseguir ser fluente em vários idiomas são muitas horas de trabalho, são muitas horas de estudo e isso tem um custo. São horas que você deixou de fazer outras coisas que eventualmente você poderia ter feito, *né*. Então, isso aí, claro, é um ônus muito grande. O bônus é ser um exemplo *pra* minha filha, *pros* meus filhos, daquilo que eles podem conseguir, o que eles podem fazer. É o prazer, por exemplo, que eu tenho de liderar uma equipe, de conduzir sua equipe, de construir trabalhos, é um prazer muito grande, *né* (E6).

Observa-se, ainda, que altas responsabilidades são demandadas no exercício da liderança, podendo causar estresse nas entrevistadas; porém conseguem dar significados positivos as suas atividades desenvolvidas, como o prazer por conduzir uma equipe de trabalho, pelo reconhecimento e orgulho de sua profissão e possibilidade de relacionamento interpessoal. Logo, a posição de liderança contribuiu positivamente para o empoderamento subjetivo das entrevistadas. Ressalta-se, conforme Steil (1997), que os desafios da liderança podem motivar cada vez mais as mulheres e permitir o aprendizado de habilidades importantes para o desempenho de funções da alta hierarquia organizacional.

### 5.3.3 Fator político

No fator político, é possível observar como se dá a participação da mulher no âmbito político da organização e acesso aos cargos de representação e direção. Analisa ainda a sua consciência quanto à existência de desigualdades de gênero, sua

autonomia no ambiente organizacional e quais são suas estratégias e alianças para manter-se ou progredir profissionalmente (MELO, 2012).

Percebe-se que as entrevistadas reconhecem que são legitimadas no seu ambiente de trabalho pela confiança (6) e respeito (2) demonstrados por seus pares; por serem cumprimentadas pelo crescimento (2) e pelos resultados (2) da empresa. Além disso, elas acreditam que seus subordinados encaram como natural o fato de serem gerenciados por uma mulher (9). Já na percepção de uma entrevistada, ao menos no início de sua gestão, os subordinados pareciam tratá-la com excesso de respeito, mas não pela natureza de seu cargo e sim pelo fato de ser mulher.

Eles curtem, pois sou capaz de puxar a orelha, mas também reconheço um trabalho bem feito, incentivando-os a serem sempre melhores (E1).

[...] é engraçado, porque o respeito não é tanto pelo cargo ou pela autoridade, pela hierarquia.... mas, é aquela coisa "a gente tem que respeitar, porque ela é mulher, meu pai me ensinou", sabe?! [...] Eu acho bem engraçado isso e além disso, eu sou publicitária de formação e eu tenho 44 anos, então, eu lido com muitos jovens, então não é só homem, mas é o homem jovem, 25, 30 anos... então, isso também pesa. Até eles entenderem que, *meu*, o meu sexo, o fato de eu ser mulher e ter 44 anos, não quer dizer absolutamente nada na nossa relação de trabalho (E2).

Eu realmente não me lembro de alguém me questionando pelo fato de ser mulher e estar gerenciando uma equipe e tal. Nunca! Nunca isso... mas também é aquela história que eu te falei, se tiver acontecido isso, *pra* mim ia passar batido, porque eu não ia *tá* nem aí (E8).

Exceto no caso de uma entrevistada que percebia que os seus subordinados masculinos demonstraram atitudes respeitadas devido ao seu gênero e não a sua posição organizacional, as percepções das entrevistadas sugerem equidade nas relações de poder dentro da organização em que atuam. Para Melo (2012), a ocupação feminina em postos de responsabilidade redefine as representações elaboradas sobre sua inserção no mundo do trabalho. Logo, pode-se inferir que as relações de poder no ambiente de trabalho, no caso estudado, influenciaram positivamente o empoderamento político das diretoras pesquisadas.

Questionadas sobre como se comportam diante de possíveis preconceitos de gênero no ambiente de trabalho, quase todas (8) as entrevistadas alegaram que não os percebem ou não passaram por tais situações.

[...] É você entrar numa sala e... e as pessoas... é o preconceito velado... da gentileza excessiva, porque você é a única mulher, enfim. Mas eu realmente não consigo te listar, porque eu não presto muita atenção nisso não (E2).

Porque eu estou à frente de... eu discuto com nível de diretoria de indústrias, por exemplo, e vou *pra* chão de fábrica, por exemplo, e eu nunca passei por nenhum preconceito e quando eu falo com um diretor: “*oh*, o seu processo tá errado, o seu processo vai ficar melhor desse jeito”, eu sempre fui muito respeitada (E4).

Posso ficar doida na hora, ficar muito chateada na hora, mas depois, eu esqueço... eu esqueço. Então, sabe o que que eu faço? Faço como se não existisse, como se não existisse essa possibilidade, sabe, de alguém querer me tratar de uma forma *pra* me desmerecer pelo fato de eu ser mulher, eu deixo pra lá isso aí, sabe? (E8).

[...] Eu não permito ser atingida e desprezo esse tipo de situação (E10).

Embora uma entrevistada perceba preconceitos velados no ambiente de trabalho, verifica-se nos demais discursos, principalmente de E8 e E10, que as entrevistadas ignoram a existência de preconceitos no ambiente de trabalho. Para Cappelle, Melo e Souza (2013), isto pode ser uma forma de autoproteção das mulheres, pois reconhecer tais dificuldades indicaria certa vitimização por parte delas, o que não combina com a imagem de “executiva de sucesso”. Entretanto, como ressaltam Lisboa (2008) e Melo (2012), no processo de empoderamento, é importante que a mulher sinta indignação com esta situação de preconceitos e busque transformá-la.

Cabe ressaltar que, nos depoimentos das entrevistadas, surgem posições que apontam que, além de não perceberem preconceitos, as pesquisadas sentem-se respeitadas e ainda, revelam outra perspectiva sobre os preconceitos vivenciados por mulheres. Para uma entrevistada, o ambiente de trabalho, a cultura organizacional e o ramo de atividade da empresa em que a mulher está inserida podem variar e influenciar nos preconceitos existentes.

Eu não vejo, honestamente, no meu ambiente de trabalho, e aí eu pego o que eu te falei do “Mulheres de Negócios”, que a gente vive num microcosmo, *né*, uma empresa francesa, multinacional, instalada aqui no Brasil, eu não vejo discriminação, pelo contrário, vejo que as mulheres estão cada vez mais ocupando espaços importantes! Agora, eu *tô* num microcosmo, *né*, como é que é uma indústria, por exemplo, metalúrgica, ou ainda, uma indústria naval? É outro mundo. Saí de São Paulo, vamos *pro* interior, *né*, é outra realidade (E6).

Percebe-se que a entrevistada E6 não vivencia preconceitos em sua organização e, inclusive, reconhece a valorização feminina dentro desta; todavia, ela é capaz de

observar e questionar a possível existência de preconceitos em empresas que são consideradas redutos masculinos, como setores de engenharia e indústrias, conforme apontados por Bruschini (2007) e Cappelle, Melo e Souza (2013).

Também foi possível verificar, na percepção das entrevistadas (7), que não há diferença nas divisões de tarefas entre homens e mulheres em suas organizações. A entrevistada E5 percebe esta diferença e aponta que “os vieses sempre trazem inclinações para homens e mulheres desempenharem alguns papéis vistos como naturais ao seu gênero”.

Talvez um estranhamento, porque eu mexo muito com tecnologia, é... não que eu seja de tecnologia, mas eu tenho que entender minimamente de tecnologia *pra* conseguir executar meu trabalho, então, talvez tenha “*ah*, mas nossa, ela entende sobre isso?”, quando eu começo a falar sobre linguagem de programação, alguns termos mais técnicos, eles assustam um pouco e tipo “você sabe mesmo do que você está falando?” (E2).

Não, não porque nós somos uma empresa de serviços. Numa empresa de serviços, todos os trabalhos são intelectuais, digamos assim, a gente não tem um trabalho que seja “*ah*, é um trabalho mais pesado, então mais *pra* um homem, *pra* mulher não”. Então, nós temos praticamente em todos os cargos mulheres e homens trabalhando nas mesmas áreas (E6).

Observa-se no discurso de E2, a presença da segregação horizontal do trabalho feminino, ou seja, das mulheres são esperados certos tipos de profissões, tidas como “guetos” femininos, tais como a enfermagem e a educação; elas não podem adentrar no espaço das profissões masculinas, como as engenharias e a computação (BRUSCHINI, 2007; CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013). Vale ressaltar outra passagem sobre a segregação horizontal do trabalho feminino:

[...] eu fiz um painel chamado “a diversidade do empreendedorismo feminino” e... o cerne deste painel foi mostrar que as mulheres estão atuando em negócios que não são negócios, entre aspas, de “mulherzinha” *né*, porque a mulher tem que ter uma loja de roupa, espera-se que a mulher seja cabeleireira, espera-se que a mulher tenha uma loja de cosméticos, mas não se espera que uma mulher, por exemplo, tenha uma empresa de instalação de energia solar. Então, esse painel foi justamente *pra* desmistificar, *né*, isso. A mulher tem o negócio que ela quiser ter e que ela tiver habilidade para isso. Ponto. (E2).

Conforme discriminado na TAB. 10, foi possível identificar nos relatos das entrevistadas as alianças e estratégias que são utilizadas pelas mulheres para alcançar ou se manter em funções gerenciais, tais como: saber lidar com sua equipe

(8) e superiores (2); construir redes informais de relacionamento (6); ter visão holística da empresa (2); ter controle emocional (1) e uma rede de suporte na vida pessoal (1).

Tabela 10 – Alianças e estratégias utilizadas para manutenção ou ascensão profissional

Item discriminado	%
Saber lidar com sua equipe	80
Construir redes informais de relacionamento	60
Saber lidar com os superiores	20
Ter visão holística da empresa	20
Ter controle emocional	10
Ter suporte na vida pessoal	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Os relatos a seguir exemplificam os dados da TAB. 10:

Independente do gênero, alianças são fundamentais em qualquer empresa. Então, lidar bem com os seus superiores, sem bajular. Com a equipe, defendê-los de forma justa e entender que cada um tem sua própria agenda de interesses, por isso seu papel é entender a estratégia da empresa e como cada um se vê dentro dessa organização para contribuir no resultado. Então, ter uma visão holística é essencial e você deve desenvolver o quanto antes, quando entra em uma organização (E1).

Como eu falei, na medida em que você vai subindo, você precisa de aliados. Você precisa exercer, não diria na mesma proporção... muito as funções políticas, ou seja, se aproximar, conversar, sair *pra* almoçar, entendeu? Fazer esse tipo de aliança. Em determinado momento, ele é tão importante quanto o seu conhecimento técnico. Isso é essencial, à medida que você vai subindo, você tem que ter esse tipo de relacionamento com seus pares, *pra* que pelo menos, se eles não te apoiarem, eles não te atacarem (E6).

A partir destes relatos, observa-se a relevância do fator político para o processo de empoderamento no contexto organizacional. O relato da entrevistada E6 aponta que tais alianças e estratégias políticas, em um dado momento da carreira, são tão significativas quanto o conhecimento técnico adquirido no fator cognitivo analítico.

Ademais, nota-se que a construção de redes informais de relacionamento é uma estratégia utilizada pelas mulheres, conforme apontado por Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) e Aten, DiRenzo e Shatnawi (2017), para ascensão e permanência na carreira gerencial. Todavia, como ressaltam os autores, muitas vezes as mulheres são excluídas destas redes. Nesse sentido, os SRSs, principalmente o *LinkedIn* que atua no âmbito profissional, são notáveis canais para o desenvolvimento de redes de contato.

Hoje em dia, sabe o que eu acho legal? Tem esses grupos no *LinkedIn*, esse grupo de mulheres [“Mulheres de Negócios”], mas tem vários grupos de mulheres e você vê isso, por exemplo, no *Facebook*. Então, o que eu vejo que é uma tendência já de tempos *pra cá*. As mulheres começaram a fazer reuniões, coisas que elas não faziam... reuniões de trabalho e reuniões *pra* discutir justamente a questão de gênero, discutir justamente o fato da mulher, de repente, tem uma liderança, mas ainda enfrenta essas questões de que ela não... ainda não é tão competente *pra* assumir tal cargo, que o homem *tá* no lugar dela [...] (E8).

A criação e organização de grupos de mulheres é uma estratégia significativa que pode oferecer suporte ao desenvolvimento profissional, bem como fortalecer o debate da visibilidade e atuação do gênero feminino na hierarquia organizacional (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013). Stromquist (1995) e Costa (2004) sugerem que a união entre pessoas que possam contribuir com a ascensão profissional da mulher impacta positivamente no desenvolvimento do empoderamento político. Destarte, a criação ou manutenção de redes informais de relacionamento, seja por meio de SRSs ou não, parece ser uma variável que complementa o fator político da análise do processo de empoderamento no contexto organizacional proposto por Melo (2012).

Todas as entrevistadas (10) acreditam que por ocuparem um cargo significativo dentro da organização, como o de diretora, podem incentivar outras mulheres a alcançarem este cargo ou outros de maior representação. Verifica-se que isto tem impacto tanto no fator político quanto nos fatores subjetivo e social do seu processo de empoderamento, posto que o fato de ser reconhecida por outras mulheres (fator social) como inspiração, contribui para elevação de sua autoestima (fator subjetivo). Torna-se relevante salientar que criar vínculos fortes dentro da instituição e possuir mulheres em cargos elevados pode contribuir para o sucesso e ascensão profissional de outras mulheres, além de gerar maior conscientização sobre a atual desproporcionalidade na ocupação dos cargos e na divisão do poder entre os gêneros (STEIL, 1997; MELO, 2012; GRANT THORNTON, 2017).

A análise do fator político permitiu revelar sua importância no processo de empoderamento das mulheres entrevistadas. Nota-se que as relações de poder vivenciadas por elas no ambiente de trabalho tiveram influência positiva no processo de empoderamento político, visto que participam ativamente dos espaços decisórios, são legitimadas por seus pares e estão satisfeitas com sua autonomia.

As diretoras entrevistadas reconhecem que têm que manter alianças e traçar estratégias para permanecerem na função, como saber lidar com sua equipe de trabalho e construir redes informais de relacionamento. Elas também indicaram que, devido ao seu cargo, podem influenciar outras mulheres na ocupação de cargos de maior prestígio e representação, impactando, portanto, os fatores subjetivo e social do processo de empoderamento (MELO, 2012). Nota-se, ainda, que as entrevistadas não percebem diferenças nas divisões de trabalho nem vivenciam preconceitos de gênero nas organizações em que atuam, apesar de demonstrarem consciência sobre a existência destes em outros setores.

#### 5.3.4 Fator econômico

Observa-se no fator econômico a independência financeira da mulher e as atividades rentáveis produzidas por ela, capazes de impactar o seu desenvolvimento pessoal, profissional e na configuração do núcleo familiar, já que a mulher passa a contribuir com as despesas do lar (MELO, 2012). O fator econômico suporta o empoderamento subjetivo da mulher.

Algumas entrevistadas (5) alegaram que seus rendimentos mensais são condizentes com suas qualificações; já outras (5) almejam remunerações superiores às que possuem. Os benefícios trazidos pelo rendimento salarial, na percepção das entrevistadas, são a possibilidade de pagar as contas no prazo correto (3); comprar bens pessoais (3); investir em capacitação (2); viajar (2) e viver tranquilamente (2), como se observa na TAB. 11.

Tabela 11 – Benefícios percebidos pelo rendimento salarial

Item discriminado	%
Pagamentos de contas no prazo correto	30
Aquisição de bens pessoais	30
Investimento em capacitação	20
Viagens	20
Viver tranquilamente	20

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Nos relatos a seguir, verificam-se os benefícios relacionados pelas entrevistadas ao seu rendimento salarial:

No momento, vivo de uma certa liberdade financeira, pois não sou rica e trabalho bastante para manter o padrão de vida que tenho (E1).

[...] Poder investir no conhecimento. Eu quero muito, não agora em 2018, mas eu quero muito aprender um idioma estando em outro país (E4).

Consigo dar conforto não só *pra* mim mesmo, mas *pros* meus filhos. Consigo manter a minha casa, consigo ter dinheiro *pra* viajar (E6).

Os benefícios? Bom, vamos lá: ficar com as contas em dia (risos), acho que esse é um benefício! Poder fazer a minha atividade física; poder cuidar das minhas... comprar os meus... as minhas roupinhas, porque eu gosto de comprar; de me cuidar; de ter tempo *pra* me cuidar também; de poder ajudar os outros de alguma forma, acho que é isso (E8).

Conforme relatos das entrevistadas E4 e E8 e também discutido por Melo (2012) e Kabeer (2013), nota-se que o acesso à renda implica benefícios intrínsecos, como o desenvolvimento da autoestima e autonomia, e extrínsecos, como acesso a bens materiais e a uma maior gama de recursos, afetando, assim, outras dimensões de sua vida.

Para a maioria das entrevistadas (8), o seu trabalho garante sua independência financeira. Além do mais, percebe-se, em alguns depoimentos, a consciência que as entrevistadas têm sobre o significado desta independência e como elas buscaram ser independentes desde jovens:

Meu primeiro emprego foi em uma escola particular, então, eu trabalhava na secretaria, eu tinha 17, 18 anos... e fui trabalhar, porque eu venho de uma família humilde, não família de grande poder aquisitivo. Eu sentia que meus pais não queriam que eu trabalhasse de forma alguma, mas o que eles podiam me dar naquele momento era menos do que eu gostaria de ter... eu achava, acreditava piamente que era trabalhando que eu ia conseguir alcançar (E2).

Na realidade, quando eu escolhi essa carreira, eu sempre busquei... eu sempre quis uma carreira na qual eu pudesse ter independência financeira. Eu não queria uma carreira que eu fosse depender de ninguém. Eu sempre quis ter um parceiro, mas não alguém que me sustentasse e aí também entra a história de família, como a minha mãe era. Minha mãe nunca trabalhou e ela dependia 100% do meu pai (E6).

Diante do exposto, infere-se que a busca pela independência financeira pode ultrapassar a questão de aquisição de bens materiais e representa a busca pela

transformação de sua realidade, alterando o que vivenciaram em seu seio familiar. Kabeer (2013) reforça que a remuneração das mulheres pelo seu trabalho consegue interferir em vários âmbitos de suas vidas e propicia o ímpeto para mudanças.

Nos relatos de algumas pesquisadas, é possível observar que seu rendimento salarial sustenta a sua família. No Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça, verifica-se que 40,5% dos domicílios brasileiros, em 2015, tinham as mulheres como pessoas de referência (IPEA, 2018), isto é, como chefes de família. Nesse sentido, é interessante notar que o fortalecimento da mão de obra feminina provoca, cada vez mais, mudanças nas estruturas familiares (LAVINAS; BARSTED, 1996; TEYKAL; ROCHA-COUTINHO, 2007; MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010; MELO, 2012; CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013; KABEER, 2013). Tido como provedor da família, o homem passa a dividir este papel com sua companheira (MELO, 2012).

Salienta-se que o fator econômico vai além de aquisições materiais, sendo capaz de fortalecer o empoderamento psicológico das mulheres. Logo, aumentando a independência financeira, é possível que a mulher consiga um maior nível de independência geral, capaz de consolidar seus interesses, aumentar sua autoconfiança e autoestima e, conseqüentemente, influenciar suas relações sociais (STROMQUIST, 1995; HOROCHOVSKI, 2006; KLEBA; WENDAUSEN, 2009; KABEER, 2013). No caso das diretoras pesquisadas, verifica-se que o seu rendimento salarial influencia os fatores (a) cognitivo analítico, proporcionando a aquisição de cursos para capacitação; (b) subjetivo, elevando sua autoestima e autoconfiança; e (c) cultural, alterando a dinâmica das estruturas familiares.

### **5.3.5 Fator social**

O fator social envolve as percepções e o reconhecimento da família, da organização e da sociedade sobre o desenvolvimento profissional da mulher, implicando diretamente seu processo de empoderamento e as relações de gênero (MELO, 2012).

Ao analisar os discursos das entrevistadas, verifica-se que a mãe foi a principal figura de autoridade e referência em grande parte dos casos (7). Já a figura paterna foi apontada por três entrevistadas.

Minha mãe. Ela sempre foi muito de trabalhar, *né*. Ela que deu essa educação de que é importante trabalhar, que é importante aprender as coisas (E3).

Meu pai, meu pai... meu chefe. Ele deu exemplo e o exemplo... e é legal que... é... ele foi um exemplo do que eu deveria ser e, com algumas características dele, o que eu não quero ser. [...] Mas ele foi minha referência positiva e negativa (E4).

A minha mãe. Engraçado que embora o meu pai ele fosse um cara assim super exigente, ele era bem durão com a gente, mas a minha mãe... a minha mãe é minha referência. [...] Ela conhece tudo, porque ela lê muito, lê jornal todo dia, ela sabe o que *tá* acontecendo, na política, na economia, é uma beleza. Então, ela é a minha influência (E8).

Na TAB. 12 é possível observar o apoio e a influência da família na trajetória das pesquisadas. Nota-se que a família incentivou as entrevistadas a serem pessoas determinadas (2); a se qualificarem por meio dos estudos (2) e na motivação para empreender (2). Ademais, o apoio da família ajudou o desenvolvimento e o desempenho profissional das entrevistadas, seja por meio do apoio emocional (6) ou apoio nas decisões que precisaram tomar (4). Duas entrevistadas relataram que o marido apoia e auxilia por meio de opiniões, influenciando positivamente seu desenvolvimento profissional. Uma entrevistada revelou que, além do apoio emocional, sua família a ajuda financeiramente, se for preciso.

Tabela 12 – Apoio e influência familiar

Item discriminado	%
Tem apoio emocional da família	60
A família apoia as decisões que precisa tomar	40
A família incentivou a ser uma pessoa determinada	20
A família incentivou a busca por qualificação	20
A família incentivou na motivação para empreender	20
O marido é a pessoa que mais apoia suas decisões	20
Teve apoio financeiro, quando necessário	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Os relatos apresentados a seguir complementam os dados dispostos na TAB. 12:

O que eu decido fazer, eles estão presentes e em especial meu esposo, que sempre conversa comigo e coloca sua opinião sobre os projetos (E1).

Tem dia que eu tenho quatro reuniões no dia, então, é meio louco e minha família me dá apoio! Meu marido é incrível quanto a isso, minha filha também, então assim, mesmo quando ela era menor... mas sempre tive o apoio total! O que eu preciso, eu tenho deles. E vice-versa também. Eu procuro *tá* disponível *pra* eles, *pros* projetos pessoais que eles têm (E2).

[...] Eu passei 7 ou 8 anos que eu praticamente só vinha em casa 1 ou 2 dias por semana e olhe lá, e com filhos pequenos. Então, ele [marido] sempre me apoiou, entendeu? Então, esse apoio do meu pai e por outro lado dele, foram essenciais. E se eu tivesse alguém do meu lado que ficasse “ah, vai dormir fora”, “tá fora de casa” e ficasse com ciúmes, seria muito mais difícil e eu não sei se eu estaria falando com você aqui agora (E6).

Uma entrevistada revelou que a família, em especial a figura do marido, comprometeu-se no cuidado com os filhos e, por conseguinte, permitiu seu desenvolvimento profissional, cuja mobilidade era essencial. Tal relato vai de encontro ao achado de Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) que, para os autores, a mulher, na maioria dos casos, tem menor disponibilidade às viagens de trabalho devido ao seu compromisso com a criação dos filhos, o que pode dificultar seu avanço na hierarquia organizacional. Destarte, o apoio familiar pode ser significativo para o desenvolvimento profissional feminino.

No caso estudado, percebe-se que o fator social relacionado ao apoio familiar parece influenciar os fatores cognitivo analítico e econômico do processo de empoderamento das entrevistadas, visto que a vivência no seio familiar de casos de subordinação da mãe em relação ao pai; de determinação dos pais em relação ao trabalho ou de dificuldades financeiras enfrentadas pela família fizeram com que elas buscassem se qualificar e trabalhar para buscar sua independência.

Meu pai começou a ter alguns problemas em casa e, até na época, a gente tinha uma situação financeira melhor... e minha mãe montou um depósito de gás. E... meu pai é alcoólatra, né... e aí, ele delapidou o patrimônio da família. Minha mãe começou a sustentar a família, eram três adolescentes, um adulto e ela. Ela trabalhava fora, então... as coisas foram muito difíceis (E3).

Eu desde nova, quando ele [pai] tinha o escritório em casa, eu sempre o via trabalhando muito, muito, muito, sábados, domingo, feriado e madrugada, então ele... é, eu crescendo vendo aquela dedicação, foco e disciplina, eu sempre pensei comigo: “poxa, alguma coisa tem aí” e eu fiquei admirada (E4).

Minha mãe nunca trabalhou, né, então o fato dela ser dependente do meu pai e das dificuldades que uma mulher tem ao ser dependente de um homem, me deram... me impulsionaram a buscar essa não dependência. Isso foi muito forte *pra* mim (E6).

A TAB. 13 aponta as percepções das diretoras entrevistadas sobre o seu reconhecimento social e organizacional. As entrevistadas percebem que são reconhecidas pelo grupo social quando são indicadas profissionalmente pelos amigos

(4); por meio de elogios e admiração (4); quando eles pedem opinião sobre assuntos relacionados a seu trabalho (3); quando eles as consideram como referência no que fazem (2).

Tabela 13 – Reconhecimento social e organizacional na visão das entrevistadas

Item discriminado	%
O grupo social indica seus serviços a outros	40
O grupo social elogia e admira o seu trabalho	40
A equipe de trabalho confia em suas ideias	40
É respeitada pela equipe de trabalho	30
O grupo social pede opinião sobre assuntos relacionados a seu trabalho	30
É considerada uma referência no que exerce para o grupo social	20
É reconhecida por parte de seus clientes	20
São convidadas para palestras e eventos	20

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Verifica-se, a partir dos extratos a seguir, que as entrevistadas possuem voz ativa e são sujeitos que influenciam a vida de outras pessoas e não apenas suas próprias histórias, sendo capazes de orientar e inspirar no âmbito público. Melo (2012) destaca que o grupo social constitui um fator importante para o processo de empoderamento feminino.

Acabei de ser indicada para ser professora no Senac por um amigo que já trabalhou comigo. [...] Eu faço alguns negócios por indicação há mais de 2 anos. Então, esse é o reconhecimento das pessoas que estão ao meu redor (E2).

Ah... as pessoas me chamam *pra* conversar... às vezes querem fazer parceria comigo, às vezes me pedem emprego, me pedem *pra* indicar alguma coisa, às vezes me chamam *pra* ver o negócio deles e opinar, às vezes me pedem *pra* dar palestras em faculdade (E3).

Como eu tô há muitos anos nessa área, há mais de 30 anos, então, tem muita gente que conhece meu trabalho. [...] Então, isso para mim foi muito bacana, porque eu perguntei *pras* pessoas se elas poderiam me recomendar e todas elas... todas essas pessoas que estão lá falaram: “Claro, eu recomendo”. Então, sabe, isso é muito bom, isso é muito bom! (E8).

Para as pesquisadas, conforme dados dispostos na TAB. 13, o reconhecimento organizacional é percebido pela crença de sua equipe em suas ideias (4); pelo respeito de seus pares (3); pelo reconhecimento de seus clientes (2) e por convites para participar de palestras ou eventos (2).

Ah, pelo respeito, pela confiança que me dão quando eu tenho ideias, por... comprar a ideia junto comigo... Às vezes eu penso: “nossa, mas eu sou muito doida, olha o que eu tô fazendo”, mas eles acreditam (E3).

Vejo que eles me elogiam, agradecem e me respeitam muito também (E10).

Conforme ressalta Eyben (2013), o respeito pelas ocupações que as mulheres desejam ter e o reconhecimento disto, seja por sua equipe de trabalho ou pela sociedade, é fundamental para o seu empoderamento do ponto de vista social.

Além disso, uma entrevistada compreende que sua imagem social e organizacional é positiva, já que as pessoas com quem trabalhou sabem que a posição que ela tem “foi conseguida por trabalho e esforço, não foi por nenhum outro caminho. Não sou filha de ninguém, não sou irmã de ninguém e o que eu consegui foi porque eu batalhei *pra* chegar ali” (E6). Nota-se que ela dá significados ao seu desenvolvimento profissional devido ao seu próprio esforço, construindo-se por meio de suas capacidades. Para Touraine (2010, p. 86), as mulheres estão instaurando “um modelo de sociedade cuja novidade principal reside precisamente no fato delas terem passado de uma função de consumidoras para uma função de produtoras de uma organização social, de representações culturais, de ideologias”.

Verifica-se que as entrevistadas têm o fator social como característica significativa do seu processo de empoderamento, capaz de influenciar outras dimensões deste processo, como a busca por qualificação (dimensão cognitiva analítica) e pela independência financeira (dimensão econômica). Destaca-se que o apoio familiar foi essencial para o desenvolvimento profissional das entrevistadas, corroborando Melo (2012), que revela que a família pode contribuir positivamente para o processo de empoderamento.

### **5.3.6 Fator cultural**

O último fator do modelo do processo de empoderamento feminino proposto por Melo (2012) envolve as relações presentes no contexto social, tais como o gênero, a classe social, a raça, a cultura e a história. Ademais, verifica como a entrada das mulheres no mercado de trabalho contribui com o enfraquecimento do patriarcalismo.

Para a análise do fator cultural, utilizaram-se as seguintes subcategorias: cultura organizacional, cultura social e cultura brasileira.

### 5.3.6.1 Cultura organizacional

Historicamente, a construção do exercício gerencial e da cultura organizacional centrou-se na lógica de valores masculinos (MELO, 2012; BARBOSA, 2013). Deste modo, torna-se importante analisar as percepções de mulheres que adentraram neste espaço e ocuparam as funções de direção nas organizações em que atuam. Neste estudo, verificou-se que seis entrevistadas não percebem discriminação ou tratamento diferenciado no seu ambiente de trabalho pelo fato de serem mulheres. Entretanto, na visão das demais entrevistadas, existem homens que excluem as mulheres em algumas situações, seja apenas pelo fato do gênero ou pelo fato de serem mães.

Discriminação... eu sentia é na rodinha de conversa, *né*... então, às vezes, você não é chamada muitas vezes porque é uma rodinha que, apesar de estar sendo falado ali de trabalho e tal, é uma rodinha masculina, então não era considerada. Mas se era um assunto que era importante para o meu trabalho, eu tinha que meio que arrombar a porta e ir, sabe? Porque, meu, “como assim vocês estão falando de uma coisa e não me chamaram?” (E2).

[...] ainda tem mulheres que usam desse jogo *pra* se beneficiar. São mulheres que ainda têm dentro delas esse machismo, sabe? “*Ah*, eu sou mulher e ele tem que fazer isso *pra* mim”. Não, não tem que fazer! Também é uma pressão muito cultural, “*ah*, porque eu sou mulher, você não pode falar assim comigo”. E isso ainda é difícil, eu vejo que as mulheres não concordam e tem esse machismo como natural (E3).

Ter minha voz menos ouvida que a dos colegas ou a crença de que eu seria menos comprometida por ser mãe (E5).

Para uma entrevistada, a própria mulher, dentro das organizações, atua de maneira machista, pois tem este tipo de comportamento naturalizado em si. Para Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010, p. 18), “os estereótipos machistas estão tão arraigados culturalmente que, por vezes, não são percebidos por suas próprias vítimas”.

Já outros relatos evidenciam as discriminações de gênero sofridas, como excluir as mulheres de conversas, mesmo que relacionadas a trabalho, ou rotulá-las como menos comprometidas pelo fato de serem mães. Para Costa (2004) e Melo (2012), a discriminação contra a mulher não necessariamente é algo explícito, podendo ocorrer

por meio da manutenção dos privilégios masculinos que excluem as mulheres dos espaços tidos como masculinos.

No que tange à maternidade, a figura feminina pode enfrentar desafios ao ser vista como prejuízo para a organização, isto é, o tempo e os investimentos naquela mulher, que deixa a empresa durante sua maternidade, podem representar um elevado custo à organização, fazendo com que o gênero masculino acredite que aquele lugar não é propício às mulheres (LAVINAS; BARSTED, 1996; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

Ademais, outro fator relacionado à maternidade enfrentado pela mulher é a conciliação entre sua ascensão profissional e o seu período fértil para ter filhos, que diminui após os 35 anos de idade (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Conforme os autores (2010, p. 7), “os primeiros anos de ascensão na carreira profissional se sobrepõem aos anos mais apropriados biologicamente para a maternidade”. Observa-se no depoimento da entrevistada E7 que, neste sentido, alguns limites foram vivenciados em sua ascensão profissional, pois “ou você é muito jovem, ou você está na idade de ter filhos ou você já passou da idade”.

Uma entrevistada relatou que vivenciou situações discriminatórias sobre as promoções que conquistou ao longo de sua carreira. Segundo esta entrevistada, seus pares atribuíam suas promoções devido à utilização da sensualidade, e não devido ao seu mérito e competência.

Eu brinco que hoje eu tô saindo da faixa de risco, mas quando você mais é jovem e mais bonita, digamos assim, *né*, era muito comum você ouvir insinuações de que você foi promovida, porque você *tava* saindo com A, B ou C. É muito comum, entendeu? Então, quando eu digo para você, eu falei há pouco tempo atrás, que você não precisa ser mais competente, mas você vai ser mais cobrada, é cobrada no todo, *né*? A roupa que você usa, a maneira como você fala, a maneira como você se apresenta, porque ainda existe esse ranço social de que você não pode estar ali por sua competência. Você usou algum caminho, *né*, escuso, digamos assim, para chegar lá. Então, eu ouvi isso muitas vezes, muitas vezes, nossa! (E6).

Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) e Bueno, Domingues e Bueno (2016) indicam que as mulheres enfrentam preconceitos relacionados ao uso da

sensualidade quando progridem profissionalmente, sendo pré-julgadas por obterem vantagens e não por merecerem tais cargos.

Na percepção das pesquisadas, verifica-se, portanto, que a mulher pode se deparar com barreiras diante da cultura organizacional que apresenta traços, velados ou não, de discriminação contra as mulheres. Nesse sentido, o fator cultural, analisado sob o prisma da cultura organizacional, pode influenciar negativamente o fator político do processo de empoderamento das mulheres que desejam ascender no mercado de trabalho.

### 5.3.6.2 Cultura social

Em relação às expectativas sociais, que reservam as atribuições do espaço doméstico e cuidados com a família às mulheres (BRUSCHINI, 2007; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010; MIRANDA; MAFRA; CAPPELLE, 2012; CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013; SALVAGNI; CANABARRO, 2015; ONU, 2016), percebe-se neste estudo que as entrevistadas trazem novos significados e sentem-se igualmente responsáveis (8) pelo ambiente doméstico, dividindo as funções com seus companheiros ou contando com o auxílio de empregada doméstica. Duas entrevistadas são solteiras e sentem-se responsáveis pelas atividades domésticas.

Então, eu não cozinho, é ele [marido] que cozinha, é ele que lava louça, eu tenho algumas tarefas, então, essas tarefas continuam sendo minhas tarefas, não mudou nada não. Eu gostaria de não *tê-las* (risos). Eu gostaria de não *tê-las*, mas continua a mesma coisa, não mudou nada não (E2).

[...] Depois eu tive que ter alguém *pra* me ajudar, porque você chega mais tarde ou você chega sem saco *pra* lavar uma louça, lavar e passar uma roupa. Passar roupa então?! Eu nunca mais passei! Às vezes eu me sinto... ineficiente, mas não me condeno, porque também não dá tempo de fazer tudo, *né*. Abraçar o mundo, *né* (E4).

Assim como visto no fator econômico e no apoio familiar do fator social do processo de empoderamento, observa-se no fator cultural que os papéis domésticos atribuídos às mulheres vêm se alterando conforme elas adentram na esfera pública e aumentam sua remuneração, tornando-se capazes de promover novos arranjos na esfera privada, o que implica menor participação feminina nos afazeres domésticos

(TEYKAL; ROCHA-COUTINHO, 2007; MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010; CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013).

Verificam-se nos relatos das entrevistadas novas percepções sobre este rearranjo das atribuições domésticas e pressões sobre as mulheres, e que elas não devem se culpar por não conseguir harmonizar ambas as atividades domésticas e profissionais, devendo questionar o que lhes foi imposto socialmente:

É outro mundo de mi-mi-mi que eu discordo. “Ah, a mulher tem que ser... o mundo cobra da mulher ser efetiva aqui [trabalho], em casa, cuidar de filho, cuidar de não sei o que”. Não! Vai da mulher pensar “*pô*, minha casa *tá* uma zona, não levei meu filho *pra* cortar o cabelo ainda, mas, pelo menos, o meu trabalho *tá* bombando, e *tá* tudo bem” (E4).

Eu cresci... eu tenho 59 anos, *né*, então, eu cresci numa época que “menino pode” e “menina não pode”. Então, essa história de “menina não pode” *pra* mim, me ajudou muito, porque eu sou extremamente competitiva, não tem sentido isso de “menina não pode”. Menina pode sim! Então, eu quero mostrar que eu posso fazer mais que você (risos). Isso tudo ajudou muito a não parar, a não se entregar (E6).

Diante do exposto, é possível observar que há um novo posicionamento das mulheres para se libertar destes preconceitos que as deixam limitadas ao espaço doméstico. Para Lisboa (2008), relacionar as obrigações domésticas não remuneradas exclusivamente às mulheres é criar um obstáculo para sua entrada ou ascensão no mercado de trabalho. Observa-se, ainda, que uma entrevistada desafiou e foi de encontro às expectativas sociais, nas quais a construção de sujeitos femininos e masculinos é feita por diversas entidades, como a própria família, e por meio de práticas diárias capazes de naturalizar os deveres e direitos de cada gênero (STROMQUIST, 1995; COSTA, 2004).

### **5.3.6.3 Cultura brasileira**

O estudo do IBGE indica que, apesar dos avanços da condição da mulher no país, o modelo de sociedade patriarcal ainda está presente na cultura brasileira (IBGE, 2014), o que implica inúmeras questões que afetam as mulheres, como a exclusão dos espaços públicos nos campos da política, economia e postos de decisão, além das violências simbólica, física e financeira (MELO, 2012; CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013; BARROS, 2015; SALVAGNI; CANABARRO, 2015).

Sobre os traços da cultura brasileira que podem dificultar o desenvolvimento profissional feminino (TAB. 14), constata-se que as entrevistadas percebem que a sociedade brasileira é machista (4) e a mulher tem que servir o homem e cuidar da casa (4). Além disso, a mulher é vista como frágil (1) e espera-se que ela constitua família (1). Uma entrevistada revela que a sensualidade exagerada pode prejudicar o desenvolvimento profissional feminino. Quando questionadas, as entrevistadas não apontaram traços da cultura brasileira que podem facilitar o desenvolvimento profissional das mulheres.

Tabela 14 – Traços da cultura brasileira que dificultam o desenvolvimento profissional feminino

Item discriminado	%
Machismo	40
Mulher tem que cuidar da casa e dos homens	40
Mulher é frágil	10
Mulher deve constituir família	10
Sensualidade feminina utilizada de forma exagerada	10

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Nota: A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta.

Os extratos a seguir demonstram as percepções das pesquisadas sobre os traços da cultura brasileira que podem dificultar o desenvolvimento profissional feminino:

[...] ser considerada frágil, acho que é o aspecto que, de repente, tenha comprometido mais aí o desempenho e o desenvolvimento da mulher no mercado de trabalho (E2).

Então, primeiro rotular que tem que constituir família, esse negócio de tem que ter 3, 4 filhos, cada um com um ano de diferença, meu, pelo amor de Deus, não! Outra parte cultural é que é a mulher que tem que cuidar da casa (E4).

Traços que dificultam são as baixas aspirações com a carreira feminina e expectativa de que seja a cuidadora principal da família (E5).

A nossa cultura, que é uma cultura latina, uma cultura católica, ainda é muito arraigado a figura... é muito patriarcal, né. A figura masculina é muito forte e uma figura feminina, digamos assim, de suporte, mas não de mesmo nível. Então, eu acho que cabe a nós que somos mulheres, que somos mães, a educar e conscientizar os nossos filhos *pra* que eles vejam o papel social deles, o papel de dividir, não de contribuir, de dividir. “Nós dois temos que fazer alguma coisa juntos”. Acho que esse ainda é o maior problema, a nossa sociedade ainda é muito machista (E6).

É a posição do homem que ainda é... daqueles homens que ainda olham... que ainda existem muitos, é claro... que ainda olham a mulher como: “*ah*, é sexo frágil, não tem capacidade”, sabe? É a mulher atrás do homem, nunca

mulher à frente do homem, sabe? [...] Eu acho que é o machismo que acaba interferindo em mais mulheres poderem se empoderar, mais mulheres poderem ocupar cargos de liderança, sabe, eu acho que é isso (E8).

Mesmo que não sejam vivenciadas diretamente pelas entrevistadas, em seus relatos notam-se as suas percepções sobre uma sociedade machista. Os discursos de E4 e E5 refletem as expectativas de uma sociedade patriarcal, ou seja, uma sociedade que espera que a mulher constitua família e seja dominante no espaço privado, cuidando da casa, dos filhos e dos demais familiares (BRUSCHINI, 2007; MADALOZZO; MARTINS; SHIRATORI, 2010; MELO, 2012; MIRANDA; MAFRA; CAPPELLE, 2012).

Segundo o depoimento de uma entrevistada, para a mulher que “desde criança quer ser mãe” e deseja conciliar o cargo de direção com a maternidade, “ela não vai conseguir exercer esses papéis tão bem quanto a sociedade exige”. É possível, igualmente, notar os dilemas femininos sobre investir em sua carreira profissional ou cumprir a exigência da sociedade de constituir família e ocupar o cargo de mãe e esposa, papéis muito valorizados pela cultura brasileira (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

No relato de outra entrevistada, observa-se que a sociedade ainda não espera certas atitudes, como o homem cuidando de um filho e uma mulher atuando em uma posição influente nas organizações:

[...] Por exemplo, se um homem sai às 5 horas da tarde, porque ele tem que buscar um filho na creche, as pessoas olham de uma maneira, mas o preconceito existe se for uma mulher fazendo isso, será mais notada do que se for um homem e é um absurdo, né, porque o problema é exatamente igual. Então, o nosso problema ainda é social e cultural. A gente ainda não se acostumou a ver a mulher atuando, exercendo papéis mais significativos na sociedade (E6).

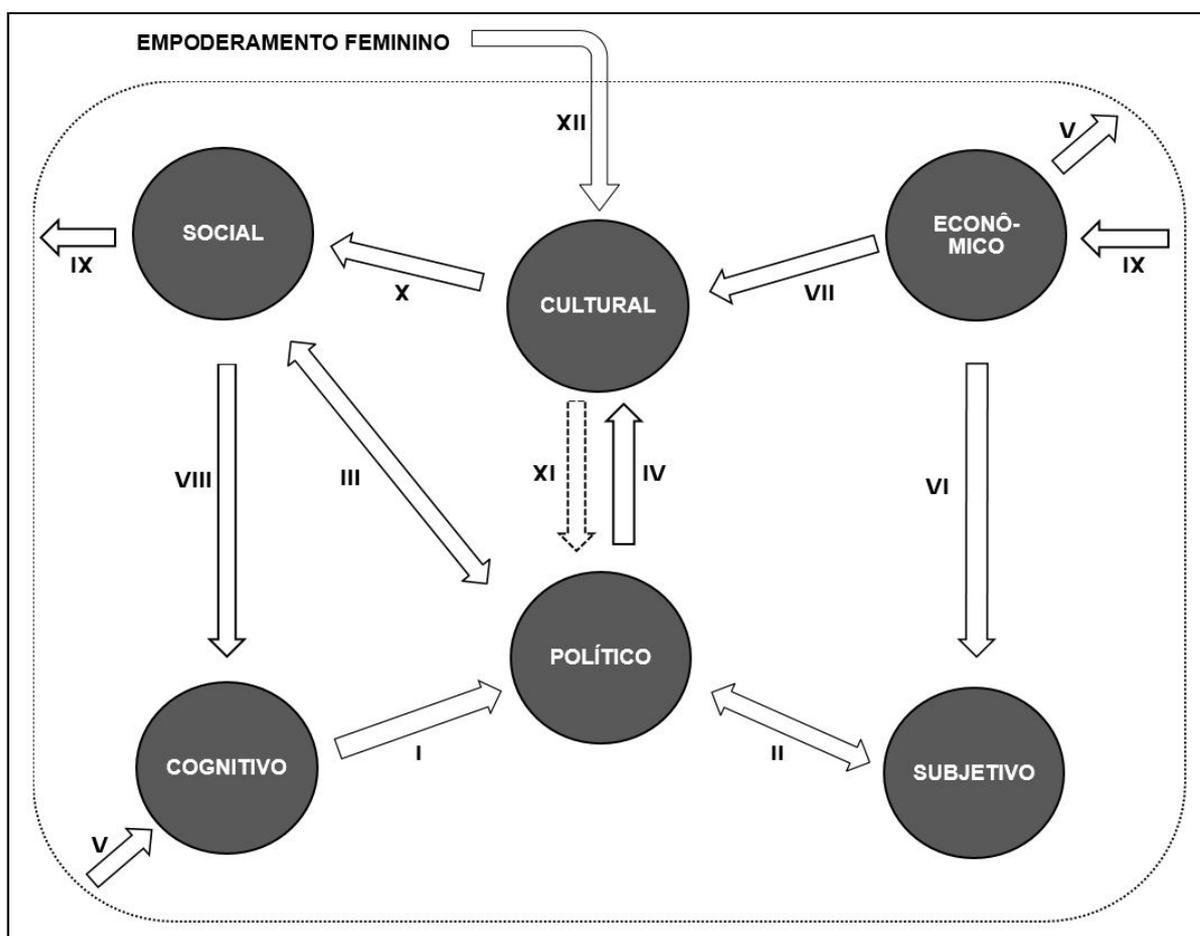
Nesse sentido, a sociedade brasileira, portanto, ainda vivencia o binômio feminino trabalho-família, cuja responsabilidade pelo espaço doméstico e cuidados com os filhos recai sobre a mulher, podendo sobrecarregar aquelas que estão no mercado de trabalho e, com efeito, dificultar sua ascensão profissional (LAVINAS; BARSTED, 1996; BRUSCHINI, 2007), ou, como relatou uma entrevistada, cobrar mais da mulher que do homem.

Minar as desigualdades entre os gêneros é um processo vagaroso e desafiador, visto estarem arraigadas e naturalizadas em crenças e práticas diárias da sociedade, requerendo mudanças em instituições sociais nas esferas públicas e privadas, como as próprias famílias (MELO, 2012). Os papéis atribuídos aos gêneros são realizados ainda no início da socialização dos sujeitos (BARROS, 2015; STROMQUIST, 1995). Assim, o relato de algumas entrevistadas é pertinente ao indicar a percepção de uma estratégia que pode ser utilizada para alcançar a igualdade de gênero por meio da conscientização das gerações futuras.

Em suma, pode-se verificar que as entrevistadas vivenciam em suas vidas privadas uma nova dinâmica e alteração dos papéis tradicionais da família, na qual a mulher não é mais a única responsável pelo ambiente doméstico, contribuindo, desse modo, para o enfraquecimento do patriarcalismo (MELO, 2012). Todavia, elas percebem que o patriarcalismo ainda é uma realidade na cultura brasileira e pode ser um dificultador na ascensão profissional de outras mulheres. Destarte, o fator cultural, no âmbito da cultura brasileira, assim como na cultura organizacional, pode influenciar negativamente o fator político do processo de empoderamento.

O processo de empoderamento feminino é complexo, dinâmico e moldado de acordo com cada indivíduo e contexto. Para elucidar o caso estudado, representou-se, graficamente, a síntese dos resultados da pesquisa que indicam como as mulheres entrevistadas se percebem no processo de empoderamento no contexto organizacional proposto por Melo (2012), conforme disposto na FIG. 2. Ressalta-se que os seis fatores se inter-relacionam, podendo um desses se sobressair aos demais.

Figura 2 – Síntese dos resultados da pesquisa, pautando-se no modelo proposto por Melo (2012)



Fonte: Desenvolvida pela autora, 2018.

No Quadro 5, é possível verificar a descrição da síntese dos resultados da pesquisa apresentada graficamente na FIG. 2.

Quadro 5 – Descrição do modelo gráfico dos resultados

(continua)

Nº	Influência	Descrição
I	O fator cognitivo analítico influencia positivamente o fator político	A qualificação, atualização e capacitação foram fundamentais para o avanço na carreira das entrevistadas.
II	O fator político influencia e é influenciado positivamente pelo fator subjetivo	Ao ocupar a posição de direção, as entrevistadas perceberam elevação de sua autoestima e autovalorização. Além disso, elas conseguem dar significados positivos às atividades desenvolvidas em sua função.
III	O fator político influencia e é influenciado positivamente pelo fator social	Ao ocupar a posição de direção, as entrevistadas perceberam reconhecimento de terceiros. O apoio familiar foi significativo para o desenvolvimento profissional das entrevistadas.
IV	O fator político influencia positivamente o fator cultural	As entrevistadas indicam que mais mulheres em cargos de representação legitima a figura feminina nas organizações, contribuindo para mudanças na cultura organizacional.

Fonte: Desenvolvida pela autora, 2018.

Quadro 5 – Descrição do modelo gráfico dos resultados

(conclusão)

Nº	Influência	Descrição
V	O fator econômico influencia positivamente o fator cognitivo analítico	O rendimento salarial das entrevistadas permite que elas invistam em capacitação.
VI	O fator econômico influencia positivamente o fator subjetivo	O rendimento salarial das entrevistadas permite que elas adquiram bens e serviços que elevam sua autoestima.
VII	O fator econômico influencia positivamente o fator cultural	Com a independência financeira, as entrevistadas podem modificar as configurações da dinâmica familiar, alterando a cultura social que espera que as mulheres sejam as únicas responsáveis pelo espaço privado.
VIII	O fator social influencia positivamente o fator cognitivo analítico	A família incentivou as entrevistadas a buscar por qualificação.
IX	O fator social influencia positivamente o fator econômico	A família, de forma indireta ou direta, incentivou as entrevistadas a buscar pela independência econômica.
X	O fator cultural influencia positivamente o fator social	As entrevistadas não são as únicas responsáveis pelo espaço doméstico, indicando mudança no paradigma social que delega as funções domésticas às mulheres. Além disso, as entrevistadas não aceitam questões sociais que deixam a mulher em posição de submissão (fator cultural, nível social).
XI	O fator cultural influencia negativamente o fator político	Apesar de não ser vivenciado diretamente pelas entrevistadas, elas percebem que a cultura organizacional ainda discrimina as mulheres em determinadas situações, e que a cultura brasileira é machista e patriarcal, podendo dificultar a ascensão profissional feminina.
XII	O empoderamento feminino enfraquece o patriarcalismo	As entrevistadas indicaram que o empoderamento pode enfraquecer o patriarcalismo presente na cultura brasileira. Nesta representação, o próprio empoderamento pode influenciar positivamente o fator cultural.

Fonte: Desenvolvida pela autora, 2018.

O modelo proposto por Melo (2012) para analisar o processo de empoderamento feminino no contexto organizacional pareceu adequado para o caso estudado. Emergiram novas variáveis que podem complementar o referido modelo, sendo duas no fator cognitivo analítico, referentes ao desenvolvimento de características pessoais para avançar profissionalmente e à noção sobre a competência em liderar, isto é, se a mulher percebe que há preferência por gênero entre profissionais com a mesma qualificação; e uma no fator político, relacionada à criação de redes informais de relacionamento, seja por meio de SRSs ou não. Por fim, o próximo capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em descrever e analisar o processo de empoderamento feminino de mulheres diretoras participantes do grupo “Mulheres de Negócios”, do *site* de rede social profissional *LinkedIn*, considerando o modelo de análise do processo de empoderamento feminino proposto por Melo (2012).

Como caminho metodológico utilizado para o desenvolvimento do estudo, optou-se pela pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, baseando-se em um estudo de caso com dez mulheres que ocupam cargos de diretoras em suas organizações e que se organizam no grupo virtual “Mulheres de Negócios” (MDN). Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e analisados com a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2004).

Dentre os resultados alcançados pela pesquisa, destaca-se que os *sites* de redes sociais (SRSs) foram apontados pelas mulheres entrevistadas como um recurso que pode contribuir e reforçar o processo de empoderamento feminino, tendo em vista que estes *sites* permitem a divulgação de informação no âmbito global; são capazes de amplificar as vozes femininas e seus assuntos; e criam comunidades colaborativas, capazes de divulgar valores, influenciar na conscientização de outras pessoas e impactar o senso de pertença. Todavia, torna-se relevante salientar a percepção das entrevistadas com relação aos dificultadores destes SRSs no processo de empoderamento, tais como a veiculação de notícias falsas e os ataques virtuais que propagam discursos de ódio. Logo, faz-se necessário o desenvolvimento de senso crítico por parte das mulheres que utilizam as mídias sociais digitais para que estas não interfiram negativamente em seu processo empoderamento.

O *LinkedIn* foi ressaltado como um significativo apoio à inserção, manutenção e ascensão das mulheres no ambiente organizacional. Identificou-se que seus recursos permitem a projeção do trabalho feminino e auxiliam na contratação de mulheres. Verificou-se que os SRSs profissionais, tal como o *LinkedIn*, possibilitam que as mulheres avancem nas redes informais de relacionamento, isto é, conectem-se a

peças influentes, o que, provavelmente, não conseguiriam fazê-lo nos modos convencionais de relacionamento e, também, consigam preencher vagas de emprego.

Dos resultados obtidos, pôde-se inferir que o *LinkedIn* contribui para o enfraquecimento das redes “*old boys*” (que mantêm entre os homens as posições organizacionais de maior prestígio), visto que dá visibilidade à figura feminina, independente de barreiras geográficas e sociais. Além do mais, as entrevistadas não acreditam que o *LinkedIn* possa dificultar o desenvolvimento profissional feminino. O grupo MDN, em específico, foi apontado como uma oportunidade significativa para a construção de *networking* e troca de experiências entre seus participantes, capaz de dar visibilidade ao trabalho feminino e de discutir as desigualdades existentes neste meio.

Quanto ao processo de empoderamento feminino no contexto organizacional, segundo modelo de análise proposto por Melo (2012) e na percepção das entrevistadas, constatou-se que elas desenvolveram o empoderamento em todos os fatores propostos.

No fator cognitivo analítico, percebeu-se que as entrevistadas atribuem o avanço em suas vidas profissionais à qualificação e à atualização constante, sendo considerados como ponto de partida para a ascensão ao cargo de direção. Ademais, elas acreditam que suas características pessoais, como ambição e curiosidade, contribuíram para tal avanço. Foi possível verificar, ainda, que as pesquisadas percebem que as mulheres precisam ser tão competentes quanto os homens para assumirem um cargo gerencial, indicando que a competência não está relacionada ao gênero para se avançar profissionalmente.

O fator subjetivo permitiu identificar que as diretoras entrevistadas possuem autoestima elevada e são autodeterminadas, bem como apresentam autoconfiança para desempenhar suas atividades profissionais. Observou-se que elas dão significados positivos às suas atividades desenvolvidas, deixando transparecer sua contribuição profissional. Mesmo apontando os ônus da liderança, as entrevistadas sentem-se orgulhosas pelo cargo conquistado.

Percebeu-se que o fator político, no caso estudado, foi a dimensão que mais se sobressaiu no processo de empoderamento das mulheres entrevistadas devido a sua função de diretora e relações de poder vivenciadas nos espaços organizacionais. Elas se consideram legitimadas por seus pares e estão satisfeitas com sua autonomia. Destaca-se que o principal resultado observado no fator político configurou-se na importância de criar alianças e estratégias para que a mulher ascenda ou se mantenha na posição de liderança. Na percepção das entrevistadas, neste ponto da carreira, as alianças políticas são tão importantes quanto o conhecimento técnico adquirido e, para elas, compor redes informais de relacionamento pode impactar o seu desenvolvimento profissional. Além disso, cabe salientar que as diretoras pesquisadas não percebem preconceitos de gênero nas suas organizações, todavia, demonstram consciência sobre a existência destes em outros setores.

No que concerne ao fator econômico, ficou evidenciado que as entrevistadas vão além de aquisições materiais e conseguem, por meio do seu rendimento salarial e independência financeira, alterar outras dimensões do seu processo de empoderamento, como o fator cognitivo analítico, com investimento em capacitações; o subjetivo, com a elevação de sua autoestima e autoconfiança; e o cultural, modificando o núcleo familiar e o papel do homem, que sempre teve sua imagem associada ao principal provedor do lar. Destarte, notou-se que a independência financeira tem função basilar no processo de empoderamento.

No fator social, constatou-se que as entrevistadas são reconhecidas e respeitadas nos níveis social e organizacional. Verificou-se, ainda, que o meio social permitiu o desencadeamento de outros fatores do processo de empoderamento, como nos fatores cognitivo analítico e o econômico. Neste estudo, a vivência que as mulheres tiveram sobre a subordinação da mãe ao pai ou as dificuldades econômicas da família, ainda na sua infância, influenciaram na busca por estudos e independência financeira, sendo a figura materna a principal influência para as pesquisadas.

Por fim, no fator cultural, foi identificado que as mulheres pesquisadas sugeririam novos posicionamentos quanto às estruturas sociais vigentes, as quais designam as funções domésticas e o espaço privado às mulheres. Por outro lado, verificou-se que a cultura organizacional e, em especial, a cultura brasileira podem ser barreiras

negativas para o processo de empoderamento feminino e ascensão profissional. Saliencia-se que não é o caso das mulheres pesquisadas, visto que já alcançaram posições de prestígio nas organizações. Entretanto, elas sugerem que a cultura organizacional ainda possui traços discriminatórios contra a mulher, seja pelo fato do gênero ou pelo fato da maternidade. Já a cultura brasileira foi apontada como responsável por naturalizar e manter os traços machistas e patriarcais. Nesse sentido, ficou evidente que, para as pesquisadas, os impedimentos da ascensão profissional feminina são mais de cunho cultural que qualquer outro motivo. Assim, destaca-se que o empoderamento feminino é a essência para enfraquecer o patriarcalismo.

Foram reveladas neste estudo as faces de uma caminhada para transformações sociais. Notou-se que as mulheres saíram da zona de vitimização em relação aos homens e se consideram sujeitos ativos, sem perder a consciência das desigualdades que existem entre os gêneros. O empoderamento, ainda que seja um processo individual, pode ser desencadeado por forças externas, e cabe às mulheres empoderadas disseminar este novo paradigma para que outras mulheres questionem os padrões vigentes. Logo, a utilização dos recursos dos *sites* sociais pode ser compreendida como um apoio significativo para a conscientização da sociedade.

Este estudo não teve como intenção selecionar sujeitos de todo o país, entretanto, a predominância de mulheres da região Sudeste do Brasil limita a inferência sobre a realidade de outras regiões. Assim, sugere-se para estudos futuros que abordagens metodológicas semelhantes às aplicadas neste estudo sejam replicadas em mulheres com atuação em empresas de outras regiões do Brasil, como Norte ou Nordeste, ou em outros países da América Latina, dado que o fator cultural foi observado como um fenômeno dinâmico que pode ser influenciado por culturas regionais ou próprias das organizações, levando a diferentes efeitos nos demais fatores do empoderamento feminino. Recomenda-se, ainda, que estudos quantitativos sejam realizados com fundamentos no modelo desenvolvido, a fim de mensurar as influências entre os fatores. Finalmente, esta pesquisa teve como ambiente o SRS *LinkedIn*, que objetiva estabelecer relações profissionais entre os seus participantes. Destarte, estudos semelhantes a este, em SRSs com objetivos distintos, poderiam revelar novos caminhos do processo de empoderamento feminino.

## REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências sociais naturais**. São Paulo: Atlas, 2004.

AMARAL, H. G.; TESTA, M. G.; LUCIANO, E. M. A formação de capital social através de redes sociais da Internet. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

ATEN, K.; DIRENZO, M.; SHATNAWI, D. Gender and professional e-networks: implications of gender heterophily on job search facilitation and outcomes. **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 72, p. 470–478, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2017.02.056>>. Acesso em: 5 jan. 2018.

AWAN, A. **The power of LinkedIn's 500 million member community**. 2017. Disponível em: <<https://blog.linkedin.com/2017/april/24/the-power-of-linkedins-500-million-community>>. Acesso em: 1 mar. 2018.

BARBOSA, R. P. Relações de gênero e a lógica da competência no mercado de trabalho. **Revista de carreiras e pessoas - ReCaPe**, São Paulo, p. 36–52, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v3i2.16533>>. Acesso em 28 mai. 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARROS, V. R. F. **O PROUNI e a promoção do empoderamento de mulheres: um estudo com egressas de uma Instituição de Ensino Superior privada mineira**. 2015. 146 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2015.

BENSON, V.; FILIPPIOS, F. The role of learning analytics in networking for business and leisure: A study of culture and gender differences in social platform users. **Computers in Human Behavior**, [Londres], p. 1–12, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.02.027>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

BOATINI JÚNIOR, D. J. A “culpa” da internet: redes sociais e o caso Guarujá. In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA, 10, 2015, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ALCAR, 2015. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/10o-encontro-2015/historia-da-midia-digital/a-201cculpa201d-da-internet-redes-sociais-e-o-caso-guaruja/view>>. Acesso em: 30 out. 2017.

BONI, V.; QUARESMA, S. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, [São Carlos], v. 2, n. 3, p. 68–80, 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>>. Acesso em: 7 mar. 2018.

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. Social network sites: definition, history, and scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 210–230, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>>. Acesso em: 25 out. 2017.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Anuário estatístico da RAIS**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego, 2017. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/anuario-rais>>. Acesso em: 4 jan. 2018.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Comunicação Social. **Pesquisa brasileira de mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira**. Brasília: Secom, 2015. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 537–572, 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742007000300003>>. Acesso em: 25 dez. 2017.

BUENO, J. M.; DOMINGUES, C. R. Feminilidade na gestão : sensibilidade e sensualidade na percepção de mulheres gerentes em uma instituição financeira. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 23, p. 142–155, 2016. Disponível em: <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/6795/pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2018.

BUSKENS, I. Online social networks and global women’s empowerment. **Communications of the ACM**, [s. l.], v. 60, n. 4, p. 22–23, 2017. Disponível em: <<http://dl.acm.org/citation.cfm?doid=3069398.3055275>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; SOUZA, N. L. Mulheres, trabalho e administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 2, p. 161–191, 2013. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/viewFile/9875/7147>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 1–23, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

CASTELLS, M. Materials for an exploratory theory of the network society. **British Journal of Sociology**, Londres, v. 51, n. 1, p. 5–24, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-4446.2000.00005.x>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2016.

CHUA, Y. P.; CHUA, Y. P. Do computer-mediated communication skill, knowledge and motivation mediate the relationships between personality traits and attitude toward Facebook? **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 70, p. 51–59, 2016.

Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.034>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. **Mulheres são maioria na pós-graduação brasileira**. 2017. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/sala-de-imprensa/noticias/8315-mulheres-sao-maioria-na-pos-graduacao-brasileira>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

COSTA, A. A. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. Salvador, p. 9, 2004. Disponível em: <<http://www.neim.ufba.br/site/arquivos/file/textosapoio1.PDF>>. Acesso em: 10 mai. 2017.

COSTA, G. **Grupo Mulheres de Negócios: 7 anos de networking!** 2016. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/grupo-mulheres-de-negocios-7-anos-networking-gladis-costa>>. Acesso em: 5 jan. 2018.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DANTAS, M. Masculino, feminino, plural. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Orgs.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Cap. 1, p. 379.

DREVES, A. T.; LIMA, A. L. Redes sociais e feminismo tecendo uma experiência acreana. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 39, 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: INTERCOM, 2016. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/centrooeste2010/resumos/R21-0142-1.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

ELLISON, N. B.; STEINFELD, C.; LAMPE, C. The benefits of facebook “friends:” social capital and college students’ use of online social network sites. **Journal of Computer-Mediated Communication**, [s. l.], v. 12, n. 4, p. 1143–1168, 2007. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00367.x>>. Acesso em: 25 out. 2017.

EMARKETER. **Social network growth slows in Latin America**. 2016. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/Article/Social-Network-Growth-Slows-Latin-America/1014103>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

EYBEN, R. Dando suporte às trilhas do empoderamento de mulheres: um breve guia para agências internacionais de desenvolvimento. **Revista Feminismos**, Salvador, v. 1, n. 2, p. 1–21, 2013. Disponível em: <<http://www.feminismos.neim.ufba.br/index.php/revista/article/download/54/61>>. Acesso em: 13 set. 2017.

FERNANDES, T. S. *et al.* Dimensões do empoderamento feminino: autonomia ou dependência? **Revista Alcance**, Itajaí, v. 23, n. 3, p. 391–413, 2016. Disponível em:

<<http://www.redalyc.org/jatsRepo/4777/477749667008/477749667008.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2017.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTANELLA, B. J. B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 388–394, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2011000200020>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL - FEM. **Empoderamento de mulheres: avaliação das disparidades globais de gênero**. Genebra, 2005.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL - FEM. **Global gender gap report 2017**. 2017. Disponível em: <<https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2017>>. Acesso em: 6 jan. 2018.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. Cap. 3, p. 65–89.

GERHARDT, T. E. *et al.* Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Cap. 4, p. 65–89.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANT THORNTON. **Women in business: novas perspectivas sobre risco e oportunidade**. Disponível em: <[https://www.grantthornton.com.br/globalassets/\\_markets\\_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/women\\_in\\_business-2017\\_final1.pdf](https://www.grantthornton.com.br/globalassets/_markets_/bra/media/arquivos-industrias/estudos/women_in_business-2017_final1.pdf)>. Acesso em: 5 jan. 2018.

HOFFMANN, R.; LEONE, E. T. Participação de mulher no mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, p. 35–58, 2004. Disponível em: <<http://revistas.face.ufmg.br/index.php/novaeconomia/article/view/430/428>>. Acesso em: 9 set. 2017.

HOROCHOVSKI, R. R. Empoderamento: definições e aplicações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS, 30, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPOCS, 2006. Disponível em: <<https://www.anpocs.com/index.php/papers-30-encontro/gt-26/gt18-22/3405-rhorochovski-emponderamento/file>>. Acesso em: 17 mai. 2017.

HUSSAIN, F.; AMIN, S. N. 'I don't care about their reactions': agency and ICTs in women's empowerment in Afghanistan. **Gender & Development**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 249–265, 2018. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13552074.2018.1475924>>. Acesso em: 10 jul. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas de Gênero**: uma análise dos resultados do censo demográfico 2010. Rio de Janeiro: IBGE, 2014. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv88941.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2017. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101459.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Retrato das desigualdades de gênero e raça**. 2018. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores\\_chefia\\_familia.html](http://www.ipea.gov.br/retrato/indicadores_chefia_familia.html)>. Acesso em: 15 jun. 2018.

INTEL CORPORATION. **Women and the web**: bridging the Internet gap and creating new global opportunities in low and middle-income countries. 2014. Disponível em: <<https://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/pdf/women-and-the-web.pdf>>. Acesso em: 4 nov. 2017.

INTERNATIONAL TELECOMMUNICATIONS UNION - ITU. **ICTs facts and figures 2017**. Genebra. Disponível em: <<https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2017.pdf>>. Acesso em: 3 jul. 2018.

ISOTANI, S. *et al.* Estado da arte em Web Semântica e Web 2.0: potencialidades e tendências da nova geração de ambientes de ensino na Internet. **Revista Brasileira de Informática na Educação**, [s. l.], v. 17, n. 1, p. 30–42, 2009. Disponível em: <<http://www.br-ie.org/pub/index.php/rbie/article/view/4/4>>. Acesso em: 8 nov. 2017.

KABEER, N. Paid work, women's empowerment and gender justice: critical pathways of social change. **Pathways Working Paper**, Brighton, p. 121, 2008. Disponível em: <<https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08bc3e5274a27b2000d3d/PathwaysWP3-website.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2018.

KABEER, N. Contextualizando as trilhas econômicas do empoderamento de mulheres: resultados de um programa de pesquisa em diferentes países. **Revista Feminismos**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 1–28, 2013.

KLEBA, M. E.; WENDAUSEN, A. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 733–743, 2009. Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=534235&indexSearch=ID>>. Acesso em: 1 nov. 2017.

KRASNOVA, H. *et al.* Why men and women continue to use social networking sites: the role of gender differences. **Journal of Strategic Information Systems**, [s. l.], v.

26, n. 4, p. 261–284, 2017. Disponível em:

<<http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.004>>. Acesso em: 7 jul. 2018.

LALANNE, M.; SEABRIGHT, P. The old boy network: gender differences in the impact of social networks on remuneration in top executive jobs. **TSE Working Paper**, [s. l.], p. 1–51, 2011. Disponível em: <<https://paulseabright.com/wp-content/uploads/2013/10/PDF16562312.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2018.

LANDERDAHL, M. C. *et al.* Processo de empoderamento feminino mediado pela qualificação para o trabalho na construção civil. **Escola Anna Nery**, [Rio de Janeiro], v. 17, n. 2, p. 306–312, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452013000200015>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

LAVINAS, L.; BARSTED, L. L. Mudanças na sociedade salarial: regulamentação e emprego feminino. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 10, 1996, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ABEP, 1996. Disponível em: <<http://www.abep.org.br/publicacoes/index.php/anais/article/view/725>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

LAZER, D. M. J. *et al.* The science of fake news. **Science**, [s. l.], v. 359, n. 6380, p. 1094–1096, 2018. Disponível em: <<http://www.sciencemag.org/lookup/doi/10.1126/science.aao2998>>. Acesso em: 9 jul. 2018.

LEITE, R. A.; CARDOSO, G. S. A arbitrariedade dos parâmetros de censura no Facebook e a proibição da página do FEMEN. **Revista Ártemis**, João Pessoa, v. 19, n. 1, p. 137–143, 2015. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/artemis/article/view/26208/0>>. Acesso em: 17 out. 2017.

LEWIN, T. Communicating empowerment: countering the cardboard woman. **Development**, [s. l.], v. 53, n. 2, p. 222–226, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1057/dev.2010.25>>. Acesso em: 22 jun. 2018.

LI, Z. Psychological empowerment on social media: who are the empowered users? **Public Relations Review**, [s. l.], v. 42, n. 1, p. 49–59, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.09.001>>. Acesso em: 29 out. 2017.

LIN, H.; FAN, W.; CHAU, P. Y. K. Determinants of users' continuance of social networking sites: a self-regulation perspective. **Information and Management**, [s. l.], v. 51, n. 5, p. 595–603, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2014.03.010>>. Acesso em: 26 jun. 2018.

LISBOA, T. K. O empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais. In: SERMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO: CORPO, VIOLÊNCIA E PODER, 8, 2008, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2008. Disponível em: <[http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST11/Teresa\\_Kleba\\_Lisboa\\_11.pdf](http://www.fazendogenero.ufsc.br/8/sts/ST11/Teresa_Kleba_Lisboa_11.pdf)>. Acesso em: 04 mar. 2017.

MADALOZZO, R.; MARTINS, S. R.; SHIRATORI, L. Participação no mercado de trabalho e no trabalho doméstico: homens e mulheres têm condições iguais? **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 547–566, 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-026X2010000200015&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2010000200015&lng=pt&tlng=pt)>. Acesso em: 28 dez. 2017.

MALHOTRA, A.; SCHULER, S. R.; BOENDER, C. **Women's empowerment as a variable in International DevelopmentWorld Bank**. [s.l.: s.n.], 2002. Disponível em: <<https://siteresources.worldbank.org/INTGENDER/Resources/MalhotraSchulerBoender.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARINHO, P. A. S.; GONÇALVES, H. S. Práticas de empoderamento feminino na América Latina. **Revista de Estudos Sociais**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 80–90, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.7440/res56.2016.06>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

MATA, F. J.; QUESADA, A. Web 2.0, social networks and e-commerce as marketing tools. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, Talca, v. 9, n. 1, p. 56–69, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762014000100006>>. Acesso em: 15 out. 2017.

MELO, M. C. O. L. Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro. In: FREITAS, M. E. D.; DANTAS, M. (Orgs.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Cap. 12, p. 337–372.

MINAYO, M. C. de S. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p. 109.

MIRANDA, A. R. A.; MAFRA, F. L. N.; CAPPELLE, M. C. A. Relações de gênero e poder: um estudo com professoras-gerentes em uma universidade pública. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 110–136, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.20946/rad.v14i3.11789>>. Acesso em: 1 nov. 2017.

NASCIMENTO, M. I. S.; ARAÚJO, W. J. Disseminação da informação profissional no LinkedIn: uma análise sob a ótica das redes sociais. **Biblionline**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 40–51, 2013. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/biblio/article/view/12566>>. Acesso em: 15 set. 2017.

NORD, J. H. *et al.* Examining the impact of social technologies on empowerment and economic development. **International Journal of Information Management**, [s. l.], v. 36, n. 6, p. 1101–1110, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.08.001>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

OLIVEIRA, A. M. Redes Sociais Virtuais, Blog, Wiki e MOOCs como parte de uma arquitetura pedagógica. **Revista de Humanidades, Tecnologia e Cultura**, Bauru, p. 12, 2016. Disponível em:

<<http://www.fatecbauru.edu.br/ojs/index.php/rehutech/article/view/165/147>>. Acesso em: 4 jan. 2018.

OLIVEIRA, K. B. *et al.* Estudo do empoderamento na perspectiva de mulheres líderes. **Revista Pretextos**, Belo Horizonte, v. 16, n. 4, p. 82–99, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/39386/estudo-do-empoderamento-na-perspectiva-de-mulheres-lideres->>. Acesso em: 7 nov. 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Glossário de termos do objetivo de desenvolvimento sustentável 5**: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. 2016. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2017/06/Glossario-ODS-5.pdf>>. Acesso em: 21 dez. 2017.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT. **Perspectivas sociais e de emprego no mundo**: tendências para mulheres no mercado de trabalho 2017. Disponível em: <[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilica/documents/genericdocument/wcms\\_558359.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilica/documents/genericdocument/wcms_558359.pdf)>. Acesso em: 19 dez. 2017.

PENNI, J. The future of online social networks (OSN): a measurement analysis using social media tools and application. **Telematics and Informatics**, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 498–517, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.tele.2016.10.009>>. Acesso em: 28 out. 2017.

PERES, C. *et al.* Metodologias do retorno de investimento em comunicação online: universo das redes sociais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 36, 2016, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2016. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/tn\\_sto\\_228\\_333\\_29750.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/tn_sto_228_333_29750.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2017.

PINTO, C. C. G. **Representações e práticas do empowerment nos trabalhadores sociais**. 2011. 522 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais). Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2011.

QUINTON, S.; WILSON, D. Tensions and ties in social media networks: towards a model of understanding business relationship development and business performance enhancement through the use of LinkedIn. **Industrial Marketing Management**, [s. l.], v. 54, p. 15–24, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.001>>. Acesso em: 4 jul. 2018.

RADSCH, C. C.; KHAMIS, S. In their own voice: technologically mediated empowerment and transformation among young Arab women. **Feminist Media Studies**, Londres, v. 13, n. 5, p. 881–890, 2013. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/14680777.2013.838378>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RECUERO, R. Social media and symbolic violence. **Social Media + Society**, Pelotas, v. 1, n. 1, p. 3, 2015. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2056305115580332>>. Acesso em: 10 nov.

2017.

REIS, C.; ZUCCO, F. D.; DAMBRÓS, J. A gestão colaborativa da marca nas redes sociais virtuais. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 41–54, 2009. Disponível em: <[http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2133/pdf\\_8](http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2133/pdf_8)>. Acesso em: 9 abr. 2017.

RIBEIRO, A. N.; GARCIA, F. C. Relações de poder e gênero no alto comando da Polícia Militar de Minas Gerais: uma análise da percepção das mulheres policiais. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 53–79, 2015. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/21175/13546>>. Acesso em: 9 out. 2017.

RINKER, C. M. R.; BESSI, V. G. A utilização de redes sociais no ambiente de trabalho: a visão de gestores e usuários. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2015.

RODRIGUES, A. Z.; COSTA, J. B. A. As tecnologias de informação e comunicação na era da informação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE SOCIOLOGIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE, 1, 2016, Sergipe. **Anais...** Sergipe: UFS, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ul.pt/handle/10451/10145>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

ROSA, G. A. M.; SANTOS, B. R. Facebook: negociação de identidades e o medo da violência. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 66, n. 1, p. 18–32, 2014. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/arbp/v66n1/03.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2017.

SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSeC**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 88–110, 2015. Disponível em: <[https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347/pdf\\_73](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347/pdf_73)>. Acesso em 7 nov. 2017.

SANTOS, I. F. Eu posto, tu comentas e eles curtem: um olhar sobre a (des)construção da(s) no aplicativo “namatests.com” da rede social Facebook. In: ENCONTRO NACIONAL DISCURSO, IDENTIDADE E SUBJETIVIDADE, 1, 2016, Teresina. **Anais...** Teresina: ENDIS, 2016. Disponível em: <<https://www.endis2017.com.br/israel-ferreira-santos>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

SARDENBERG, C. M. B. Conceituando “empoderamento” na perspectiva feminista. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL: TRILHAS DO EMPODERAMENTO DE MULHERES – PROJETO TEMPO, 1, 2009, Salvador. **Anais...** Salvador: NEIM/UFBA, 2009. Disponível em: <[https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/6848/1/Conceituando Empoderamento na Perspectiva Feminista.pdf](https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/6848/1/Conceituando%20Empoderamento%20na%20Perspectiva%20Feminista.pdf)>. Acesso em: 3 dez. 2017.

SCHUSTER, J. Invisible feminists? Social media and young women's political participation. **Political Science**, [s. l.], v. 65, n. 1, p. 8–24, 2013. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0032318713486474>>. Acesso em: 23 abr. 2018.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

SHAO, C. et al. Anatomy of an online misinformation network. **PLoS ONE**, [s. l.], v. 13, n. 4, p. 1–24, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0196087>>. Acesso em: 9 jul. 2018.

SILVA, P. M. M. *et al.* Equidade de gênero nas organizações : o trabalho e os desafios da mulher na construção civil. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 24, p. 283–305, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/43243/equidade-de-genero-nas-organizacoes--o-trabalho-e-os-desafios-da-mulher-na-construcao-civil->>. Acesso em: 21 dez. 2017.

SILVA, S. Reflexões sobre Web 1.0, Web 2.0 e Web Semântica. **Sinergia**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 129–235, 2010. Disponível em: <<http://ojs.ifsp.edu.br/index.php/sinergia/issue/viewFile/25/44>>. Acesso em: 19 set. 2017.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Cap. 2, p. 31–42.

SKEELS, M. M.; GRUDIN, J. When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of Facebook and LinkedIn. In: PROCEEDINGS OF THE ACM 2009 INTERNATIONAL CONFERENCE ON SUPPORTING GROUP WORK 2009, Sanibel Island. **Anais...** Sanibel Island: ACM, 2009. Disponível em: <<https://dl.acm.org/citation.cfm?id=1531689>>. Acesso em: 29 dez. 2017.

SOUSA, R. M. B. C.; MELO, M. C. D. O. L. Mulheres na gerência em tecnologia da informação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1–16, 2009. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36658/39379>>. Acesso em: 21 set. 2017.

SOUZA, V. C. Z. **Chega de Fiu Fiu**: O papel do ciberfeminismo na construção do feminismo na era da Web 2.0. 2015. 84 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social-Jornalismo) Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2015.

STAVROSITU, C.; SHYAM SUNDAR, S. Does blogging empower women? Exploring the role of agency and community. **Journal of Computer-Mediated Communication**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 369–386, 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2012.01587.x>>. Acesso em: 23 fev. 2018.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o

fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62–69, 1997. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro/i/pt-br>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

STROMQUIST, N. The theoretical and practical bases for empowerment. In: UNESCO INSTITUTE FOR EDUCATION (Ed.). **Women, Education and Empowerment: pathways towards autonomy**. Hamburgo: [s.n.], 1995. Cap. 2, p. 13–22.

TEYKAL, C. M.; ROCHA-COUTINHO, M. L. O homem atual e a inserção da mulher no mercado de trabalho. **Psico**, Porto Alegre, v. 38, n. 3, p. 262–268, 2007. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/2888/2183>>. Acesso em: 22 dez. 2017.

TIFFERET, S.; VILNAI-YAVETZ, I. Self-presentation in LinkedIn portraits: Common features, gender, and occupational differences. **Computers in Human Behavior**, [s. l.], v. 80, p. 33–48, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.10.013>>. Acesso em: 6 jan. 2018.

TOMAS, R. N.; MESCHGRAHW, R. P.; ALCANTARA, R. L. C. As redes sociais e o comportamento de compra do consumidor: o reinado do “boca-a-boca” está de volta? **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 120–147, 2012. Disponível em: <<http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/2325>>. Acesso em: 29 out. 2017.

TOURAINÉ, A. **O mundo das mulheres**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

VALENZUELA, S.; PARK, N.; KEE, K. F. Is there social capital in a social network site?: Facebook use and college student’s life satisfaction, trust, and participation. **Journal of Computer-Mediated Communication**, [s. l.], v. 14, n. 4, p. 875–901, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2009.01474.x>>. Acesso em: 24 set. 2017.

VAN DIJCK, J. “You have one identity”: performing the self on Facebook and LinkedIn. **Media, Culture and Society**, [s. l.], v. 35, n. 2, p. 199–215, 2013. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0163443712468605>>. Acesso em: 29 set. 2017.

VENDEMIA, M. A. When do consumers buy the company? Perceptions of interactivity in company-consumer interactions on social networking sites. **Computers in Human Behavior**, Columbus, v. 71, p. 99–109, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.046>>. Acesso em: 28 out. 2017.

WERLANG, A. P.; SILVA, A. R. Práticas cibernéticas de recodificação do sexo : análise da página Genderless Nipple nas redes sociais. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40, 2017, Curitiba. **Anais...** Curitiba: INTERCOM, 2017. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/sis/eventos/2017/resumos/R12-2795-1.pdf>>. Acesso em:

23 nov. 2017;

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

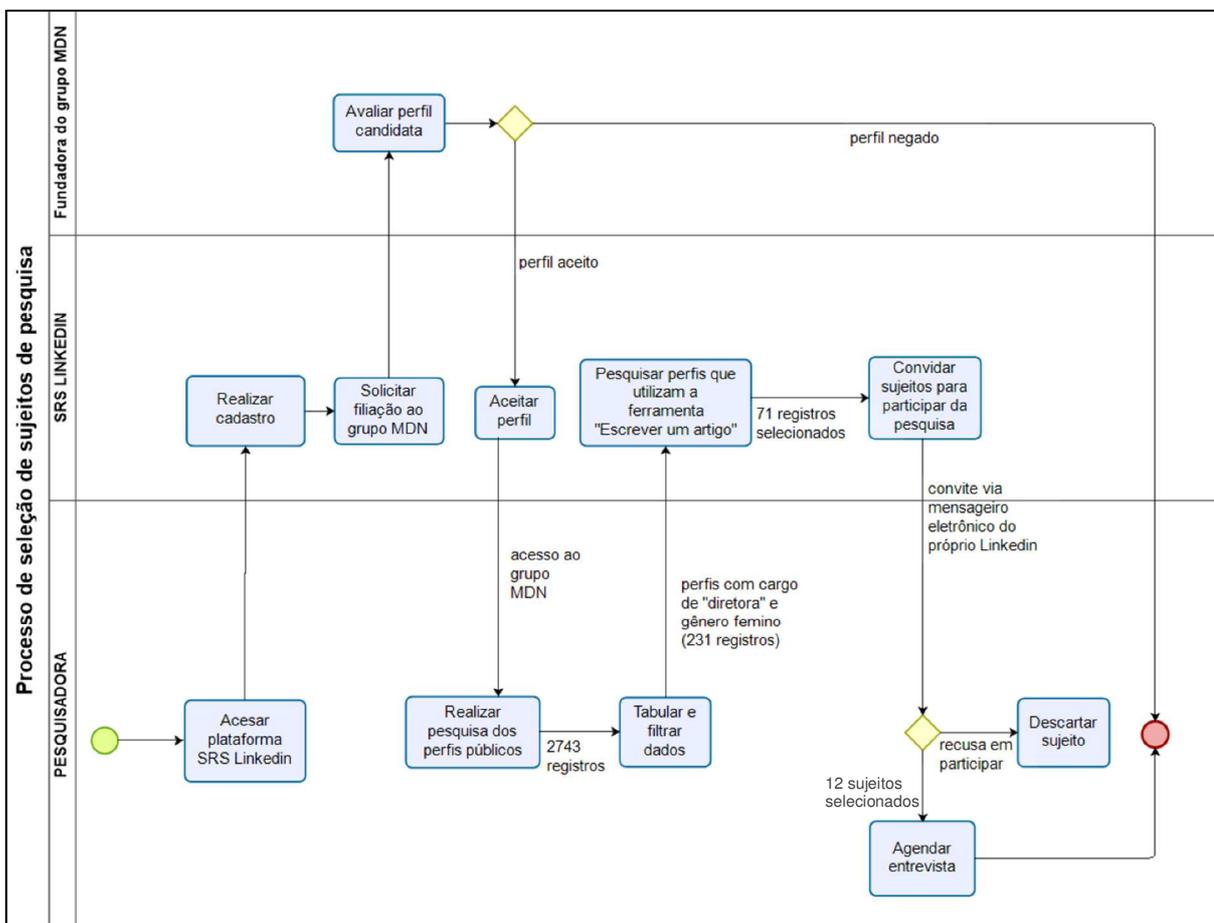
YOKOYAMA, M. H. How social network sites (SNS) have changed the employer-employee relationship and what are the next challenges for human resource (HR)? **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 23, p. 2–9, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.001>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

ZANETI JUNIOR, L. A.; VIDAL, A. G. da R. Construção de sistemas de informação baseados na Tecnologia Web. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 232–244, 2006. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rausp/article/viewFile/44402/48022>>. Acesso em: 19 set. 2017.

ZUCCO, F. D. *et al.* Compartilhamento de experiências de eventos turísticos nas redes sociais virtuais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 40, 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Processo de seleção dos sujeitos de pesquisa



## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

1. Faixa Etária (marque um X nas opções abaixo):
  - a.  Até 25 anos
  - b.  De 26 a 30 anos
  - c.  De 31 a 35 anos
  - d.  De 36 a 40 anos
  - e.  De 41 a 45 anos
  - f.  De 46 a 50 anos
  - g.  Acima de 50 anos
  
2. Estado Civil:
  - a.  Solteira
  - b.  Casada
  - c.  União Estável
  - d.  Separada
  - e.  Divorciada
  - f.  Viúva
  
3. Local da atual residência (cidade/estado):
  
4. Nº de Filhos:
  
5. Formação Acadêmica:
  
6. Atual cargo ocupado:
  
7. Tempo no cargo ocupado:
  
8. Ramo de atividade da organização:
  
9. Renda Mensal (marque com um X nas opções abaixo):
  - a.  Até R\$ 3.000,00
  - b.  De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00
  - c.  De R\$ 5.001,00 a R\$ 7.000,00
  - d.  De R\$ 7.001,00 a R\$ 10.000,00
  - e.  De R\$ 10.001,00 a R\$ 12.000,00
  - f.  De R\$ 12.001,00 a R\$ 15.000,00
  - g.  Acima de R\$ 15.000,00

### **Percepções sobre o papel das mídias sociais digitais no processo de empoderamento feminino e desenvolvimento profissional**

1. Para você, o que é o empoderamento feminino?
2. Você se julga uma mulher empoderada? Por quê?

3. Como os *sites* de redes sociais podem contribuir para o processo de empoderamento feminino?
4. E como eles podem dificultar?
5. Em sua opinião, compartilhar conteúdos no grupo “Mulheres de Negócios” ou utilizar a ferramenta “Escrever um Artigo”, no LinkedIn, pode influenciar/incentivar as mulheres da sua rede social a discutirem o empoderamento feminino? Por quê?
6. Na sua opinião, como *sites* de redes sociais profissionais, como o LinkedIn, podem auxiliar as mulheres no mercado de trabalho?
7. E como os grupos fechados do LinkedIn, como o “Mulheres de Negócios”, podem auxiliar?
8. Na sua percepção, os *sites* de redes sociais profissionais, como o LinkedIn, dificultam de alguma forma a carreira das mulheres no mercado de trabalho?
9. Em sua percepção, ao utilizarem o LinkedIn para divulgação de seu perfil profissional, as mulheres podem galgar vagas de empregos que não encontrariam no modo convencional de busca/oferta de emprego? Comente.
10. Você alcançou o topo da sua trajetória profissional? Comente.
11. Como você reconhece, na prática, os possíveis limites de sua trajetória profissional?

### **Percepções sobre o processo de empoderamento feminino pelo modelo proposto por Melo (2012)**

1. Fale sobre a sua trajetória profissional.

#### **Fator cognitivo-analítico**

1. Em sua opinião, quais foram os fatores que favoreceram a sua ocupação em um cargo gerencial?
2. Qual a importância da educação formal, qualificação e atualização no exercício gerencial?
3. A mulher precisa ser mais competente que o homem para assumir um cargo gerencial? Por quê?
4. Na sua percepção, quais as atitudes e habilidades necessárias a uma diretora de sucesso?

**Fator subjetivo**

1. Quais os prazeres você vivencia como diretora?
2. Você encontrou dificuldades no exercício da autoridade na função gerencial?  
Se sim, quais?
3. Como você se comporta diante de algum preconceito em sua profissão pelo fato de ser mulher?
4. Você acredita que ao ocupar este cargo, pode influenciar/incentivar outras mulheres a disputarem vagas em cargos gerenciais?
5. Quais são os ônus e bônus da liderança?

**Fator Político**

1. Como você reconhece que é legitimada no seu ambiente de trabalho por seus subordinados, pares e superiores?
2. Qual a reação dos seus subordinados por serem gerenciados por uma mulher?
3. Você percebe alguma diferença nas divisões de tarefas entre homens e mulheres em sua organização? Comente.
4. Quais estratégias e alianças a mulher precisa desenvolver para alcançar e se manter na função gerencial?
5. Em cargos semelhantes, quem tem mais autonomia, o homem ou a mulher?
6. Como você avalia a sua autonomia dentro da empresa? Você enfrentou dificuldades para conquistar essa autonomia?

**Fator econômico**

1. Na sua percepção, seu salário é condizente com suas qualificações?
2. Quais benefícios seu rendimento salarial tem lhe trazido?
3. O seu trabalho lhe garante a sua independência financeira? Comente.
4. Quais são as suas perspectivas ou planos para sua carreira?

**Fator social**

1. Qual é/foi a principal figura de autoridade dentro da sua família? Comente.
2. Sua família exerceu alguma influência na sua trajetória profissional? Se sim, quais?

3. Como a sua família lhe apoia para o seu desempenho e desenvolvimento profissional?
4. Como o seu grupo social reconhece a sua competência profissional?
5. Como a sua instituição reconhece a sua competência profissional?

**Fator Cultural**

1. Como você concilia a vida pessoal e a profissional?
2. Após ocupar o cargo gerencial, você se sente mais responsável, menos ou igualmente responsável pelo espaço doméstico?
3. Você acredita que a mulher precisa adotar posturas/comportamentos masculinos para obter sucesso na função gerencial?
4. Você já percebeu discriminação ou algum tratamento diferenciado para a mulher no seu ambiente de trabalho?
5. Quais os traços da nossa cultura que facilitam ou dificultam o desenvolvimento profissional da mulher?

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu, Liz Áurea Prado, aluna do curso de Mestrado em Administração, do Centro Universitário Unihorizontes, estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica sob orientação da Professora Doutora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, intitulada “Mulheres de Negócios e o Empoderamento Feminino: análise em um grupo do *LinkedIn*”, cujo objetivo é descrever e analisar o processo de empoderamento feminino de mulheres diretoras participantes do grupo “Mulheres de Negócios”, do site de rede social profissional LinkedIn, considerando o modelo proposto por Melo (2012).

Solicitamos a sua colaboração para que os nossos propósitos possam ser alcançados. O procedimento adotado para a coleta de dados será por meio de entrevista semiestruturada, na qual os depoimentos das participantes serão gravados, mediante autorização prévia, transcritos e ficarão em poder das pesquisadoras. As entrevistas terão duração média de uma hora.

Informamos-lhe ainda que os dados obtidos serão mantidos em sigilo, assim como a sua privacidade e a garantia de anonimato. Salientamos que os resultados desta pesquisa acadêmica serão utilizados apenas para fins acadêmicos e que os dados colhidos serão destruídos ao término de cinco anos.

Comunicamos-lhe que o processo de levantamento dos dados não implicará despesas decorrentes de sua participação na pesquisa acadêmica. Você tem a liberdade de se recusar a participar ou de retirar o seu consentimento em qualquer momento ou fase do estudo.

Eu, \_\_\_\_\_, RG número: \_\_\_\_\_, e-mail \_\_\_\_\_, fui orientada sobre o estudo e afirmo meu consentimento em participar da atividade acadêmica proposta pela pesquisadora, além de autorizar a gravação da entrevista.

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Assinatura da Participante

---

Assinatura da Pesquisadora

Pesquisadora responsável: Liz Áurea Prado  
Endereço: Rua Prof. Reina Esper, nº 130 – Jardim Itália  
CEP: 37044-230 – Varginha/MG  
Celular: (035) 98899-7176  
E-mail: liz.prado@mestrado.unihorizontes.br