

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado

**O EMPODERAMENTO DA MULHER  
E O ACESSO À GERÊNCIA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:  
um olhar sobre gênero e poder**

Rosa Maria Borges Cardoso de Sousa

Belo Horizonte  
2008

**Rosa Maria Borges Cardoso de Sousa**

**O EMPODERAMENTO DA MULHER  
E O ACESSO À GERÊNCIA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:  
um olhar sobre gênero e poder**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, 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  
2008

Sousa, Rosa Maria Borges Cardoso de  
O empoderamento da mulher e o acesso à gerência em  
tecnologia da informação: um olhar sobre gênero e poder. / Rosa  
Maria Borges Cardoso de Sousa. – Belo Horizonte: FNH, 2008.  
144 f.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes  
Melo  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,  
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Poder nas organizações. 2. Poder – Mulheres. 3. Gerência  
– Tecnologia da informação. I. MELO, Marlene Catarina de  
Oliveira lopes. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de  
Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.40924

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ROSA MARIA BORGES CARDOSO DE SOUSA**  
Matrícula: 770102

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica nas Organizações

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

**TÍTULO: O EMPODERAMENTO DA MULHER E O ACESSO À GERÊNCIA EM  
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM OLHAR SOBRE GÊNERO E PODER.**

DATA: 28 de Agosto de 2008

BANCA EXAMINADORA:

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Prof<sup>a</sup>.Dr<sup>a</sup>. Adriane Vieira  
(Faculdade Novos Horizontes)

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff  
(FACE / UFMG)

Prof. Dr. Angelo Brigato Ésther  
(UFJF)



---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo  
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)

Ao meu Deus, Autor e Senhor da minha vida.  
Ao meu querido esposo, João Marcos, pela compreensão e carinho.  
Aos meus filhos, Abraão, Ester e Davi.

## AGRADECIMENTOS

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, pela orientação, pelo profissionalismo e por despertar em mim o desejo pelo tema;

Às mulheres gerentes, que, gentilmente, dispuseram de seu tempo para participar como *corpus* nesta pesquisa;

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cristiana Fernandes De Muylder, que, além da competência, ofereceu-me apoio e estímulo durante o percurso do mestrado;

À Susie Helena Ribeiro, pela competência, pela amizade, por seu acolhimento nas horas de angústia e pelo tempo dispensado em longas conversas sobre o tema e a leitura do texto;

Às amigas Rosana, Ivana e Daniela, que torceram e oraram por mim neste tempo;

Aos meus pais, Enéas e Renildes, e aos meus sogros, João Soares e Maria José, a minha gratidão;

Aos meus familiares, irmãos, cunhados e sobrinhos, pelo carinho;

Aos professores e funcionários do programa de pós-graduação da Faculdade Novos Horizontes, pela dedicação e pelo zelo;

Aos colegas de mestrado, pelo convívio durante o período das disciplinas, pelos debates e pela troca de informações, que favoreceram o meu crescimento;

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, participaram do meu processo de mestrado.

## RESUMO

A crescente entrada da mulher no mercado de trabalho imprime novos contornos às relações de gênero e de poder nas empresas. Esse fenômeno sinaliza para o movimento maior da instalação de um processo de empoderamento da mulher. A análise do empoderamento feminino e das relações de gênero pode ser iluminada por meio da apreensão do campo social em que essas relações se inserem e se manifestam. O empoderamento associa-se ao alcance de bem-estar e de reconhecimento das relações sociais, representando um desafio às relações patriarcais e à manutenção dos privilégios do gênero masculino. Consiste na tomada de consciência por parte da mulher de que possui habilidade e competência para produzir, criar, gerir e transformar sua própria vida e seu entorno, tornando-se protagonista de sua história. Neste trabalho, analisa-se a trajetória profissional de mulheres que exercem cargo de gerência na área de Tecnologia da Informação e o seu processo de empoderamento, refletindo nos aspectos que envolvem as relações de gênero e poder no espaço organizacional. Procedeu-se a uma pesquisa de campo, de caráter exploratório-descritivo, por meio de entrevistas em profundidade, com 12 mulheres-gerentes da área de TI em empresas situadas na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Os dados foram submetidos às técnicas de análise de conteúdo comumente usadas em pesquisas de natureza qualitativa. Os resultados apontaram que dois elementos da dimensão pessoal – o forte sentimento de autoconfiança e a autopercepção das gerentes de suas competências técnicas – podem ser considerados fundamentais para o empoderamento. Na análise da trajetória profissional e do acesso a cargos de gerência, verificou-se reforço das informantes em relação às exigências de formação acadêmica e qualificação técnica continuada, especialmente a experiência profissional e a expertise, como “moedas fortes” nas relações de poder da área de TI. Na percepção das gerentes, esses quesitos configuram-se como pré-requisitos para a trajetória vertical e a permanência na área de TI. Observou-se que, ainda que não haja por parte das mulheres gerentes entrevistadas consciência de terem vivido um processo de empoderamento, há vestígios desse processo nos testemunhos de algumas delas. Pode-se perceber que alcançar a gerência ou um cargo elevado na pirâmide organizacional, algumas vezes, não significa empoderamento da mulher, apesar de isso ser considerado elemento positivo, na medida em que gera condições para que venha a ocorrer.

**Palavras-chave:** Relações de gênero. Relações de poder. Empoderamento. Gerência. Tecnologia da Informação.

## ABSTRACT

Increasing growth of woman in labour market has configured new borderlines on gender and power relations at work. This phenomenon pointed out to major movement of the woman's empowerment process. The analysis of woman's empowerment and gender relations could be enlighten by apprehension of social frame in what these relations happened and showed themselves. Empowerment is intimacy associated with a woman's feeling of welfare and self-recognition of their social relations. It represents a challenge to patriarchal relations and rejection of male gender advantage maintenance. Empowerment consists in an insight experimented by a woman which became conscientious of her own ability and competence to produce, create, manage and change her own life and grounds as protagonist of her own history. In this research, it was analyzed professional trajectory of women who had acquainted a management position in the Technology of Information work segment and their empowerment process, by arguing about how aspects could be involved with gender and power relations inside organizational grounds. Then, it was proceeded by an exploratory descriptive research, designed by deep interviews with 12 TI female managers from Belo Horizonte, Minas Gerais. Data are submitted on content analysis techniques used by qualitative researches. Among the results pointed out by this investigation, two elements of personal dimension could be considered as fundamental to a woman's empowerment, a strong feeling of self confident and a self-perception of technical competences. Both of them are demonstrated by female managers. By analyzing professional trajectory and forms of accessing management positions by women, it be stressed by informants a relevance of academic profile and continuing technical qualification, professional experience and expertise, as "strong trading currencies" on the TI power relations at work. The perception of female managers of these elements has suggested that they are prerequisites to a vertical and sustainable organizational trajectory in TI teams. It could be seen that by no means many women have not consciousness of they are experienced an empowerment process, there are vestiges of this process in the narratives of some interviewers. Also, it could be perceived sometimes a woman becomes manager or gets a high position on the organizational pyramid, it does not represent woman's empowerment, besides it must be considered a positive element once it offers possibilities and openness to empowerment of others.

**Key-Words:** Gender Relationship. Power Relationship. Empowerment. Management. Technology of Information.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – Temas da tabulação quantitativa.....	59
QUADRO 2 – Temas da tabulação qualitativa .....	60
FIGURA 1 – Dimensões do empoderamento.....	69

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Distribuição nos níveis hierárquicos, por gênero (%) .....	18
TABELA 2 - Evolução das mulheres, por cargo (%) .....	18
TABELA 3 - População economicamente ativa 10 <sup>3</sup> – Belo Horizonte – 2007/2008 .....	19
TABELA 4 – Número de postos de trabalho do setor de serviços, por gênero – Belo Horizonte.....	20
TABELA 5 – Distribuição dos gerentes no setor de informática, por gênero – Belo Horizonte .....	21
TABELA 6 – Distribuição dos gerentes nos subsegmentos do setor de Informática, por gênero, no período de jan.–ago. de 2007, Belo Horizonte.....	21
TABELA 7 – Segmentos de atuação da gerência em TI .....	64
TABELA 8 – Outros segmentos de atuação da gerência em TI .....	64
TABELA 9 – Desafios e pressões da mulher na gerência em TI .....	85
TABELA 10 – Alianças e estratégias desenvolvidas para a mulher se manter no cargo gerencial .....	103
TABELA 11 – Requisitos que aumentam as oportunidades de ascensão da mulher na carreira em TI .....	108

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO - UM OLHAR SOBRE GÊNERO E PODER NA GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b> .....	13
<b>1.1 Justificativa</b> .....	16
<b>1.2 Objetivos</b> .....	22
1.2.1 Objetivo geral .....	22
1.2.2 Objetivos específicos .....	22
<b>2 GÊNERO E PODER NAS SOCIEDADES E NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	24
<b>2.1 Relações de gênero</b> .....	24
2.1.1 Da sociedade patriarcal à sociedade contemporânea .....	25
2.1.2 Relações de gênero no Brasil .....	28
2.1.3 Relações de gênero e as organizações .....	30
<b>2.2 Relações de poder</b> .....	32
<b>3 EMPODERAMENTO E GERÊNCIA</b> .....	37
<b>3.1 Empoderamento</b> .....	37
3.1.1 Conceito .....	38
3.1.2 Dimensão psicológica do empoderamento .....	40
3.1.3 Dimensão sociológica do empoderamento .....	42
<b>3.2 Gerência</b> .....	45
3.2.1 Gênero e gerência .....	48
3.2.2 O fenômeno do “teto de vidro” .....	51
<b>3.3 Considerações finais do referencial teórico</b> .....	53
<b>4 ENTREVISTAS COM MULHERES GERENTES DE TI</b> .....	56
<b>4.1 Método</b> .....	56
<b>4.2 Coleta de dados</b> .....	56
<b>4.3 Tratamento dos dados</b> .....	58
<b>4.4 Conhecendo as mulheres gerentes e sua trajetória</b> .....	61

<b>4.5 Contextualização da área de tecnologia da informação</b> .....	65
<b>5 MULHERES NA GERÊNCIA DE TI - EMPODERAMENTO É UMA REALIDADE?</b> .....	69
<b>5.1 Dimensões do empoderamento da mulher</b> .....	70
5.1.1 Dimensão Pessoal .....	71
5.1.1.1 Facilidades .....	71
5.1.1.2 Dificuldades .....	73
5.1.1.3 Valores e motivações .....	75
5.1.1.4 Auto-afirmação da competência .....	77
5.1.1.5 Suporte familiar .....	78
5.1.1.6 Emancipação e desenvolvimento de habilidades e auto-confiança .....	80
5.1.2 Dimensão Social - Relações de gênero .....	82
5.1.2.1 Rompimento com a cultura masculinizada .....	82
5.1.2.2 Desafios e pressões vivenciados .....	84
5.1.2.3 Reprodução da cultura masculinizada .....	87
5.1.2.4 Preconceito sofrido .....	89
5.1.2.4.1 Para ocupar o cargo .....	89
5.1.2.4.2 Dos subordinados .....	91
5.1.2.5 Participação em grupos sociais .....	93
5.1.3 Dimensão Organizacional - Relações de Poder .....	94
5.1.3.1 Gestão de pessoas .....	94
5.1.3.2 Relações de poder .....	96
5.1.3.2.1 Relações de poder “sobre” .....	98
5.1.3.2.2 Relações de poder “com” .....	99
5.1.3.2.3 Relações de poder “para” .....	100
5.1.3.2.4 Relações de poder “dentro” .....	101
5.1.3.3 Alianças e estratégias .....	102
5.1.3.4 Oportunidades de ascensão na carreira .....	106
5.1.3.5 Habilidades e competências para a gerência .....	109
5.1.3.6 Confiança da empresa (oportunidade e política) .....	113
5.1.3.7 Confiança do grupo .....	115
<b>5.2 Expressões do empoderamento</b> .....	116
5.2.1 Bem-estar e sucesso .....	117
5.2.2 Reconhecimento da família .....	118
5.2.3 Ações para a ascensão de outras mulheres .....	119
5.2.4 Ascensão profissional .....	121
5.2.5 Reconhecimento por mérito .....	122
5.2.6 Participação nos processos decisórios .....	123
<b>5.3 As mulheres ultrapassaram o teto de vidro na área de tecnologia da informação e estão empoderadas?</b> .....	125
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	127

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	131
<b>APÊNDICES</b> .....	141

## **1 INTRODUÇÃO - UM OLHAR SOBRE GÊNERO E PODER NA GERÊNCIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Com o processo de globalização, importantes mudanças ocorreram no mundo das organizações. A diversidade de gêneros passou a difundir-se na força de trabalho, antes caracterizada por uma relativa homogeneidade masculina. Os princípios e procedimentos adotados pelas organizações e a forma como elas se organizam e orientam sua aplicação são elementos importantes para a mudança da ordem social, formatada pela desigualdade de gênero (OLIVEIRA, 2005).

Segundo Melo *et al.* (2006b), a compreensão de que as bases da desigualdade de gênero estão nas construções sociais, e não biológicas, abre novas possibilidades de transformar as estruturas sociais, de reverter os processos geradores de desigualdade e de criar outros capazes de produzir igualdade.

Tal entendimento da concepção de relações de gênero equitativas é um compromisso ético e político, e isso implica a construção de estruturas participativas e igualitárias, em que as mulheres não sejam vistas como pessoas vulneráveis e passivas ou, simplesmente, como recurso útil, mas sim como agentes ativas das mudanças. Essa mudança pode ocorrer nas várias estruturas organizacionais e nas diferentes áreas em que trabalham, como na definição das ações, das políticas e das estratégias das empresas, como no planejamento, na gestão e na avaliação dos processos ou como na participação dos espaços onde as decisões são tomadas (OLIVEIRA, 2005).

Nesse caso, uma empresa, ou qualquer organização da sociedade que iniba, cerceie ou desconheça as possibilidades que podem ser abertas às mulheres para a realização plena de suas capacidades, está restringindo espaço, uma vez que a desigualdade entre mulheres e homens não afeta exclusivamente às mulheres, mas também toda a sociedade.

Para Belle (1993), a prioridade de emprego ao homem nos dias de hoje é freqüentemente condenada. O direito ao emprego deveria ser generalizado para homens e mulheres. Acredita-se que tenha ocorrido uma redução no nível de

discriminação de gênero nas organizações com visão voltada para o futuro<sup>1</sup>. Entretanto, nem todas as organizações compartilham dessa perspectiva. Em muitos casos, a discriminação de gênero ainda limita o acesso feminino a determinados espaços.

O fenômeno do teto de vidro<sup>2</sup>, é um exemplo de segregação velada que ocorre nas organizações que impossibilita a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia. Para ultrapassar o teto de vidro, as mulheres precisam criar estruturas pessoais que se adaptem às exigências organizacionais específicas, bem como ao ambiente que as próprias organizações lhes propiciam (BELLE, 1993). Portanto, sustenta-se que as relações de gênero devem ser interpretadas de modo distinto, levando-se em consideração o local onde ocorrem, as regras sócio-culturais vigentes nesses espaços e as relações de poder vivenciadas pelos agentes sociais (MELO, 2007).

Faz-se necessário, portanto, compreender as organizações como espaços em que homens e mulheres articulam suas relações, tanto de gênero quanto de poder, por meio de movimentos de negociação, contestação e luta de interesses (CAPPELLE *et al.*, 2004).

A reformulação das relações de poder entre homens e mulheres altera também a configuração das relações sociais entre esses sujeitos (CAPPELLE *et al.*, 2004). A limitação de papéis masculinos e femininos restringe as possibilidades de cada ser humano, provocando alterações de padrões de comportamento (OLIVEIRA, 2005). Esse fato implica admitir que os avanços na área da medicina têm colaborado para essas mudanças, uma vez que as técnicas reprodutivas têm ajudado a mulher a adiar cada vez mais a maternidade, bem como a contê-la.

---

<sup>1</sup> Empresas modernas, competitivas, com visão global e estratégica, preocupadas com o desenvolvimento sustentável, com a valorização e o aproveitamento do potencial advindo da diversidade humana no trabalho, que percebem a importância crescente das tecnologias nos processos de gestão (PIMENTEL, 2005).

<sup>2</sup> Teto de vidro (“*glass ceiling*”) consiste em uma barreira sutil e transparente, mas suficientemente forte para bloquear a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos (STEIL, 1997). Esse fenômeno será analisado mais detidamente no capítulo 4, ao discutir a gerência e a trajetória da mulher gerente.

As transformações nos padrões de comportamento, seja pelo aumento do acesso à universidade, pela liberdade sexual, pelo controle da fecundidade, pela maior qualificação profissional e pelas mudanças na concepção e nos valores relativos ao seu papel social, são fatores que têm influenciado incisivamente o aumento do ingresso das mulheres no mundo do trabalho (MELO, 2003; MELO *et al.*, 2006b).

Cappelin (1996) afirma que as avaliações sobre a configuração do mercado de trabalho têm sinalizado para a ocorrência de uma transformação na estrutura de desigualdade entre homens e mulheres, e que as discriminações nas formas de inserção e ocupação das mulheres a cargos mais altos têm se alterado.

Para Menezes (2002), numa perspectiva histórica, é possível perceber que a mulher sempre esteve presente nas empresas. Porém, a relação da mulher com o poder em cargos de gerência ainda constitui um espaço em que ela não apresenta a segurança que já possui em outras áreas. Cappelle *et al.* (2004) reforçam esse raciocínio afirmando que tal relação com o poder tem como pano de fundo uma estrutura construída para garantir uma dominação histórica do gênero masculino sobre o feminino, com base em evidências e, muitas vezes, em pressupostos não questionados, seja por comodidade, receio ou falta de argumentos.

Sobre essa dominação, Menezes (2002) afirma que a trajetória das mulheres nas organizações é marcada, inicialmente, por ocupantes de cargos de chefia que introjetaram características masculinas, adotando como estratégias de sobrevivência atitudes autoritárias e estilos masculinizados, num constante processo de descaracterização do feminino.

Gerenciar a desigualdade e essas relações tensas de poder é uma iniciativa esperada da alta direção das organizações (CAPPELLE *et al.*, 2004), em resposta ao crescimento das exigências do mercado de trabalho, entendendo que a antiga homogeneidade característica da força de trabalho tem dado lugar à diversidade, já que grupos antes considerados minoritários, como o de mulheres, cada vez mais integram o ambiente organizacional.

Hoje, reconhece-se que várias organizações sociais, entre elas as empresas, têm potencial e podem criar e mobilizar princípios organizativos em favor da igualdade de papéis e postos ocupados na estrutura organizacional. De fato, uma empresa que



estiver fundada sobre os princípios da igualdade de gêneros pode exercer uma função-chave no enfrentamento das iniquidades e dos conflitos sociais dela decorrentes (OLIVEIRA, 2005).

Nesse contexto, a noção de empoderamento está ligada ao processo de alcance de bem-estar e de manutenção e reconhecimento das relações sociais. No processo de empoderamento das mulheres, entender a questão do poder e, em especial, do poder nas relações de gênero é de fundamental importância para as práticas sociais, pessoais e econômicas (COSTA, 2004). É preciso ter um olhar que ultrapassa o indivíduo, propondo um modo de pensar a inserção do sujeito nas relações de poder patrocinadas por um grupo ou por uma sociedade.

Nesta pesquisa, propõe-se discutir as relações de gênero e de poder no processo de empoderamento das mulheres gerentes na área de tecnologia da informação. Destacam-se os principais campos teóricos que nortearão esta análise: relações de gêneros, relações de poder, empoderamento e gerência.

O quadro apresentado oferece o pano de fundo para a proposição desta pesquisa, cuja justificativa e objetivos são descritos neste capítulo. No capítulo 2, organiza-se a primeira parte do referencial teórico, que envolve as relações de gênero e as relações de poder nas sociedades e nas organizações. No capítulo 3, dando continuidade ao referencial teórico, expõe-se sobre o empoderamento e a gerência. No capítulo 4, são descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa, incluindo-se também a apresentação dos dados demográficos das gerentes e a contextualização da área de tecnologia da informação. No capítulo 5, ocupa-se da análise dos resultados da pesquisa. No capítulo 6, as considerações finais buscam resumir o percurso investigativo e os resultados obtidos. Na última parte, relacionam-se as referências bibliográficas e os apêndices.

## **1.1 Justificativa**

Estudos sobre as relações de gênero e os papéis desempenhados pelas mulheres nas últimas décadas no Brasil têm sido objeto de pesquisa nas mais diversas áreas do conhecimento e ocupado um lugar de destaque nos diversos tipos de produção.

Historicamente, observa-se que as representações acerca do trabalho feminino e a trajetória percorrida pelas mulheres no mundo do trabalho promovem e reforçam o discurso machista presente em grande parte das organizações (CAPPELIN, 1996). Este discurso pauta-se em uma matriz cultural, que, segundo Setton (2002), predispõe os indivíduos a fazerem suas escolhas influenciando fortemente o que se faz atualmente.

No Brasil, a partir da última década, a mulher tem construído sua trajetória objetivando cargos nos altos escalões da hierarquia organizacional. A sua busca parte para uma redefinição da identidade feminina nas empresas, pois a relação da mulher com o poder em cargos gerenciais ainda constitui-se em espaço a ser conquistado (MELO *et al.*, 2006b).

Para Tanure (2007), apesar de o modelo de exercício de poder no Brasil ainda ser masculino, as mulheres estão entrando no mercado de trabalho de maneira cada vez mais significativa em funções gerenciais. Segundo ela, os avanços não significam que o preconceito tenha acabado, mas, sim, que existe diferença significativa entre os espaços ocupados por homens e mulheres nos cargos gerenciais.

A respeito da inserção da mulher no trabalho, há que se considerar que ainda existem fatores limitantes, como a necessidade de conciliar as tarefas domésticas e as profissionais, inerentes ao papel social e histórico atribuído às mulheres. Esse fato faz com que, muitas vezes, o trabalho da mulher seja desenvolvido em tempo parcial (MELO *et al.*, 2006b).

Essas mudanças podem ser analisadas na última edição da pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas, divulgada pelo Instituto Ethos, em 2005. Nesta pesquisa, verificou-se que no Brasil, apesar de as mulheres terem escolaridade maior do que a dos homens, quanto mais alto for o nível hierárquico, menor será a representação da mulher nas organizações pesquisadas. Das empresas pesquisadas, 119 responderam ao questionário, contra 247 na edição de 2003. Verificou-se uma tendência de crescimento, de 9% em 2003 para 10,6% em 2005, na porcentagem de mulheres em cargos de nível executivo (TAB. 1).

TABELA 1 - Distribuição nos níveis hierárquicos, por gênero (%)

Nível	Executivo	Gerencial	Chefia	Funcional
Homens	89,4	69,0	73,0	67,4
Mulheres	10,6	31,0	27,0	32,6

Fonte: Instituto Ethos, 2007

Na pesquisa elaborada pelo Grupo *Catho* (2007), observou-se que a presença feminina nos cargos executivos, principalmente em funções gerenciais e de supervisão, tem crescido. Elas também estão conseguindo manter-se nos cargos mais elevados, como o de presidente, e estão crescendo aos poucos nos demais cargos. Esses dados estão no último levantamento feito pelo Grupo *Catho* (2007), compreendendo universo de 95.103 empresas e 333.986 executivos brasileiros, sobre a evolução das mulheres por cargo nos últimos sete anos (TAB. 2), no qual foi registrado um crescimento médio de 2,5 pontos percentuais da participação feminina nos cargos ligados à direção das empresas.

TABELA 2 - Evolução das mulheres, por cargo (%)

Cargo	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07
Presidente, CEO ou Equivalente	13,88	15,14	15,24	15,87	16,75	20,21	20,17
Vice-Presidente	12,55	12,89	13,05	13,51	15,11	15,59	16,13
Diretor	19,73	19,21	20,14	21,59	21,91	24,39	25,03
Gerente	20,43	22,16	23,37	24,92	25,64	28,03	30,12
Supervisor	24,75	29,22	30,81	32,87	37,11	40,42	42,84
Chefe	29,5	29,50	30,27	32,22	34,84	38,57	39,30

Fonte: Grupo *Catho*, 2007

Melo *et al.* (2006b) sustentam que essa mudança no acesso das mulheres a cargos de alta responsabilidade e de topo de organização pode estar indicando que o fenômeno do teto de vidro tenha diminuído no meio organizacional. Em todo caso, ainda há presença da cultura paternalista em várias instâncias das relações de trabalho, bem como nas relações de gênero.

As transformações sociais ocorridas nos últimos anos parecem demonstrar uma tomada de consciência por parte da sociedade. Esse fato pode ser observado na análise dos indicadores da condição feminina no que se refere à situação no mercado de trabalho na região metropolitana de Belo Horizonte. Os dados da

população economicamente ativa (PEA) fornecidos pelo IBGE (2008) na pesquisa mensal de emprego ainda expressam a desigualdade social e a discriminação sexual na esfera do trabalho.

No entanto, apesar de os dados sinalizarem a existência de desigualdade entre homens e mulheres, é perceptível o progressivo aumento na proporção da participação feminina no mercado de trabalho. No ano de 2007 as mulheres apresentaram média mensal de participação no mercado de 46,61% e tiveram um crescimento de 6,70%, superando os homens, que cresceram no período somente 0,30%. Nos dois primeiros trimestres do ano de 2008, as mulheres representaram 46,62% de participação no mercado de trabalho, superando os dois primeiros trimestres de 2007, nos quais a participação feminina foi de 46,29% (TAB. 3).

TABELA 3 - População economicamente ativa 10<sup>3</sup> - Belo Horizonte - 2007/2008

<b>Gênero</b>	<b>1º Trimestre 2007</b>	<b>2º Trimestre 2007</b>	<b>3º Trimestre 2007</b>	<b>4º Trimestre 2007</b>	<b>1º Trimestre 2008</b>	<b>2º Trimestre 2008</b>
Homens	3.949	3.958	4.020	3.994	4.025	4.122
Mulheres	3.387	3.427	3.528	3.558	3.534	3.581

Fonte: IBGE, 2008

A mudança no quadro de inserção da mulher nas esferas organizacionais reflete o aumento da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro como um dado consolidado. Os dados do IBGE (2008) apontam como fatores que explicam esse crescimento a melhor escolaridade em comparação aos homens e a queda da fecundidade. O maior acesso a cargos de liderança e comando também é um exemplo dessa mudança social.

Ammann (1997, p. 101) argumenta que as mulheres “[...] vem conseguindo derrubar clichês que apresentam seu gênero como intelectualmente limitado e demonstra capacidades e aptidões para ocupar espaços que lhe eram vedados”. Diante dessas transformações e contradições, é importante estudar as relações de gênero e poder a partir das percepções de outras áreas dentro das organizações.

O setor de serviços é um grande consumidor de mão-de-obra feminina. Dos 1.182.102 postos de trabalho no setor no ano de 2000, as mulheres ocuparam 42,34%. De 2000 a 2005, os cargos ocupados por mulheres no setor de serviços aumentaram em 127.217 novos postos de trabalho, representando um aumento de

25,42%. Já no ano de 2006 a participação das mulheres apresentou uma ligeira queda, de 18%, na ocupação dos postos de trabalho, conforme apresentado na TAB. 4.

TABELA 4 – Número de postos de trabalho do setor de serviços, por gênero - Belo Horizonte.

<b>Gênero</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Homens	681.584	683.162	711.615	723.825	773.128	827.823	885.767
Mulheres	500.518	498.167	527.158	543.938	570.939	627.735	608.712
<b>Total</b>	<b>1.182.102</b>	<b>1.181.329</b>	<b>1.238.773</b>	<b>1.267.763</b>	<b>1.344.067</b>	<b>1.455.558</b>	<b>1.494.479</b>

Fonte: MTE RAIS Séries Históricas, 2007b.

Especificamente em relação a cargos gerenciais no setor de serviços, no período de janeiro a dezembro de 2007, na região de Belo Horizonte, dos 5.674 cargos gerenciais 3.297 são ocupados por homens e 2.377 são ocupados por mulheres, ou 41,89% (MTE, 2007a).

No que se refere à ocupação das mulheres na área de informática, constata-se que este tem sido um setor de atividade em que a participação feminina mais tem avançado. Define Rapkiewicz (1998, p.197): “A capilaridade da microinformática, presente em todos os setores da sociedade, permitiu a desmistificação da tecnologia da informação. Ocupações onde há intensa concentração de mão-de-obra feminina”. A autora mostra que o setor de informática no Brasil tem se tornado o que possui maior participação feminina, considerando-se os setores tecnológicos.

Entre 2000 e 2002, o setor de TI registrou um crescimento médio anual do número de empregos formais em Belo Horizonte, passando de um total absoluto de 14.678 para 16.698. As atividades de processamento de dados e de banco de dados foram as que mais cresceram neste período, apresentando elevação no número de empregos de 53% e 155%, respectivamente (VIEIRA *et al.*, 2007). Em 2005, o número de postos e trabalho foi de 12.653, sendo que deste total 7.227 foram ocupados por homens e 5.426 por mulheres (42,88%) (MTE, 2006a, 2007b).

Ao analisar a participação das mulheres gerentes no setor de informática em Belo Horizonte no período de 2004 a 2006, verifica-se um crescimento no número de mulheres na atividade gerencial bastante expressivo. A participação cresceu, em média, 44,35%. Em números absolutos, do total de 753 cargos ocupados no período 335 foram ocupados por mulheres, representando 44,49% contra 55,51% ocupados

por homens. No período, as mulheres tiveram crescimento de 90,9%, superando os homens que cresceram 75% (TAB. 5).

TABELA 5 – Distribuição dos gerentes no setor de informática, por gênero - Belo Horizonte.

<b>Gênero</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Total</b>
Homens	96	154	168	418
Mulheres	77	111	147	335
<b>Total</b>	<b>173</b>	<b>265</b>	<b>315</b>	<b>753</b>

Fonte: MTE CAGED Estatístico, 2005, 2006a, 2006b, 2007c.

No ano de 2007, de janeiro a agosto, a média de ocupação de cargos gerenciais por mulheres foi de 35,65%. Os segmentos que tiveram maior representação feminina em relação aos homens nos cargos de gerência foram: consultoria em *hardware* e processamento de dados (TAB. 6).

TABELA 6 – Distribuição dos gerentes nos subsegmentos do setor de informática, por gênero, no período de jan-ago de 2007 - Belo Horizonte.

<b>Subsegmentos do setor</b>	<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
Consultoria em <i>hardware</i>	14	15
Consultoria em <i>software</i>	24	3
Desenvolvimento de <i>softwares</i>	70	37
Processamento de dados	36	38
Atividades de banco de dados e distribuição on-line de conteúdo eletrônico	2	0
Manutenção e reparação de máquinas de escritório e de informática	21	9
Outras atividades de informática, não especificadas anteriormente	73	31
<b>Total</b>	<b>240</b>	<b>133</b>

Fonte: MTE CAGED Estatístico, 2007a.

Melo (2007) afirma que a feminização do emprego no setor tecnológico apresenta oportunidade única para examinar a dinâmica que aparentemente contradiz a estabilidade da tipificação sexual de cargos e que contribui para reduzir os níveis de segregação sexual no emprego.

Percebe-se a importância em avançar ainda mais em estudos sobre a temática da gerência feminina, para que se possa, efetivamente, conhecer a realidade de vida e de trabalho desse grupo de mulheres no atual contexto da sociedade contemporânea, permeado por profundas mudanças que, sem dúvida, têm gerado impactos em sua esfera de vida tanto produtiva quanto familiar.

Escolheu-se a área de tecnologia da informação como espaço para o desenvolvimento desta pesquisa, que pretende analisar o processo de empoderamento da mulher gerente na área de tecnologia da informação.

## **1.2 Objetivos**

A problematização que instiga esta pesquisa apóia-se na decisão de entender a trajetória profissional de mulheres que exercem cargo de gerência na área de tecnologia da informação e o seu processo de empoderamento. Buscou-se responder à seguinte pergunta: **Como se dá o empoderamento da mulher gerente na área de tecnologia da informação em empresas de Belo Horizonte?**

Partindo dessa pergunta, delinearam-se os objetivos geral e específicos, que a seguir são apresentados.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar o processo de empoderamento da mulher gerente na área de tecnologia da informação em empresas de Belo Horizonte.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar as diferenças e semelhanças na percepção das gerentes da área de tecnologia da informação em relação à ascensão da mulher ao cargo de gerência de tecnologia da informação;
- Analisar, na percepção das gerentes da área de tecnologia da informação, as oportunidades de ascensão da mulher a cargos de gerência na área de tecnologia da informação;

- Verificar a relação estabelecida, na percepção das gerentes, entre o gênero feminino e os requisitos para o perfil do cargo de gerente da área de tecnologia da informação;
- Apresentar as facilidades e dificuldades vivenciadas por mulheres gerentes no processo de empoderamento em cargos de gerência da área de tecnologia da informação.



## 2 GÊNERO E PODER NAS SOCIEDADES E NAS ORGANIZAÇÕES

Apesar da quantidade de mulheres em cargos de gerência intermediária, em termos gerais, ter aumentado nos últimos anos (IBGE, 2008; MTE 2005; MTE 2006a; MTE 2006b; MTE 2007a; MTE 2007b; MTE 2007c), a quantidade de mulheres em cargos de alta direção em grandes organizações continua pouco expressiva, seja pelas diferenças de gênero no quesito socialização, seja pela dificuldade de exercer o poder sobre subordinados ou pelas diferenças nos estilos de liderança (OAKLEY e CLAYTON, 2003).

As questões acerca de gênero e do exercício do poder são afetas à vida organizacional, pois é no espaço das organizações que homens e mulheres articulam suas relações, por meio de movimentos de negociação, de contestação ou de luta pelos interesses que estão em jogo (CAPPELLE *et al.*, 2004). Trabalhar as relações de gênero sob a perspectiva das relações de poder permite identificar como as práticas de alianças e negociações operam no sentido de criar ordem, conhecimento e, conseqüentemente, efeitos de poder, e visualizar pontos de resistência a essas práticas ao longo das redes relacionais que envolvem os gêneros dentro das organizações (CAPPELLE *et al.*, 2003).

### 2.1 Relações de gênero

Os papéis e as relações sociais desempenhadas por homens e mulheres não são naturais ou biologicamente determinados. São construídos no ambiente social e, historicamente, organizados (SARDENBERG e COSTA, 1994). Portanto, falar em gênero é enfatizar o caráter social e histórico das diferenciações sociais baseadas nas percepções das diferenças sexuais. Os trabalhos dedicados a investigar gênero têm contribuído para o entendimento da importância da dimensão das relações sociais e suas variações ao longo da história. Stearns (2007) explica:

À medida que as civilizações se desenvolveram, a partir dos contatos e das limitações das trocas, os sistemas de gênero – relações entre homens e mulheres, determinação de papéis e definições dos atributos de cada sexo – foram tomando forma também (STEARNS, 2007, p. 31).

Um possível marco histórico para uma consciência de gênero pode ser atrelado à Revolução Francesa e à Revolução Industrial inglesa, juntamente com a modernidade e o pensamento sociológico. A consciência de gênero vêm a reboque da percepção das estruturas sociais e familiares, e se implanta nos ideais liberais de igualdade e na noção de indivíduo (SARDENBERG e COSTA, 1994).

Para Izquierdo (1994) e Cappelle *et al.* (2003), as abordagens iniciais sobre gênero consideravam as características biológicas de cada sexo como responsáveis pela desigualdade entre homens e mulheres. Posteriormente, começa-se a entender gênero como produto da socialização e do acesso a experiências diferentes vivenciadas por homens e mulheres. O termo *gênero* está ligado à construção social do ser homem ou do ser mulher e aos papéis socioculturais que as pessoas desempenham.

A diferenciação entre sexo e gênero permite superar as limitações e capacidades implicadas pelas características sexuais, substituindo pelos padrões de identidade, modelos, posições e estereótipos moldados pelas características sociais, psíquicas e históricas. Por estereótipos compreendem-se padrões e modelos construídos por dada sociedade em determinado momento, que determinam como o sujeito deve ser e como deve agir (IZQUIERDO, 1994). Isso não implica dizer que tanto as mulheres quanto os homens em semelhantes condições sociais, econômicas e culturais reproduzirão os mesmos estereótipos, pois a trajetória de cada um levará à percepção ou consciência diferenciada na reprodução, ou não, desses modelos (SARDENBERG e COSTA, 1994). Os valores de gênero são também pessoais e fazem parte da identidade individual e social (STEARNS, 2007).

### **2.1.1 Da sociedade patriarcal à sociedade contemporânea**

Nas sociedades patriarcais<sup>3</sup>, as concepções de gêneros eram percebidas pelo viés da sexualidade. Os homens eram considerados criaturas superiores e possuíam

---

<sup>3</sup> Sociedades patriarcais, forma de organização social em que o homem detém o papel dominante na família e na sociedade (LAROUSSE, 2006, p. 1989).

direitos legais, ao contrário das mulheres. O *Código de Hamurabi*<sup>4</sup>, na Mesopotâmia, datado do segundo milênio a.c., estabelecia que a mulher que “não tenha sido uma dona-de-casa cuidadosa, tenha vadiado, negligenciado sua casa e depreciado seu marido deveria ser jogada na água” (STEARNS, 2007 p. 32).

Culturalmente, os sistemas patriarcais enfatizavam a fragilidade das mulheres e sua inferioridade. O alcance do patriarcalismo foi poderoso e extenso, e quaisquer formas de protesto eram improváveis. A desigualdade das mulheres tendeu a aumentar com o passar do tempo, à medida que as civilizações estabeleciam e expandiam (STEARNS, 2007). A *Lei Judaica*<sup>5</sup>, que era ainda mais severa no tratamento da sexualidade das mulheres ou de seu papel social, influenciou o cristianismo e toda a cultura ocidental (SCHÜSSLER-FIORENZA, 2005; CASTELLI *et al.*, 2000).

A força do patriarcado afetou tanto as mulheres como as definições de masculinidade, pois os homens, independente da sua personalidade, deveriam assumir papéis dominantes. A ascensão e o aprofundamento dos sistemas patriarcais de relações de gênero participaram do mesmo processo que gerou as economias agrícolas e urbanas, e as complexas estruturas culturais e sociais humanas. As diferenças são observáveis nas principais civilizações clássicas, como as da China, da Índia, do Oriente Médio e das regiões mediterrâneas. O sistema patriarcal da China tinha como princípios a hierarquia e a ordem. O homem era o governante da família e a mulher era instada a ser subserviente e eficiente nas habilidades domésticas. Na cultura indiana, as mulheres eram consideradas inferiores, mas em contraste com a cultura chinesa, valorizava a inteligência e a beleza das mulheres. A civilização clássica do Mediterrâneo enfatizou o racionalismo, a filosofia e a ciência, buscando distinguir traços intelectuais considerados masculinos, e atribuía à mulher traços mais emocionais e menos mentais. A mulher era bem tratada, ao mesmo tempo em que reforçavam-se sua

---

<sup>4</sup> Hamurabi, sexto rei sumério (1792-1750 ou 1730-1685 a.c.). O *Código de Hamurabi* estabelecia regras de vida e de propriedade. É uma das leis mais antigas da humanidade e está gravado em uma estela cilíndrica de diorito, descoberta em Susã e conservada no museu do Louvre (STEARNS, 2007).

<sup>5</sup> *Lei Judaica*, conjunto que representa a tradição religiosa judaica. Encontra-se na lei escrita revelada a Moisés no monte Sinai: Torá (“doutrina”), no Talmude, obra de sábios doutores finalizada no século VI. (LAROUSSE, 2006)

inferioridade e seus papéis domésticos. No período helenístico, as mulheres tiveram maior participação em atividades culturais e comerciais. Na sociedade romana, as condições das mulheres se aprimoraram com o tempo, sendo-lhes permitido aparecer em público e participar de atividades sociais. Ainda que fossem punidas por condutas sexuais, o castigo era relativamente suave em comparação com outras civilizações patriarcais. A solidez do patriarcado sugere que contatos com outras sociedades dariam acesso a novos padrões. Essas culturas lutaram para definir os papéis de gênero como um componente regulador importante da ordem social (STEARNS, 2007).

No período pós-clássico, as relações de gênero tenderam a enfatizar a crescente desigualdade no padrão da família. As civilizações foram marcadas pelo crescimento das interações culturais, que possibilitaram retomar instâncias sobre valores de gênero, trazidos pela experiência de outras sociedades. A religião e a atividade missionária marcaram esse período, com efeitos imprevisíveis nas relações de gênero (PERROT, 1991; STEARNS, 2007).

Já nos séculos XVIII e XIX, por meio dos sistemas coloniais, os europeus afetaram as formas de concepção dos sistemas de gênero em outras sociedades. Assim, em 1900 a maior parte das sociedades era ainda patriarcal. As expressões do patriarcado se modificaram, mas continuavam realçando as desigualdades. As sociedades detinham a idéia de que, como a natureza biológica de homens e mulheres era diferente, os papéis sociais desempenhados por ambos também deviam ser diferentes. Destinavam-se ao homem os trabalhos no comércio e nos negócios e às mulheres os afazeres domésticos. As mulheres passavam a maior parte da vida gerando e criando filhos. Essa divisão perdurou e só começou a ser desconstruída a partir de meados do século XX (PERROT, 1991).

A partir da segunda metade do século XX, observou-se o crescimento da economia informacional global, e as inovações tecnológicas propiciaram grandes mudanças nos processos. Esses fatores, aliados à luta das mulheres e aos movimentos feministas no final de 1960, proporcionaram a elas participação maior no mercado de trabalho, com direito a instrução e a profissionalização (CASTELLS, 1999). A luta por igualdade de direitos e condições no trabalho resultou na elaboração de um novo conceito de gênero e, ao mesmo tempo, colaborou para superar a definição

biologizante dos sexos, abrindo maiores possibilidades ao trabalho feminino (MELO *et al.*, 2006b).

Ainda segundo Melo *et al.* (2006b), a participação feminina no mercado de trabalho trouxe vantagens econômicas tanto para as famílias como para as empresas. Para as famílias, porque era um complemento na renda familiar, com conseqüente aumento do poder aquisitivo e da qualidade de vida; para as empresas, porque as mulheres recebiam remuneração menor que a dos homens e ocupavam os cargos menos valorizados e disputados, diminuindo o custo da mão-de-obra.

A entrada da mulher na força de trabalho remunerado e suas conquistas profissionais abalaram o poder masculino como o único provedor da família, concedendo à mulher maior poder de barganha. Para Giuliani (2004), as mulheres deixaram de ser vistas como parte de uma reserva no mercado de trabalho, no qual entravam e saíam de acordo com a conjuntura e o ciclo econômico.

No que se refere à revolução feminina, Castells (1999) argumenta que, apesar de a discriminação contra a mulher ter diminuído, aumentaram a violência interpessoal e o abuso psicológico, devido ao desrespeito à alteridade feminina e ao não conformismo do homem diante da perda de poder.

A transformação do papel da mulher na sociedade deve-se às mudanças ocorridas na economia e no mercado de trabalho, bem como à abertura de oportunidades para as mulheres em outras áreas. Castells (1999) indica três hipóteses para essa transformação: 1) abertura na área da educação; 2) transformações tecnológicas na biologia, farmacologia e na medicina, propiciando controle sobre a gravidez e; 3) rápida difusão de idéias na cultura globalizada em um mundo interligado.

### **2.1.2 Relações de gênero no Brasil**

A trajetória das relações de gênero no Brasil sofreu as influências da colonização européia. Del Priori (1998) registra que as mulheres brasileiras estiveram presentes desde o povoamento da colônia e que, ao longo da história, estereótipos sempre foram usados para referir-se às mulheres: auto-sacrificadas, submissas, reclusas, sexualmente exploradas. A mulher da elite contrapunha-se à mulher das classes

populares, que desfrutavam de maior liberdade pessoal, podendo, inclusive vivenciar sua sexualidade sem maiores restrições (FELLOWS, 2006). Algumas mulheres viveram situações diferenciadas, assumindo papéis tradicionalmente masculinos: à frente da família, administrando fazendas e engenhos, fazendo negócios e exercendo outra forma de poder para além da esfera doméstica. Mas as exceções não invalidam a regra de que o poder patriarcal permaneceu em toda a época do Brasil Colônia (SARDENBERG e COSTA, 1994).

Dessa época não se têm registros de movimentos de conscientização e valorização de mulheres. Ao contrário, verifica-se que a Igreja, preocupada com a pureza física e mental das mulheres, procurava controlar suas vidas e seus corpos. Mesmo assim, muitas mulheres participaram dos processos de mobilidade social ocorridos ao longo do século XVIII, trabalhando exaustivamente em ofícios variados para ter a sobrevivência garantida (DEL PRIORI, 1988).

A trajetória do movimento feminista no Brasil surgiu no século XIX, introduzido por Nísia Floresta<sup>6</sup>. Esse movimento marca o despertar da consciência crítica da condição feminina na sociedade brasileira (SARDENBERG e COSTA, 1994). A partir de então, o movimento assume formas diferenciadas de luta e reivindicações.

As primeiras manifestações foram voltadas para a conquista do direito à educação e à profissionalização da mulher. No início do século XX, as mulheres trabalhadoras eram submetidas a péssimas condições de trabalho e, na maioria das vezes, não eram reconhecidas como parte da população economicamente ativa. Sua contribuição social se restringia à manutenção do equilíbrio doméstico (GIULANE, 2004). A luta pelo reconhecimento e construção de uma sociedade mais justa e igualitária, em que a mulher pudesse realizar-se plenamente como ser humano e cidadã, ainda que mobilizando apenas determinados segmentos femininos da população, deu-se pela conquista do direito de votar, conseguido em 1934. Estendeu-se pelo direito à educação e por condições dignas de trabalho e igualdade salarial, bem como o direito de decidir sobre o que fazer com o próprio corpo e com a sexualidade (SARDENBERG e COSTA, 1994).

---

<sup>6</sup> Nísia Floresta Brasileira Augusta (1808-1885). Educadora, escritora e poetisa. Nasceu no Rio Grande do Norte. Destacou-se por sua luta pela valorização das mulheres, por uma educação igualitária no Brasil e adesão às causas abolicionistas e republicanas.

O ingresso da mulher no mercado de trabalho, de acordo com Melo *et al.* (2006b), pode ser analisado pelas mudanças tecnológicas. A substituição da mão-de-obra por máquinas provocou, em vários setores da economia, desemprego e a conseqüente desvalorização do trabalho manual. A mecanicização da indústria e o aprimoramento das máquinas obrigaram os operários do sexo masculino a migrarem para trabalhos mais valorizados, sendo, então, substituídos pelas mulheres.

Um passo decisivo para o processo de promoção e conscientização da mulher acerca do seu papel na sociedade foi a promulgação da Constituição de 1988. O texto constitucional legitima e publiciza o fato de que as mulheres brasileiras deixaram de constar como cidadãs inferiores, como nas constituições anteriores, tornando-se legalmente reconhecidas como seres responsáveis e socialmente produtivos, sujeitos de direito e de fato, que devem ser tratados sem discriminação (SARDENBERG e COSTA, 1994).

### **2.1.3 Relações de gênero e as organizações**

Melo *et al.* (2006b) afirmam que o fato de a mulher ocupar novos postos de trabalho e assumir mais responsabilidade, não estando limitada apenas a cargos subalternos na organização, implicou a redefinição da identidade feminina, a percepção acerca das questões de gênero e a representação elaborada acerca da sua inserção no mundo do trabalho.

Quanto à última categoria, a divisão dos gêneros pode ser percebida em atividades produtivas e de interação social. Fonseca (2000) considera que grande parte das atividades assistenciais privilegia o trabalho feminino e pode ser considerada como guetos ocupacionais de mulheres, como as profissionais de enfermagem, psicologia, serviço social e terapia ocupacional.

Com a mesma perspectiva das organizações, Cappelle *et al.* (2003) explicam que a diferenciação técnica que se faz do trabalho coloca em evidência a divisão dos gêneros. Os trabalhos considerados mais centrais e vinculados a cargos de gerência são ainda usualmente ocupados por homens, enquanto os trabalhos periféricos, como as funções de atendimento e secretariado, são destinados às mulheres.

Fonseca (2000) associa esse processo à regulamentação informal das organizações, como mecanismo de incorporação de um senso de jogo socialmente aceito. Essa prática social não estaria presente somente nas organizações, mas também as próprias mulheres tendem a escolher determinadas profissões guiadas por esse sentimento simbólico e pelo sentimento de aceitação cultural.

É fundamental considerar que a participação feminina no mercado de trabalho é definida não só pelas condições do próprio mercado de trabalho, mas pelas possibilidades que a mulher dispõe de oferecer-se a esse mercado (BRUSCHINI, 1994). Para Cappellin (1996), o mercado de trabalho, analisado a partir da ótica feminina, implica a necessidade de destacar diversas outras atividades que competem à mulher. Além de fazer parte dos espaços produtivos, a elas são impostas, pela sociedade, atribuições como a realização de serviços e práticas voltadas para a manutenção da família. A esse não abandono do seu papel no espaço privado cunhou-se o conceito de “dupla jornada” (BARSTED, 1994), que sinaliza a condição diferenciada da mulher em relação ao homem no mercado de trabalho. Bruschini (1996, p. 87) corrobora esse pensamento afirmando que, “apesar das transformações do mundo moderno, pode-se afirmar que, ainda hoje, destinam-se às mulheres as atividades reprodutivas e os cuidados com a casa [...], enquanto ao homem cabe o papel de provedor”.

Diante dessas perspectivas, verifica-se que a mulher ocupa cada vez mais espaços no mundo do trabalho, como comprovam as pesquisas (ETHOS, 2007; CATHO, 2007; IBGE, 2008; MTE, 2006a; 2007b). A inserção da mulher é avaliada, principalmente, em termos de nível de instrução, qualificação, competência, situação no mercado de trabalho, renda e participação política. Esses indicadores são reveladores de como os valores da sociedade têm mudado (MELO *et al.*, 2006b).

Percebe-se, todavia, ser necessário discutir novos paradigmas produtivos diante da presença feminina, não só nas posições inferiores das cadeias produtivas, mas também nas posições de gerência e direção das empresas modernas, como acesso ao emprego, oportunidades de qualificação e treinamento, condições de saúde e segurança (ABRAMO e ABREU, 1998).



Falar das relações de gênero é falar das relações de poder. O poder pode ser visto como aspecto inerente a todas as relações sociais, econômicas e pessoais (MELO *et al.*, 2006b). Passa-se agora a discorrer sobre as relações de poder.

## **2.2 Relações de poder**

O estudo sobre o poder e relações de poder é um dos mais polêmicos das ciências humanas e sociais, e isto reflete na teoria das organizações que adota vários enfoques e interpretações para abordar o conceito. Poder pode ser definido como a “capacidade que tem uma classe social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses objetivos e subjetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade” (FARIA, 2004, p. 141).

As relações de poder podem ser entendidas a partir do estudo das reações despertadas pelos efeitos da dominação e resistência, que são manifestas em vários pontos sociais (FARIA, 2004). Para Belle (1993), esses pontos podem estar distribuídos nos circuitos de poder organizacional de várias formas, seja na criação e no reforço de identidades relacionadas a funções específicas generificadas<sup>7</sup>, seja na reprodução feminina de modelos masculinos para alcançar e manter-se em posições de destaque. Faria (2004) afirma:

É certo que as relações de poder, estão em toda a parte, ainda que não se pretenda reconhecê-las, que entrem pelos olhos, ainda que não se queira vê-las, que estão presentes nos discursos, ainda que não se queira falar delas. No entanto, não se pode fazer do poder o centro monolítico das relações sociais, pois deste modo, ainda que ele esteja em toda a parte, acabar-se-ia por colocá-lo em parte alguma (FARIA, 2004, p. 149).

Sob a ótica organizacional, faz-se necessário compreender as inúmeras cadeias que se formam na sociedade, inclusive nas organizações e em todos os grupamentos humanos, sejam por interesses sociais, como divisões de classe e gêneros, políticos ou econômicos (MELO *et al.*, 2006b). A finalidade dos grupos sociais é transformar seus interesses, tanto objetivos quanto subjetivos, em interesses dominantes. Esses grupos investirão suas energias políticas no acesso aos cargos de comando das

---

<sup>7</sup> Generificadas – agir de acordo com o gênero (BELLE, 1993)

principais estruturas sociais, para viabilizar a realização dos seus interesses (FARIA, 2004).

No contexto organizacional, nem homens nem mulheres devem ser vistos como sujeitos sob total dominação e impossibilitados de ter atitudes, reações e comportamentos próprios, pois as relações se reconfiguram e estão em permanente transformação (CAPPELLE *et al.*, 2003). As mudanças de comando nas organizações não se dão somente pela via organizacional, pois segundo Faria (2004), tendem a “reproduzir as relações dominantes”, mas na capacidade de mobilização, articulação e negociação que esses grupos e classes sociais promovem.

Cappelle *et al.* (2003) corroboram essa concepção ao afirmarem que, à medida que homens e mulheres reformulam as relações de poder, alteram-se também as relações sociais entre esses sujeitos. Para Louro (1997), a partir do momento em que se percebem as relações de poder sob a forma de redes de aliança que se estendem sobre um terreno mutável de interesses, pressupõe-se a existência de pontos de resistência que podem resultar na reformulação dessas alianças. Tal reformulação permite identificar a ocorrência de práticas sociais nas relações de gênero, em que há a presença constante de negociações, avanços, recuos e consentimentos.

Para explorar a concepção de poder nas organizações, Bourdieu (2007a) oferece o conceito de “campo social”, que é pertinente à análise. Campo social é um espaço socialmente estruturado, em que os agentes se encontram e lutam com meios e fins diferenciados, conforme sua posição na estrutura desse campo. Permite que se compreenda a ação interativa entre os atores sociais na construção social da realidade, atores esses dotados de vontade, mesmo que limitados por fatores estruturais. Vasconcelos (2002) refere-se à noção de campo social como espaço social de dominação, de conflitos e de relações tensas, pois cada campo tem certa autonomia e possui suas próprias regras de organização e hierarquia social. Campo social é o espaço da manifestação de gênero e de poder, e por isso é espaço de tensões e conflitos, mas também é o espaço possível de mudanças.

Também a noção bourdiana da teoria da dominação simbólica<sup>8</sup> é relevante para a análise de gênero. A dominação está presente nos sistemas simbólicos, nos sistemas de comunicação e conhecimento, cuja relação de poder favorece a construção da realidade. A existência do poder simbólico se dá mediante o domínio das classes dominantes, beneficiadas pelo capital simbólico propagado e reproduzido por práticas sociais e institucionais, o que lhes possibilita o exercício do poder (CAPPELLE, 2006). O poder simbólico seria “[...] esse poder invisível que só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo o exercem” (BOURDIEU, 2007a, p. 7-8).

As relações de gênero desenvolvem estratégias de poder e apontam para a diferenciação entre os sexos. Essa delimitação envolve comportamentos e condutas. Para Bourdieu (2007a), é considerada natural e inevitável, veiculada nos corpos e nos *habitus* dos sujeitos, funcionando como esquemas de percepção e ação, de tal forma que o princípio de dominação masculina torna-se prática social visível em todas as instâncias, sejam elas públicas ou privadas. Para ele, “[...] incorporamos, sob a forma de esquemas inconscientes de percepção e de apreciação, as estruturas históricas da ordem masculina” (BOURDIEU, 2007b, p. 13)

Na perspectiva bourdiana, há a polarização de duas estruturas: objetivas, com a noção de campo social; e subjetivas incorporadas. O conceito de *habitus* corresponde a uma matriz ou conjunto de esquemas mentais e corporais determinado pela posição social do indivíduo, que lhe permite pensar, ver e agir nas diversas situações praticadas em determinado campo. O *habitus* é conhecimento adquirido e também um haver, um capital, os princípios organizadores das práticas dos indivíduos (BOURDIEU, 2007b). O *habitus* traduz-se em estilos de vida, em julgamentos políticos, morais e éticos, em meio de ação que permite ao indivíduo criar e desenvolver estratégias (VASCONCELOS, 2002). Setton (2002) define o *habitus* como conceito capaz de conciliar a oposição aparente entre realidade exterior e as realidades individuais, sendo capaz de expressar o diálogo e a troca constante e recíproca entre o mundo subjetivo das individualidades e o mundo

---

<sup>8</sup> Teoria da dominação simbólica. Envolve a dominação de uma etnia sobre outra, de classes sociais dominantes sobre as dominadas, de empregadores sobre empregados, ou do sexo masculino sobre o feminino (CAPPELLE, 2006, p. 62)

objetivo. Portanto, o *habitus* condiciona e socializa o indivíduo no social (estruturado) e nas mentes (estruturantes).

A análise das relações de gênero e do empoderamento feminino pode ser iluminada por meio da apreensão do campo social (BOURDIEU, 2007a), em que essas relações se inserem e se manifestam. O conceito de *habitus* (BOURDIEU, 2007b) demonstra que a dominação masculina está instituída, de um lado, nas divisões de trabalho entre homens e mulheres e, de outro, no pensamento, sob a forma de categorias que organizam o estilo, a conduta e os valores sociais e culturais. Por esse motivo, Bourdieu (2007a) considera essa forma de dominação arraigada no imaginário coletivo, como um efeito simbólico que permeia tanto as divisões objetivas como as estruturas mentais. Assim, pautado numa matriz cultural, em que o que já foi dito e vivido antes influencia o que se faz atualmente (SETTON, 2002), é que o universo masculino tem se mantido hegemônico, sob a forma de evidências dogmáticas, não racionais, do tipo “isto é assim porque sempre foi assim”. Entretanto, para Cappelle *et al.* (2003) há sinais de contestações que agem no sentido de romper com tais evidências. Essas contestações reforçam as disputas que se expressam no campo social estruturado pelo pensamento patriarcal e explicitam que as tomadas de consciências e questionamentos funcionam como formas de resistência indispensáveis para desencadear processos de transformação nas relações de gênero e poder.

Ainda segundo Cappelle *et al.* (2003), as organizações têm-se articulado de forma a adaptarem-se às transformações nas relações de poder perpetuadas pela dominação masculina sobre o feminino. Essas transformações envolvem o reconhecimento por parte dos homens do trabalho feminino e das potencialidades desenvolvidas pelas mulheres.

O aumento da ocupação por mulheres de cargos gerenciais nas organizações implica a ruptura do processo contínuo e histórico de reprodução dominante, cujas práticas e estratégias determinam a construção social (MELO *et al.*, 2006b). Essa mudança passa pela redefinição da identidade feminina e por alterações nas representações sociais elaboradas por e sobre elas. Maior escolaridade, competência, produtividade, controle da sexualidade e prorrogação da maternidade

são apontados como fatores que permitiram a maior inserção da mulher nos cargos de comando das organizações.

Para Oakley e Clayton (2003), o poder opera em todos os níveis da sociedade e está no cerne de qualquer processo de transformação, sendo dinâmica fundamental que determina as relações sociais e econômicas. As relações de poder constituem a forma de realização dos interesses definidos pelo grupo social ou pelo próprio indivíduo inserido em um espaço social. O exercício do poder somente será contínuo e importante se resultar do acesso do grupo social ao comando das organizações (FARIA, 2004). Há grupos sociais que, estando à margem desse poder, necessitam desenvolver estratégias, manobras e políticas, sejam elas no campo social ou nas estruturas mentais para se inserirem e exercerem o poder (OAKLEY e CLAYTON, 2003).

A mobilização, a articulação e a negociação dos indivíduos em um mesmo espaço social, favorecendo uma reorganização do espaço hierárquico, dá-se por meio do que se denomina “empoderamento”, que afeta as relações objetivas, no espaço social, e as subjetivas, no *habitus*. No caso específico do acesso à gerência pelas mulheres nas organizações, o empoderamento traz à luz processos e estratégias importantes para este estudo.

É necessária a análise do empoderamento e da gerência para a construção de um quadro teórico referencial que suporte a compreensão do processo de conquista do espaço gerencial por mulheres em organizações do setor de tecnologia da informação.

### 3 EMPODERAMENTO E GERÊNCIA

Neste capítulo, busca-se compreender o empoderamento como um processo constitutivamente integral, ou seja, um processo que alcança todas as áreas da vida dos sujeitos. Apresentam-se a origem dos estudos sobre o tema, o conceito e as dimensões psicológica e sociológica do empoderamento. Analisa-se a gerência como uma possível via de empoderamento, bem como espaço constituído hierarquicamente para a articulação das relações de gênero e de poder nas organizações. Discute-se, também, o fenômeno do teto de vidro, que se constitui em barreira não explícita que impede a ascensão profissional das mulheres nas empresas, inclusive o acesso à gerência.

#### 3.1 Empoderamento

O conceito de empoderamento foi elaborado na década de 1970, relacionado estreitamente aos movimentos de direitos civis nos Estados Unidos, como expressão do auto-valorização da raça negra e conquista de cidadania plena (COSTA, 2004).

O termo *empoderamento* foi e é utilizado em múltiplos significados, nem sempre com sentido de emancipação, controle e busca de poder social ou político, por exemplo. Ainda assim, percebe-se a noção de pessoas obtendo controle sobre suas próprias vidas e planejando seu futuro, como expressão de mudança desejada e planejada (LEÓN, 2000; DEERE e LEÓN, 2002; OAKLEY e CLAYTON, 2003).

Na *Terceira Conferência da ONU sobre a Mulher*, em Nairobe, no ano de 1985, o conceito de empoderamento aparece como “estratégia conquistada por mulheres do Terceiro Mundo para mudar as próprias vidas, ao mesmo tempo em que isto gera um processo de transformação social” (DEERE e LEÓN, 2002, p. 53). O empoderamento é, assim, avaliado como forma de promover visões alternativas por parte das mulheres para a transformação das relações existentes em uma determinada sociedade.

Na década de 1990, nos estudos sobre desenvolvimento, o conceito de empoderamento tornou-se central nos discursos como sinônimo da participação e

integração das pessoas no planejamento e desenvolvimento interativo e compartilhado, pelo qual se poderiam reconhecer as habilidades e conhecimentos pessoais.

Realizada em Beijing, em 1995, a *IV Conferência Mundial das Mulheres* foi considerada um marco histórico para o movimento feminista, na medida em que passou a atribuir a responsabilidade aos governantes pela desigualdade de gênero. Nessa conferência, apontou-se como estratégias para o empoderamento da mulher e o alcance da democracia de gênero a equidade de gênero em todas as áreas de políticas públicas e a inclusão das mulheres como protagonistas conscientes na transformação das desigualdades existentes no acesso aos recursos, à tomada de decisão e ao controle sobre os resultados (LISBOA, 2007).

No Brasil, em 2003, foi criada a Secretaria de Políticas Públicas para Mulheres, cujo objetivo era propor, coordenar e executar políticas públicas para mulheres que contemplassem a equidade de gênero e o empoderamento. Foram criados os Conselhos dos Direitos da Mulher, nos níveis nacional, estadual e municipal, sendo esta uma das conquistas do movimento de mulheres que colocou em debate nacional demandas no campo do empoderamento da mulher e das relações de gênero (LISBOA, 2007)

### **3.1.1 Conceito**

O *empoderamento* pode ser definido como uma estratégia ou dispositivo através do qual os vários sujeitos e atores sociais, individuais e coletivos, tomam consciência de que possuem habilidade e competência para produzir, criar, gerir e transformar sua própria vida, seu entorno, tornando-se protagonistas de suas histórias (COSTA, 2004).

Segundo Martins (2003), a palavra *empoderamento* tem origem no termo da língua inglesa *empowerment* e seu uso tem sido ampliado para o espanhol *empoderamiento* e para o português como *autonomização* ou pelo neologismo *empoderamento*. Empoderar é um verbo que dá o sentido de ação e poder, sendo que o indivíduo associado a essa ação torna-se agente ativo nos processos que

envolvem o estabelecimento de vínculos com outros indivíduos. A definição de empoderamento se entrecruza com a noção de autonomia, pois refere-se à capacidade de os indivíduos e grupos poderem decidir sobre as questões que lhes dizem respeito. Trata-se de “um atributo, mas também de um processo pelo qual se aufere poder e liberdades negativas e positivas” (HOROCHOVSKI e MEIRELLES, 2007, p. 2). Em perspectiva emancipatória, empoderar é o processo pelo qual os indivíduos, organizações e comunidades angariam recursos que lhes permitam ter voz, visibilidade, influência e capacidade de ação e decisão.

O termo *empoderamento* chama a atenção para a palavra *poder*. Para Lisboa (2007), o conceito de poder, enquanto relação social, tanto pode ser fonte de opressão, autoritarismo, abuso e dominação, como fonte de emancipação e forma de resistência. Na perspectiva do empoderamento feminino, o poder ganha contornos de reconhecimento e valorização da mulher.

Pode-se, pois, compreender o processo de empoderamento como a busca de entendimento das relações de poder e do contexto nos quais os atores sociais estão inseridos. Para Sen (2001), a realização da condição de ator social de uma pessoa refere-se à realização de seus objetivos e valores, estejam eles conectados ou não ao seu próprio bem estar. No contexto do empoderamento, a busca do bem-estar e do sucesso é um dos objetivos importantes desse indivíduo. Ainda segundo Sen (2001), o sucesso é baseado na comparação entre os objetivos traçados e a ocorrência real desses objetivos. Há de se considerar que o êxito depende precisamente do papel que o sujeito desempenha na promoção da realização dos objetivos<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Pode-se associar a busca do bem-estar e sucesso com a teoria de Maslow. Para Abraham Maslow, o ser humano é motivado por necessidades organizadas numa hierarquia de relativa importância. Isso significa que uma necessidade de ordem superior surge somente quando a de ordem inferior foi relativamente satisfeita. Na base da pirâmide das necessidades estão as necessidades fisiológicas, seguidas das necessidades de segurança. Quando o indivíduo supera as necessidades de segurança, ele busca as necessidades sociais. Superada essa necessidade, ele busca a auto-estima e, depois, volta-se para satisfazer a necessidade de auto-realização. Entende-se que a pirâmide é cíclica, pois em algum momento uma das necessidades pode deixar de ser atendida, e neste caso o indivíduo direcionará novamente sua motivação para ela, no sentido de superá-la (MASLOW, 2003).



### **3.1.2 Dimensão psicológica do empoderamento**

Deere e León (2002) desenvolvem o conceito de empoderamento como o poder interior<sup>10</sup> capaz de gerar forças para que o indivíduo seja capaz de enfrentar e desafiar as relações sociais préestabelecidas. Segundo as autoras, o empoderamento requer-se no social a transformação no acesso pela mulher tanto aos bens quanto ao poder. As relações de gênero tornam-se um desafio, a pré-condição para a obtenção da igualdade entre homens e mulheres.

O empoderamento não é uma ação de agentes externos, ou seja, de outros atores sociais. Mas, de várias maneiras, pode-se impulsionar a formação da mulher para os processos de poder de forma positiva. Quer dizer, apoiá-la para que obtenha maior controle, seja sobre as fontes de poder, seja sobre os recursos: o conhecimento, a informação e as relações (NEGRÃO e VISCARRA, 2007).

A idéia de empoderamento promove uma conscientização por parte das mulheres de que elas podem decidir sobre sua própria vida tanto nos espaços públicos quanto nos privados, bem como exercer poder em locais onde são tomadas decisões acerca dos acontecimentos relativos aos rumos da sociedade (AGENDE, 2002).

Negrão e Viscarra (2007) identificam a associação do empoderamento com um processo de aquisição de auto-estima e autoconfiança individual, gerado a partir das aprendizagens e exercido na convivência, com base nas relações sociais democráticas e no estímulo ao poder compartilhado. Empoderar é impulsionar os processos de assimilação de poder, ou tomada de poder, sobre formas já existentes do mesmo, procurando obter maior controle sobre as fontes que determinam esse poder. Para as autoras, na experiência feminina o poder condiciona em duplo sentido: como fonte de opressão, quando objeto de abuso; e como fonte de emancipação. Portanto, o empoderamento da mulher implica mudanças não apenas

---

<sup>10</sup> O termo *resiliência* adere-se aqui como a capacidade de adaptação e flexibilização diante dos desafios, como um processo de construção, compartilhamento e re-significação das experiências. Junqueira e Deslandes (2003, p. 234) afirmam que “o conceito de resiliência traduz a possibilidade de superação num sentido dialético. Isto é, representando um novo olhar, uma re-significação do problema, mas que não o elimina, pois constitui parte da história do sujeito”. Empoderamento envolve essa resiliência.

nas suas próprias experiências, mas também nas experiências das outras pessoas envolvidas.

Rowlands (1997) aprofunda o conceito de empoderamento, diferenciando quatro tipos de poder: “poder sobre, poder para, poder com e poder dentro”. O “poder sobre” representa o aumento de poder de alguém sobre outra pessoa; isto é, significa que alguém perde poder para outra pessoa assumir mais poder. O “poder para” serve para impulsionar a mudança quando uma pessoa assume a ação dos outros com entusiasmo, gerando poder criador e facilitador que abre possibilidade e ações sem dominação. O “poder com” refere-se ao poder compartilhado, que se manifesta quando um grupo propõe soluções coletivas para problemas comuns, permitindo que todos expressem e potencializem suas idéias. O “poder dentro” diz respeito ao poder interno, à força interior do sujeito. Está associado com a auto-estima e a autoconfiança, manifestando-se nas habilidades para resistir ao poder de outros. As três últimas formas apresentadas são “positivas e aditivas: um aumento no poder de uma pessoa aumenta o poder total disponível ou o poder de todos”. No processo de empoderamento, Romano e Antunes (2002) enfatiza que é fundamental a análise das relações de poder existentes em determinado contexto. Deve-se saber qual é a forma de poder exercido, quem exerce o poder, qual campo essas relações de poder delimitam, quais são as formas de resistência. Enfim, é preciso coletar a maior quantidade de dados possível.

Ainda segundo Romano e Antunes (2002), o empoderamento pode ser analisado com base em duas perspectivas. A primeira abordagem coloca as pessoas e o poder no centro dos processos de desenvolvimento, ou seja, parte-se da premissa de que a ação social leva à transformação. A segunda perspectiva é o processo no qual as pessoas percebem sua competência para produzir, criar e gerir, e assumem o controle sobre seus próprios assuntos, sobre sua própria vida, agindo em prol de uma mudança nas relações de poder existentes.

O reconhecimento do poder como elemento central no processo de empoderamento instrumentaliza-se nos esforços de promoção de mudança social efetiva, que procuram apoiar ativamente os desprovidos de poder para que possam empoderar-se (OAKLEY e CLAYTON, 2003).

Em sua análise, Stromquist (1997), parece reunir os conceitos de Rowlands (1997), para propor cinco parâmetros do empoderamento, que são: 1) construção de uma auto-imagem e confiança positiva; 2) desenvolvimento da habilidade de pensar criticamente; 3) construção da coesão de grupo; 4) promoção da tomada de decisões; e 5) ação. Dessa forma, compreende-se que a autonomização configura-se como uma dimensão básica do empoderamento.

Na perspectiva de uma rede de interações sociais, Friedmann (1996) destaca os componentes cognitivos, psicológicos, políticos e econômicos como pilares do processo de empoderamento para as mulheres.

- a) Componente cognitivo - refere-se à compreensão de que as mulheres têm da sua subordinação, assim como das causas dessa subordinação nos níveis micro e macro da sociedade. Envolve a compreensão de ser e a necessidade de fazer escolhas, mesmo aquelas que possam ir de encontro às expectativas culturais e sociais. Inclui um novo conhecimento sobre as relações e ideologias de gênero, a sexualidade, os direitos legais, as dinâmicas conjugais etc.
- b) Componente psicológico - inclui o desenvolvimento de sentimentos que as mulheres podem pôr em prática nos níveis pessoal e social para melhorar sua condição na sociedade, assim como a ênfase na crença de que podem ter êxito nos seus esforços por mudanças: autoconfiança e auto-estima são fundamentais.
- c) Componente político - supõe a habilidade para analisar o meio circundante em termos políticos e sociais. Isso também significa a capacidade para organizar e promover mudanças sociais.
- d) Componente econômico - supõe a independência econômica das mulheres e é fundamental apoio ao componente psicológico.

### **3.1.3 Dimensão sociológica do empoderamento**

Na perspectiva de gênero, Costa (2004) enfatiza que o empoderamento das mulheres representa um desafio às relações patriarcais e à manutenção dos privilégios do gênero masculino, pois pode levar ao desempoderamento do homem

e, certamente, à perda da posição que ele desfruta no patriarcado. Significa mudança na dominação tradicional dos homens sobre as mulheres, assegurando a estas autonomia no controle dos seus corpos, de sua sexualidade, de suas opiniões e de seus direitos de ir e vir. O empoderamento da mulher se dá a partir de maior igualdade, sendo esta detalhada em cinco níveis: (1) bem-estar; (2) acesso aos recursos; (3) conscientização; (4) participação; e (5) controle. Esta igualdade pode ser entendida como uma “igualdade entre”, estabelecida por uma relação de similaridade recíproca estabelecida horizontalmente entre indivíduos do mesmo nível (DEERE e LEÓN, 2002, p. 45).

A questão da igualdade, discutida no *Fórum Econômico Mundial de 2005* (LOPEZ-CLAROS e ZAHIDI, 2005; LISBOA, 2007), levou à construção de cinco dimensões importantes para a análise do empoderamento das mulheres, com base nas proposições do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM). A categoria é a da negação da igualdade ou seja, a desigualdade entre homens e mulheres: (1) participação econômica; (2) oportunidade econômica; (3) empoderamento político; (4) avanço educacional; e (5) saúde e bem-estar. Essa abordagem permite a análise comparativa e evolutiva de gênero e de processo de empoderamento, porque verifica os níveis de redução de desigualdade.

Prá (2006) conceitua o empoderamento na perspectiva de gênero, que inclui a compreensão das relações de poder na sociedade:

Fortalecer ou empoderar se refere a permitir que a pessoa assuma o comando de sua própria vida. No caso das mulheres, o empoderamento insiste na importância de aumentar seu poder e controle sobre as decisões e problemáticas que determinam a sua vida. O empoderamento da mulher se refere ao poder e às relações dentro da sociedade que se entrecruzam com o gênero, a classe social, a raça, a cultura e a história. O poder está identificado com a equidade e a igualdade da mulher e do homem, no que se refere ao acesso aos recursos e vantagens (PRÁ, 2006 p. 40-41).

No processo de empoderamento das mulheres, um dos desafios é romper a barreira do poder de decisão, que, ao longo dos séculos, pertencia aos homens, tanto na esfera pública quanto na familiar. Às mulheres restava a possibilidade de utilizar estratégias de influência às quais podiam recorrer quando precisavam exercer o poder, mas o acesso havia sido negado. Essas posições de poder diferenciadas

foram perpetuadas, cultural e institucionalmente. A crença por parte das próprias mulheres nas barreiras ao seu acesso e exercício do poder se estabelece como um dos principais desafios ao processo de empoderamento. A subordinação de gênero foi introjetada pelas mulheres e é ponto crítico para as transformações do empoderamento (MARTINS, 2003).

Pensar essa relação de subordinação de gênero requer, todavia, cuidado, para que não se caia na armadilha das fórmulas simplificadoras que convertem o masculino e o feminino em campos rígidos e homogêneos, como se homens e mulheres não apresentassem convergências nas suas experiências e representações ou como se entre homens e homens e mulheres e mulheres não existissem também divergências (SORJ, 1992).

Para Deere e León (2002), o empoderamento deve iniciar-se pela sensibilização, para que se crie consciência da discriminação de gênero e para que a mulher mude sua autopercepção negativa relativa à sua capacidade e seus direitos. Não existem fórmulas ou projetos, receitas ou modelos prescritos que ensinem a mulher a se empoderar, pois o empoderamento não é um processo com um começo bem delineado e um final com experiências iguais para todas as mulheres. Ele 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.

Diante dessa perspectiva, embora permaneçam visíveis as desigualdades de gênero, há evidências de que o trabalho feminino vem se profissionalizando, diversificando e ocupando progressivamente mais espaço e maior importância no mercado de trabalho. Acredita-se que essas mudanças são sinais do empoderamento das mulheres em termos gerais.

Esta pesquisa pretende investigar as práticas estabelecidas pelas mulheres gerentes na área de tecnologia da informação no processo de construção do seu desenvolvimento e empoderamento. Esse processo de empoderamento é constitutivamente integral; ou seja, alcança todas as áreas da vida da mulher gerente. Para os fins da análise proposta nesta pesquisa, dividem-se as dimensões

do empoderamento em três: pessoal, social e organizacional, o que será realizado no capítulo 5.

A compreensão do empoderamento das mulheres gerentes de TI demanda o entendimento do que seja a gerência e a trajetória da mulher gerente nas organizações. Por isso, nos próximos tópicos, discute-se a gerência e o fenômeno do teto de vidro, ao qual se aludiu, brevemente, na Introdução.

### **3.2 Gerência**

A palavra *gerência* é originária do verbo francês *ménager*, que significa gerir e administrar. Nas organizações, refere-se a um cargo ocupado por um dirigente que, dentre seus papéis e funções, realiza o controle dos recursos por meio da sistematização dos processos de planejamento, organização e direção, objetivando atingir metas estabelecidas (FREEMAN, 1995).

Os termos *gerente* e *administrador* são designados para a mesma função, isto é, dirigir ou coordenar um grupo, seja este de pessoas ou de tarefas, orientar estratégias e metas, e atuar na direção da produtividade e na solução de problemas, considerando em suas decisões os sentimentos dos liderados, os motivos, os talentos e as crenças, promovendo mudanças com vistas ao futuro, ao crescimento e à inovação.

O gerente representa a autoridade formal dentro da empresa, contando com subordinados. Ou seja, está investido de autoridade em um cargo na organização (MOTTA, 1995). Pagès *et al.* (1987) destacam que a autoridade desempenhada pelo corpo gerencial se explica pela capacidade de os gerentes colocarem seus conhecimentos a serviço de uma ação mediadora de redução das contradições da sociedade capitalista em desenvolvimento.

O gerente é aquele que cria e mantém sistema de comunicação interna, entre a organização formal e a informal<sup>11</sup>, como estratégia para permitir a eficácia da organização formal (BARNARD, 1971).

---

<sup>11</sup> Na organização formal, obtêm-se as metas propostas por meio do comportamento adequado dos indivíduos, com a definição de padrões de relacionamentos regulamentados por lei. As relações são

O gerente também assume a função de administrar a força do trabalho, responsabilizando-se pelo fazer e agir, e pela disponibilização do potencial humano dentro da organização, com foco nas estratégias organizacionais. Esse dispor favorece a obtenção do trabalho em quantidade e qualidade necessária para a manutenção e operabilidade da empresa. Sua ação contribui diretamente para a reprodução das relações sociais, atuando de forma importante na regulação de conflitos (MELO, 2002a; MELO, 2002b).

Sarsur e Cruz (2003) corroboram com esse raciocínio afirmando que os gerentes precisam estar atentos às mudanças internas e externas, para contribuir e responder ao papel social e profissional que lhes cabe. Como profissionais-chave nas organizações, exige-se dos gerentes a qualificação para o desempenho de atividades que envolvem gestão de recursos, tomada de decisão e visão estratégica.

No que se refere aos papéis e funções da gerência, os estudos desenvolvidos por Mintzberg (1986) identificam que os papéis desempenhados pelo gestor são baseados em três naturezas: interpessoais, informacionais e decisórias. Os papéis interpessoais dizem respeito às relações dentro e fora das organizações; os informacionais relacionam-se à obtenção e transmissão de informações, de fora para dentro (disseminador) e de dentro para fora (porta voz). A natureza decisória da função gerencial envolve a resolução de problemas e a tomada de decisões. Esses papéis se entrecruzam: os papéis interpessoais originam os papéis informacionais, os quais permitem a execução dos papéis decisórios. Segundo o autor, os papéis delineiam a complexidade da função gerencial: o ritmo inexorável, a brevidade, a variedade e descontinuidade das tarefas, a orientação para a ação e para os resultados, a execução de rotinas, a organização do tempo, a preferência pela comunicação verbal, o processamento de informações e a tomada de decisão. Inclui-se também o uso de julgamento e de intuição.

Melo (1995) e Motta (1995) reconhecem que não é fácil definir os papéis gerenciais, pois é um espaço pouco confortável, em que o sujeito não é o proprietário da

---

concebidas de maneira impessoal, indireta, formal, deliberada, racional e categorizada. Na organização informal as interações e relações emergem no social entre as pessoas que ocupam cargos na organização formal, ocorrendo em todos os níveis da organização. Nela existem sanções, expectativas de comportamento, autoridade, comunicação e percepção da consequência de determinada forma de agir (BARNARD, 1971).

organização, não é a instância decisória final ou autônoma, mas deve apresentar-se como gestor responsável e, simultaneamente, submisso, como empregado. A função exige lealdade e iniciativa, condução da equipe e potencialização dos recursos, além de, simultaneamente, obedecer aos deveres e limites como empregado. De acordo com Melo,

[...] a gerência está numa posição intermediária, qualquer que seja o seu nível [...]. O gerente de linha ou supervisor está mais próximo ao empregado, enquanto a alta gerência tende mais para a direção da empresa. O gerente intermediário está entre estes dois pólos, mas dependendo do seu espaço de atuação e autonomia, ele pode assumir posições mais próximas de um do que de outro. É a questão de ser assalariado e representante do empregador ao mesmo tempo. (MELO, 1995:18).

Em pesquisa sobre o gerente e a função gerencial no Brasil, Melo (1995) aponta a ausência de consenso sobre o perfil gerencial mesmo entre os gerentes. De fato, há grande diversidade de opiniões sobre os desafios que se impõem aos gerentes e sobre quais são exatamente as habilidades que eles precisam possuir para exercer suas funções. Saussois (1998) analisa que a gerência enfrenta três tipos de desafios dentro de uma organização: a) a coordenação das atividades; b) a cooperação entre os membros da organização; e c) a promoção da adesão à cultura da empresa.

Entende-se, pois, que as formas e padrões de gerenciamento não são fixas e que flexibilizam-se a partir das forças atuantes dos grupos sociais e profissionais da organização. Essas mudanças impõem aos quadros gerenciais constantes posicionamentos, qualificações e o desenvolvimento de novas práticas organizacionais (MELO, 2003).

As habilidades e competências gerenciais possuem caráter relacional. As formas de ação dos gerentes e o seu espaço organizacional são, também, resultados da convergência de estratégias de outros gerentes da mesma empresa e de outras empresas, em situação de sucesso. Assim, as habilidades e competências gerais do grupo gerencial são provisoriamente reconhecidas em processo permanente de contestação e concorrência, tendo em vista que a construção e a manutenção das habilidades e competências profissionais também são construção social contínua (DUBAR, 1997).



Segundo Motta (1995), as habilidades e os papéis gerenciais relacionam-se a quatro dimensões:

- a) Organizacional - conhecimento do contexto em que a organização atua, sua missão, os objetivos estratégicos e a cultura;
- b) Interpessoal - implica possuir habilidades de comunicação e interação com seus pares, seus superiores e subordinados;
- c) Individual - diz respeito às qualidades individuais que o gerente precisa ter, tais como integridade e iniciativa;
- d) Política - concilia interesses por meio das relações interpessoais.

O conceito de habilidade pode ser entendido como capacidade a ser desenvolvida, que se manifesta na atuação e na capacidade de transformar conhecimento em ação. Nessa perspectiva, Katz (1996) propõe três habilidades gerenciais: conceituais, técnicas e humanas. Para o autor, à medida que o gestor alcança níveis organizacionais mais elevados, aumenta sua necessidade de habilidades conceituais e diminui a necessidade de habilidades técnicas para atingir seus objetivos e metas.

O desenvolvimento das habilidades humanas vem ao encontro do moderno conceito de gerência, que se associa à capacidade de fazer acontecer, motivar, debater, transmitir informações, buscar o consenso, orientar seus subordinados, mobilizar seus pares e superiores, e expressar idéias de modo a garantir constante apoio (HATAKEYAMA, 1995).

### **3.2.1 Gênero e gerência**

No contexto das relações de gênero, entende-se que o conceito moderno de gerência traz outras perspectivas às mulheres, que levam para o ambiente organizacional exigências e atributos diferenciados para a gerência (PAHL, 1997). Para Melo (2002a, 200b), as especificidades femininas podem trazer diferencial no exercício da função gerencial. Porém, dizer que há um “estilo feminino” de gerência, de certa forma, é reforço aos conceitos e paradigmas patriarcais. A questão é que a

inserção de grupos sociais marginalizados nos processos de poder leva, necessariamente, à negociação e à revisão de paradigmas. No caso específico da mulher e de seu acesso aos cargos gerenciais, esse movimento implica alteração tanto do grupo social da gerência e direção como do *habitus* (BOURDIEU, 2007b) de homens e mulheres no ambiente de trabalho. Do gestor contemporâneo é esperado o desenvolvimento de habilidades técnicas, humanas e políticas, e não feminilizar ou masculinizar seu comportamento. Há pesquisadores que reforçam essa idéia, como Ibarra e Daly (1995), que sustentam que as mulheres diferem dos homens no tipo de gerenciamento e que essas diferenças são definidas em função das experiências vivenciadas durante o processo de socialização dos papéis sexuais.

Betioli (2000) ressalta que a mulher, ao ocupar um espaço organizacional tipicamente masculino, pode assumir condutas masculinizadas. Os atributos masculinos estariam pautados na autonomia, na agressividade, na primazia da racionalidade instrumental e nos princípios da hierarquia e do controle. A reprodução de estilos masculinos, segundo Bass (1990), seria uma necessidade da mulher para conseguir a legitimação da liderança, uma vez que elas enfrentam o conflito entre o estereótipo do que se espera delas como mulheres e o estereótipo do que espera delas como líderes, considerando que a função gerencial e de liderança identifica-se mais com a masculinidade. O estereótipo feminino rotula as mulheres como menos competentes e ligadas às emoções. De outro lado, o estereótipo do gerente casa com o estereótipo masculino: competente, valente e emocionalmente frio. O que se espera como comportamento de um gerente não combina com o estereótipo do papel feminino, já que as mulheres são vistas como menos agressivas e mais dependentes, que não escondem as emoções, que são facilmente influenciadas e submissas, passivas, não competitivas, voltadas para o cuidado da casa, indecisas e incapazes de separar os sentimentos da razão. Esses estereótipos podem influenciar e criar barreiras ao alcance pela mulher de posições de liderança nas organizações (BASS, 1990).

No processo de acesso ao espaço gerencial, as mulheres procuram desconstruir os estereótipos sociais e culturais, para que seja possível transpor barreiras, principalmente as de natureza psicológica, *habitus* (BOURDIEU, 2007b) que ainda permanece e que se mostra como o mais difícil de ser superado. O preconceito que recai sobre as mulheres ainda hoje deve-se à percepção por parte das empresas de

que elas podem ter o seu grau de ambição diminuído e que devem criar limitação ao desenvolvimento da carreira gerencial por conta de fatores como a maternidade e a manutenção da família. A pesquisa realizada com gerentes mulheres e homens em empresas do setor de telecomunicações e informática (MELO *et al.*, 2006a) confirma essa idéia, apresentando as dificuldades encontradas pelas gerentes em conciliar a vida familiar com a vida profissional. Em comparação com os homens, exige-se das mulheres maior dedicação à carreira, deixando de lado outros papéis que se caracterizam pela vida pessoal da gerente, bem como maior competência para ingressar na carreira.

Naturalmente, em função de uma economia cada vez mais competitiva, globalizada e instável, com exigências de renovação tecnológica mais acelerada, as organizações tentam montar um quadro profissional e funcional enxuto e ágil, capaz de responder mais rapidamente às mudanças. O perfil gerencial desejável alinha-se, nesse contexto, com profissionais orientados para resultados, preocupados com trabalho em equipe e capazes de ações flexíveis, de negociação com metodologias avançadas e de iniciativa (MELO, 2002), independentemente do gênero. O foco está nas habilidades desenvolvidas e no desempenho dos papéis sociais no ambiente de trabalho.

A questão da mulher gerente emerge como foco de estudos que demandam análises condizentes com a realidade vivenciada pelo sexo feminino e com as implicações dessa realidade no exercício de sua função. Mas também nesse campo não se pode generalizar a situação em análise. Mulheres gerentes não possuem o mesmo significado em setores diferentes da economia. Por isso, espera-se que a área de tecnologia introduza novas variáveis nas análises que envolvam a questão de gênero.

Além da complexidade na definição do papel gerencial e das relações de gênero na gerência, destaca-se a existência de um fenômeno próprio das organizações, o qual se constitui como uma barreira não explícita que impede a ascensão profissional das mulheres nas empresas, inclusive o acesso à gerência.

### **3.2.2 O fenômeno do “teto de vidro”**

Essa barreira não explícita e não assumida por nem um dos participantes nas relações interpessoais e funcionais nas empresas é o que se chama “fenômeno do teto de vidro” (STEIL, 1997). “Teto de vidro” é uma expressão consagrada nos estudos das relações de gênero e da mulher. Diz respeito aos postos-chave na hierarquia superior das empresas e instituições considerados ainda não ultrapassáveis e atingíveis pelas mulheres. Não tem a ver com falta de habilidade, capacidade e qualificação das mulheres, mas com o simples fato de que são mulheres. Surgiu nos Estados Unidos, na década de 1980. O termo foi cunhado pelo *Wall Street Journal* em 1985 (ROCHA, 2006).

Em tese, segundo Belle (1993), na contemporaneidade empresarial não existem mais espaços reservados, papéis atribuídos em caráter definitivo, separações estritas ou muros intransponíveis entre o feminino e o masculino. Porém, o que se nota é uma segregação velada e manifesta de forma disfarçada, que atinge as mulheres em relação ao trabalho. Consiste em uma barreira sutil e transparente, mas suficientemente forte para bloquear a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Esse fenômeno é conhecido como “teto de vidro” (STEIL, 1997).

A segregação limita em função do gênero, e não pela qualificação da mulher (BELLE, 1993). Visa à manutenção das desigualdades como forma de opressão, estando presente em quase todos os aspectos organizacionais, desde brincadeiras, metáforas e linguagem utilizadas até políticas administrativas.

Cappelle *et al.* (2004) sugerem que as organizações se configuram em redes emaranhadas de relações, nas quais as questões de gênero encontram-se arraigadas e profundamente conflituosas. Esses conflitos no espaço organizacional, de acordo com Melo *et al.* (2006b), são freqüentemente encobertos ou escondidos nas entrelinhas do que as pessoas falam e fazem, refletindo formas sutis de discriminação.

Para romper com todas essas questões e ultrapassar o teto de vidro, as mulheres precisam desenvolver alianças, manobras e estratégias voltadas para as exigências

organizacionais específicas e para o ambiente, o qual pode ser favorável ou desfavorável ao seu desempenho.

Scheinoltz (1994) identifica alguns aspectos que reforçam a existência dessa segregação nas organizações, manifestos de diversas formas, como: 1) relutância de dirigentes em se arriscar a promover mulheres para posições de comando; 2) estereótipos e preconceitos sobre as mulheres em cargos de chefia; 3) falta de incentivo ao planejamento de carreiras para mulheres e a não indicação de mulheres para tarefas de maior responsabilidade; 4) exclusão das mulheres dos canais informais de comunicação; e 5) resistência presente em vestígios patriarcais mantidos no comportamento masculino, especialmente em grupo que boicotam a liderança feminina.

As mulheres, segundo pesquisa de Badinter (2005), são em maior número que os homens quando se fala em desemprego, embora tenham alcançado níveis avançados em formação acadêmica e qualificação, fato esse que as tem preparado para ocupar mais e melhores postos no mercado de trabalho. No entanto, a defasagem em relação aos homens reflete-se não apenas nos cargos funcionais mais elevados da pirâmide organizacional, mas também nos salários. Esse quadro, segundo a autora, reforça a existência do teto de vidro nas organizações.

O fenômeno do teto de vidro remete à interessante metáfora: é mais fácil se estilhaçar um vidro, rompendo-o, no seu estatuto de barreira, e adentrar outros espaços, do que bater de encontro a estruturas extremamente rígidas, como o mármore ou o granito. Rocha (2006) declara

[...] que o termo que talvez melhor se aplique ao transpasse do teto de vidro seja realmente “quebrar, estilhaçar, romper, despedaçar”. Uma ação dessas implica em verticalidade. O fato de se despedaçar, estilhaçar algo – neste caso, o teto de vidro – resulta em ruídos. E estes sempre chamam a atenção. Não parece que haja espaço para timidez ou cautela e muito menos receios em uma ação como essa. Talvez ocorra o contrário: esteja presente ousadia, coragem, enfrentamento. O resultado dessa ação de quebra do teto de vidro representaria o aniquilamento, a destruição, o desaparecimento de mais uma situação inibidora da equidade de gênero nas relações de trabalho (ROCHA, 2006, p. 108).

Ainda que as mulheres não ultrapassem essa barreira, talvez possam atuar, de modos diferenciados, “do lado de cá”, por meio das influências e estratégias estabelecidas nos níveis hierárquicos mais elevados nas empresas. Nesse caso, o rompimento do teto de vidro, devido à sua permeabilidade, seria apenas simbólico<sup>12</sup>, visto que não afeta definitivamente as hierarquias estruturais, funcionais e de poder (ROCHA, 2006).

Carvalho *et al.* (2001, p. 6) afirmam que, apesar dos discretos avanços obtidos, a relação verticalizada nas empresas reflete-se, ainda, em mecanismos de segregação explícitos, “tão discretos como a gradual ascensão profissional da executiva”. Melo (2002b) o confirma ao comentar que, mesmo diante do aumento da participação das mulheres em cargos gerenciais, o espaço gerencial ainda pode ser caracterizado como predominantemente masculino. A mudança nesse processo poderia passar pela redefinição da identidade feminina e por alterações nas representações sociais elaboradas por e sobre as mulheres, implicando ruptura do processo contínuo e histórico de dominação patriarcal.

Percebe-se, portanto, que o caminho das mulheres na gerência não está totalmente aberto, porém há muitos espaços em que se subverte o padrão patriarcal. Destaca-se o investimento psíquico das mulheres em romper as barreiras que as impeçam de avançar em direção ao topo da hierarquia organizacional. Poder-se-ia mesmo dizer que esse investimento interior e motivacional parece ser maior do que o da maioria dos homens que buscam a mesma posição (MELO *et al.*, 2006b).

### **3.3 Considerações finais do referencial teórico**

A investigação teórica demonstra a complexidade do tema em estudo. As relações de poder nas organizações e o conflito de gênero estão imbricados de questões sociais e históricas, como o conceito de *habitus*, de Bourdieu (2007b), auxilia na compreensão.

Os processos de empoderamento da mulher nos espaços organizacionais não podem ser reduzidos a uma análise simplista de reprodução, ou não, de papéis

---

<sup>12</sup> Ver a noção bourdiana da dominação simbólica (BOURDIEU, 2007a, p. 31)

masculinizados, como faz Betiol (2000). Por isso, a necessidade de buscar teóricos para o enriquecimento das reflexões aqui desenvolvidas. Destacam-se as contribuições de Stearns (2007), Melo *et al.* (2006a, 2006b), Capelle *et al.* (2004), Sardenberg e Costa (1994), Castells (1999) e Bruschini (2004), dentre outros, como aportes teóricos para compor as reflexões sobre as relações de gênero.

Para discutir as relações de poder, Faria (2004), Bourdieu (2007a, 2007b), Capelle *et al.* (2003), Melo *et al.* (2006b) e Oakley e Clayton (2003) auxiliaram na compreensão de como as relações de poder se engendram nos espaços organizacionais, sob a forma de redes de alianças, interesses, políticas e estratégias.

León (2000), Deere e León (2002), Lisboa (2007), Costa (2004), Martins (2003), Sen (2001), Negrão e Viscarra (2007), Romano e Antunes (2002) e Friedman (1996), como suas respectivas abordagens, foram fundamentais para o entendimento do conceito e do processo de empoderamento. Assume-se então, que, para os fins desta pesquisa, o empoderamento não é ato único, não repetível. É trajetória e construção. Não é algo que alguém faça pelo outro. O outro, a organização, os colegas, as chefias e os subordinados podem reconhecer e oportunizar condições para o empoderamento. No entanto, empoderar-se é ação pessoal, motivadora, contínua e desejável. Pode-se compreender o empoderamento como resultado de um longo processo decisório, um encadeamento de ações responsáveis e autonomizantes.

Para discorrer sobre gerência, elencam-se como principais teóricos: Melo (1995, 2002, 2003, 2006), Motta (1995) e Katz (1996). Destacam-se os aspectos da gerência contemporânea no contexto das relações de gênero. O conceito moderno de gerência, pautado nas relações mais humanas, proporcionou novas perspectivas às mulheres no espaço organizacional.

Constatar a existência do fenômeno do teto de vidro na área de tecnologia da informação não é o foco da presente pesquisa, que se deterá muito mais nos aspectos da trajetória e do empoderamento da mulher na gerência em tecnologia da informação e de suas articulações nas relações de gênero e de poder nas organizações. Mesmo assim, as considerações aludidas sobre o teto de vidro

devem-se ao fato de que analisar a trajetória feminina das entrevistadas rumo ao cargo gerencial implica necessariamente conhecer como as gerentes superaram as barreiras, as desigualdades sociais e a continuidade dos padrões de comportamento ainda existentes no mercado de trabalho e, principalmente, dentro das empresas. Considera-se que, ao romper com o processo de reprodução histórica que subjuga a potencialidade da mulher, pode-se pensar que, de várias formas, o empoderamento feminino colabora para o rompimento do teto de vidro.

Com base em todas essas discussões, passa-se a analisar como está ocorrendo o processo de empoderamento da mulher na gerência, a partir de dados coletados da realidade de 12 mulheres gerentes na área de tecnologia da informação em empresas públicas e privadas localizadas em Belo Horizonte, Minas Gerais.



## **4 ENTREVISTAS COM MULHERES GERENTES DE TI**

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa de campo, o que inclui o método, a coleta e tratamento dos dados. Apresentam-se também os dados demográficos das informantes, coletados por meio do questionário de identificação, e a contextualização da área de tecnologia da informação.

### **4.1 Método**

A pesquisa desenvolvida caracteriza-se como de campo e de caráter exploratório-descritivo. Buscou-se identificar, compreender e comparar aspectos, características e atributos individuais e coletivos da população-alvo: mulheres que ocupam cargo de gerência em tecnologia da informação (HAIR *et al.*, 2005b).

No que se refere à natureza, esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, tendo em vista que procurou obter entendimento de motivos e razões subjacentes a situações e fatos descritos (COZBY, 2003; TRIVIÑOS, 1987) pelas mulheres gerentes, especificamente da área da tecnologia da informação.

### **4.2 Coleta de dados**

O instrumento utilizado para a coleta de dados, conforme tipificação de Bruyne *et al.* (1977), foi a entrevista semi-estruturada com 12 mulheres gerentes que atuam na área de tecnologia da informação em empresas localizadas na cidade de Belo Horizonte, com o objetivo de identificar aspectos vinculados à ascensão da mulher ao cargo gerencial. O número de sujeitos de pesquisa atendeu aos critérios da repetição de informações, que segundo Triviños (1987), quando as informações obtidas começam a se repetir entre os entrevistados, podem-se encerrar as entrevistas. A legenda utilizada nos trechos das entrevistas, para a análise dos dados foi: “E”, acompanhada do número atribuído à entrevista, de E1 a E12, seguida pela letra “p” e o número da página da transcrição em que é encontrado o relato.

Para validar o roteiro proposto em relação a clareza, a seqüência e a segmentação das perguntas formuladas por objetivos específicos, foi realizado o pré-teste com três mulheres gerentes no período de 11 a 22 de fevereiro de 2008. No pré-teste, identificou-se a necessidade de retirar duas perguntas e alterar a seqüência das perguntas, para maior fluência nas respostas das entrevistadas.

A escolha das entrevistadas foi aleatória e arbitrária, e deu-se pela disponibilidade e pelos contatos possibilitados à pesquisadora na cidade de Belo Horizonte e pela indicação das próprias entrevistadas. Portanto, a configuração da amostra se fez por conveniência.

As entrevistas foram realizadas no período de 26 de fevereiro a 7 de abril de 2008, na própria empresa em que as gerentes trabalham. Primeiramente, foi solicitado às entrevistadas que preenchessem o questionário de identificação (APÊNDICE A) com dados sobre idade, estado civil, número de filhos, titulação, tempo de atuação na gerência, número de subordinados etc. Depois, iniciava-se a entrevista (APÊNDICE B), composta por 17 perguntas. Utilizou-se o recurso de áudio para gravação da entrevista, com o consentimento das entrevistadas. O tempo médio de duração das entrevistas foi de 45 minutos. As entrevistas seguiram roteiro de perguntas determinado, segmentado para responder aos objetivos da pesquisa.

Durante a realização das entrevistas, observaram-se as seguintes ocorrências:

- Uma gerente pediu para ler as perguntas antecipadamente, para elaborar as respostas por escrito;
- Algumas entrevistadas tiveram dificuldade de compreender termos e expressões da pesquisa, como: empoderamento, estilos masculinos, discriminação e preconceito.
- No questionário de identificação, todas as entrevistadas fizeram crítica aos subsegmentos do setor de informática (MTE CAGED, 2007a), expressando dificuldade de localizar suas atividades no quadro proposto.
- A relevância da pesquisa foi ressaltada pelas entrevistadas, conforme apresentado nos extratos.

Eu te agradeço pela oportunidade e acho que isso, sem dúvida, é o momento de valorização para nós mulheres. Só tenho a te agradecer pela oportunidade de ter participado. Espero que tenha colaborado. (E6p11)

Eu acho que esse trabalho seu, ele é fantástico...e... [me] surpreendi quando você entrou em contato comigo. Eu falei assim: “Nossa, o que é que eu vou falar sobre mulher?” (E9p11)

#### **4.3 Tratamento dos dados**

As entrevistas foram analisadas à luz das técnicas de análise de conteúdo (TRIVIÑOS, 1987; BARDIN, 1979; MINAYO, 2006; LAVILLE & DIONE, 1999; RICHARDSON, 1999), comumente usadas em pesquisas de natureza qualitativa.

Franco (2005, p. 14) identifica que a análise de conteúdo “assenta-se nos pressupostos de uma concepção crítica e dinâmica da linguagem”, pois a linguagem é construção real da sociedade e expressão da existência humana revelada em momentos históricos diferentes.

O processo de análise dos dados passou pelas seguintes fases de tratamento (MELO, 2007):

- a) Preparação - as entrevistas foram transcritas, segundo o roteiro de perguntas, agrupando todas as respostas para cada questão tratada.
- b) Tabulação quantitativa - para identificação de componentes das respostas dos entrevistados e agrupamento de acordo com o tema da pergunta. Esta técnica de análise de dados segue os princípios da análise de conteúdo proposta por Bardin (1979) e permite melhor visualização das opiniões e dos conteúdos das mensagens dos respondentes após a sua sistematização na forma de tabelas. Os agrupamentos de temas encontrados nas respostas são descritos no QUADRO 1.
- c) Tabulação temática - esta etapa foi realizada a partir das transcrições das entrevistas, mas não seguiu a ordenação das perguntas nem a tabulação quantitativa. O objetivo é que os resultados da tabulação quantitativa e temática pudessem ser cotejados conjuntamente. Como também descreve Minayo (2006), não houve preocupação com a frequência das respostas, mas sim com os temas

relevantes que apareceram nos discursos, as contradições das entrevistadas e outros elementos que chamaram a atenção da pesquisadora com relação aos objetivos do estudo e ao referencial teórico adotado. Os temas e subtemas, a partir dos quais a análise temática foi organizada, estão apresentados no QUADRO 2.

- d) Discussão dos resultados das análises quantitativa e temática à luz do referencial teórico – esta etapa foi realizada para conhecer as práticas circunscritas nas relações de gênero e poder, no processo de empoderamento das mulheres gerentes, na área de tecnologia da informação. O relatório dessa análise é apresentado no capítulo 5.

### Temas da tabulação quantitativa

Pergunta 1	Trajetória: Cargos e gerência Trajetória: Desafios Trajetória: Formação e qualificação Trajetória: Mercado de trabalho Trajetória: Sucesso na carreira
Pergunta 2	Ascensão: Facilidades Ascensão: Dificuldades
Pergunta 3	Ascensão: Desafios
Pergunta 4	Ascensão: Valores e motivações
Pergunta 5	Ascensão: Preconceito vivenciado
Pergunta 6	Ascensão: Igualdade de oportunidades
Pergunta 7	Ascensão: Requisitos técnicos
Pergunta 8	Gerência: Relações de gênero
Pergunta 9	Gerência: Relações de poder
Pergunta 10	Gerência: Gestão de recursos humanos
Pergunta 11	Gerência: Preconceito dos subordinados
Pergunta 12	Gerência: Receio e insegurança
Pergunta 13	Gerência: Uso de estratégias de sedução
Pergunta 14	Gerência: Alianças e estratégias
Pergunta 15	Gerência: Requisitos técnicos para ocupar
Pergunta 16	Gerência: Reprodução de estilo masculino
Pergunta 17	Ações para o empoderamento de outras mulheres

Quadro 1 – Temas da tabulação quantitativa

Fonte: Elaborado pela autora

## Temas e subtemas da análise temática

<b>1. Dimensões do empoderamento da mulher</b>
<b>1.1. Pessoal</b>
1.1.1. Facilidades
1.1.2. Dificuldades
1.1.3. Valores e motivações
1.1.4. Auto-afirmação da competência
1.1.5. Suporte familiar
1.1.6. Emancipação e desenvolvimento de habilidades e auto-confiança
<b>1.2. Social: Relações de Gênero</b>
1.2.1. Rompimento com a cultura masculinizada
1.2.2. Desafios e pressões vivenciados
1.2.3. Reprodução da cultura masculinizada
1.2.4. Preconceito sofrido
1.2.4.1. Para ocupar o cargo
1.2.4.2. Dos subordinados
1.2.5. Participação em grupos sociais
<b>1.3. Organizacional: Relações de Poder</b>
1.3.1. Gestão de pessoas
1.3.2. Relações de poder
1.3.2.1. Relações de poder “sobre”
1.3.2.2. Relações de poder “com”
1.3.2.3. Relações de poder “para”
1.3.2.4. Relações de poder “dentro”
1.3.3. Alianças e estratégias
1.3.4. Oportunidades de ascensão na carreira
1.3.5. Habilidades e competências para a gerência
1.3.6. Confiança da empresa (oportunidade e política)
1.3.7. Confiança do grupo
<b>2. Expressões do empoderamento</b>
2.1. Bem-estar e sucesso
2.2. Reconhecimento da família
2.3. Ações para a ascensão de outras mulheres
2.4. Ascensão profissional
2.5. Reconhecimento por mérito
2.6. Participação nos processos decisórios

Quadro 2 – Temas e subtemas da análise temática

Fonte: Elaborado pela autora

#### **4.4 Conhecendo as mulheres gerentes e sua trajetória**

A pesquisa foi realizada com 12 mulheres gerentes que atuam na área de tecnologia da informação em empresas da cidade de Belo Horizonte. Verificou-se que 58% das entrevistadas trabalham em empresas de grande porte e 42% em empresas de médio porte. A definição do porte das empresas constituiu dado subjetivo, uma vez que foi feita pelas entrevistadas. Elas, em suas análises, consideraram o número de funcionários e o faturamento da empresa.

O espaço organizacional dessas mulheres é constituído por empresas do setor público e do setor privado, sendo que 9 empresas são do setor privado e 3 do setor público.

Buscou-se, por meio da pesquisa, compreender a trajetória dessas mulheres, as facilidades e dificuldades enfrentadas na ascensão ao cargo gerencial, os desafios, o sistema de valores que influenciou essa busca pela gerência, as alianças e estratégias estabelecidas com os grupos sociais e organizacionais, as relações de poder, o preconceito, o exercício da gerência e as ações desenvolvidas visando à ascensão de outras mulheres. Essas categorias foram extraídas da tabulação quantitativa conforme QUADRO 1.

Os dados relativos à idade das entrevistadas mostram que 50% têm entre 41 e 50 anos; 4, até 40 anos; e 2, entre 51 e 60 anos. Quanto ao arranjo familiar, estado civil e número de filhos, 11 entrevistadas são casadas e 1 é solteira. Das entrevistadas, 67% possuem 2 filhos; uma gerente possui 1 filho e 3 não possuem filhos.

Com relação à renda mensal das entrevistadas, observou-se maior concentração na faixa entre R\$7.001,00 e R\$10.000,00, com 58% das entrevistadas; abaixo de R\$7.000,00, 24%; e acima de R\$10.000,00, 18%.

Quanto à formação acadêmica, 100% das entrevistadas possuem graduação e especialização; sendo que 4 entrevistadas possuem título de mestre. Dentre as áreas mais citadas na formação acadêmica, processamento de dados e análise de sistemas correspondem a 58% da formação; em ciência da computação e

gerenciamento de projetos, 25%; em administração de empresas e estratégia de gestão empresarial, 17%; em engenharia elétrica e civil, 17%. As áreas de marketing, direito, artes plásticas, educação, ciência da informação, gestão de negócios, arquitetura, administração pública, MBA internacional em *E-Business*, gerência e tecnologia da qualidade, melhoria de processos, geoprocessamento e engenharia econômica também foram citadas pelas entrevistadas. Observou-se maior participação em áreas das ciências exatas, tidas até pouco tempo como prioritariamente masculina, como observado no relato de uma entrevistada.

Falando de história, a mulher sempre foi mais para a área de letras, para a área de humanas, para a área de outras ciências, e a tecnologia vem para o lado de exatas. Quando eu fiz engenharia, eram quatro mulheres na minha sala. Hoje em dia, a coisa está mais diferente. Mas você trabalhar com exatas antigamente era muito poucas mulheres. Então, eu acredito que é uma coisa mais nova, sim, na área de tecnologia, que é um desafio que a gente enfrenta aí. (E5p7)

A priorização da qualificação acadêmica é estratégia fundamental para as mulheres na trajetória de acesso aos cargos gerenciais. Esse tem sido um diferencial competitivo na disputa de espaços nas organizações (CASTELLS, 1999; MELO *et al.*, 2006). A procura por melhor posição no mercado alinha-se às exigências da formação acadêmica.

Agora, eu acho que a mulher ultimamente ela vem buscando muito se posicionar no mercado de trabalho, buscando melhores salários, melhores condições mesmo. Então, ela tá mais agressiva, buscando mais qualificação, mais estudo, o que a gente pode ver pelas universidades, pelo vestibular e tudo. A mulher, ela forma, ela tem uma inadimplência menor de perder matérias e disciplinas. Então, ela se forma no ciclo normal. O número de mulheres que passam no vestibular está cada vez maior. Então, é uma busca que deve ser vista. (E2,p3)

Quanto ao tempo que as entrevistadas atuam em cargos de gerência, 5 responderam que há mais de 10 anos; 2 entre 8 a 10 anos; 2, entre 5 a 8 anos; e 3, há menos de 3 anos. Todas as entrevistadas indicaram trajetória exclusivamente na área de tecnologia de informação. Numa hierarquia dos cargos ocupados, em progressão crescente de responsabilidades gerenciais, na trajetória das entrevistadas aparecem os cargos de: estagiário, programador, técnico na área de TI, analista e desenvolvedor de sistemas, coordenador de sistemas e arquitetura de software, gerente de divisão, gerente de projetos, banco de dados, planejamento e negócios, assessoria de diretoria técnica e diretoria de TI. Salienta-se que as mulheres entrevistadas chegaram à gerência por meio de um processo de

crescimento, passando por diversos cargos técnicos antes de assumir um cargo gerencial. Essa trajetória pode ser exemplificada pelo seguinte relato:

Logo que eu me formei, eu passei a ser analista de sistemas [...] e fiquei na função técnica por aproximadamente uns 4 anos. Eu exerci uma função técnica na área de administração de dados na TI. Então, quando teve a primeira oportunidade na coordenação da área de administração de dados, então eu fui convidada pelo gerente de departamento na época, que era a pessoa acima dessa área de coordenação, para que eu pudesse assumir esse cargo de coordenadora da área de administração de dados. [...] Depois, eu passei a ser gerente de divisão, que era um cargo acima da coordenação [...] eu fui convidada para liderar toda a área de TI da empresa [...] e eu trabalhava então como gerente da área de TI, gerente sênior. Mas depois eu assumi de fato a diretoria propriamente dita e estou nessa função já há algum tempo. (E11p1,2)

Dos cargos mais citados na trajetória, destacam-se a função técnica de analista e desenvolvedor de sistemas, com 75%; e a transição para a gerência na figura do coordenador de sistemas, com 58%. Tais dados podem indicar a tendência das mulheres em iniciar sua carreira na área de TI em cargos técnicos, especificamente trabalhando com análise e desenvolvimento de sistemas.

Quanto ao número de subordinados, homens e mulheres, 50% das entrevistadas gerenciam equipes mistas de no máximo 5 subordinados; 1 entrevistada gerencia equipe totalmente masculina, composta com um número de subordinados entre 11 a 15 homens; 1 tem a sua equipe formada por mais de 60 subordinados, entre homens e mulheres. As demais entrevistadas gerenciam equipes entre 16 a 30 funcionários. Percebeu-se que as equipes são predominante ou totalmente masculinas.

Sobre os segmentos de atuação da gerência, os principais foram: de desenvolvimento de *software*, no qual atuam 75% das entrevistadas; e consultoria em *software*, com 42% das respostas. Isso indica que algumas atuam nos dois segmentos. Porém, verificou-se que as respostas apresentadas pelas entrevistadas não coincidem com a distribuição de gerentes nos subsegmentos do setor de informática apresentado pelo MTE CAGED (2007a) (ver TAB. 6), que apresentou uma participação pouco expressiva das mulheres, em relação aos homens, nos segmentos de desenvolvimento e de consultoria em *software* no ano de 2007.

Outro fato interessante é que nem uma das entrevistadas mencionou o segmento de consultoria em *hardware*, sendo este segmento indicado como tendo grande



participação feminina nos dados do MTE CAGED (2007a). O segmento de processamento de dados também foi pouco expressivo. Apenas 17% das entrevistadas mencionaram atuação neste segmento. Nos dados do MTE CAGED (2007a), esse segmento apresentou participação feminina mais expressiva que a masculina. A TAB. 7 mostra os resultados das respostas das entrevistadas.

TABELA 7 – Segmentos de atuação da gerência em TI

Segmentos	%
Desenvolvimento de <i>software</i>	75
Consultoria em <i>software</i>	42
Atividade de banco de dados e distribuição on-line de conteúdo eletrônico	33
Processamento de dados (produção/operação)	17
Manutenção e reparação de máquinas de escritório e de informática	0
Consultoria em <i>hardware</i>	0

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante ressaltar que as entrevistadas apresentaram dificuldade em encaixar as atuais atividades desenvolvidas na tabela de segmentos proposta pelo MTE CAGED (2007a). Esse fato pode ser analisado pelas novas configurações do mercado, observadas a partir do processo de globalização dos negócios e da revolução das tecnologias de informação, que têm exigido profissionais orientados para resultados, com foco em tecnologia e análise de soluções voltada para o negócio (MELO, 2002). Os segmentos de gerenciamento de projetos e de soluções em *Business Intelligence* apresentam expressiva participação. O que se percebe é que a área de TI, inclusive as funções gerenciais, está se adaptando às constantes necessidades e demandas do mercado e que as descrições oficiais estão enrijecidas em relação à dinâmica do mercado. A TAB. 8 relaciona outros segmentos de atuação citados pelas entrevistadas.

TABELA 8 – Outros segmentos de atuação da gerência em TI

Segmentos	%
Gerenciamento de projetos/Portifólio de projetos	42
Soluções em <i>Business Intelligence</i>	25
Análise de solução voltada ao negócio	25
Gestão do conhecimento	17
Tratamento da informação	17
Controle de fluxos e processos	8
Qualidade de <i>software</i>	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Tais informações proporcionam um entendimento sobre o perfil das entrevistadas e dão abertura para a análise da trajetória das mulheres no acesso à gerência em tecnologia da informação.

Acrescenta-se no próximo tópico breve histórico da tecnologia da informação, bem como do papel das mulheres pioneiras, seguidos por alguns dados que contextualizam a área de TI.

#### **4.5 Contextualização da área de tecnologia da informação**

As novas configurações do mercado, observadas a partir do processo de globalização dos negócios e da revolução das tecnologias de informação, têm proporcionado importantes mudanças no mundo das organizações. Essas mudanças se constituem em grande desafio para os pesquisadores, assim como os estudos sobre as desigualdades sociais e as diferenças nas relações de gênero e suas conseqüências para a permanência e exclusão da mulher (CAPPELLE *et al.*, 2003).

Para Ricoldi (2004), destaca-se nos estudos de gênero entender a relação entre a mulher e a ciência/tecnologia, área majoritariamente ocupada por homens. Segundo a autora, a participação feminina tem aumentado sistematicamente na sociedade capitalista industrial desde meados dos anos de 1960, quando diversas transformações culturais e econômicas proporcionaram o ingresso em massa das mulheres na força de trabalho.

A história da informática caminha paralelamente à da matemática, uma vez que os computadores seriam, de início, apenas mais uma máquina que possibilitaria desenvolver cálculos complexos com rapidez. A relação da história da informática com a história das ciências dá-se pelo fato de a primeira ser formada pelas idéias e invenções de muitos matemáticos, cientistas e engenheiros (BRETON, 1991). Para pensar a história da informática, é necessário refletir sobre a história da ciência. As mulheres contribuíram de forma ímpar para o seu progresso (SCHWARTZ *et al.*, 2006).

Breton (1991) ressalta que quando os primeiros computadores começaram a ser utilizados parecia óbvio que essa seria uma área feminina, uma vez que as

mulheres, tradicionalmente, realizavam as atividades de cálculos para os cientistas. Assim, seria natural que elas continuassem a realizar essa atividade, agora com a ajuda dos computadores. Muitas mulheres eram formadas em matemática e ciências, com doutorado em matemática.

O crescimento da informática pode ser compreendido a partir do trabalho realizado por mulheres pioneiras que tiveram importante participação no seu desenvolvimento, mas que, na maioria das vezes, permaneceram invisíveis (SCHWARTZ *et al.*, 2006). Pode-se citar Ada Byron (Lady Lovelace)<sup>13</sup> foi a primeira programadora de computador e Grace Murray Hopper<sup>14</sup> foi a responsável pelo desenvolvimento de linguagem de *software*<sup>15</sup>. A história dessas pioneiras evidencia o papel fundamental das mulheres no desenvolvimento da informática. Rapkiewicz (1998) complementa que, como a maior parte das contribuições dadas por essas mulheres na área de informática foi na evolução dos *softwares*, “elas permanecem invisíveis na forma como a história da informática é contada” (RAPKIEWICZ, 1998, p. 215).

No Brasil, a história da informática está intimamente relacionada à trajetória da tecnologia, pois, de certa forma, o avanço tecnológico necessário em diversas áreas levou os pesquisadores a adotarem sistemas computacionais e a investirem em infra-estrutura de informática para agilizar seus processos e aprimorar as soluções tecnológicas existentes (CAMPOS, 2005).

A partir da década de 1950, começaram as primeiras importações de equipamentos de informática, impulsionando o desenvolvimento do setor de serviços. Nesse período, o segmento de serviços atuava mais fortemente como ponto de apoio à agricultura, ramo da economia que se mostrava ascendente. A produção de serviços realizava, basicamente, atividades voltadas para o atendimento do escoamento, distribuição e comercialização dos produtos primários. Evidenciava-se maior

---

<sup>13</sup> August Ada Byron (1815-1852). Matemática talentosa, compreendeu o funcionamento da máquina analítica e escreveu os melhores relatos sobre lógica e processos. Criou programas para a máquina, tornando-se a primeira programadora de computador do mundo (MUSEU DO COMPUTADOR, 2007).

<sup>14</sup> Grace Murray Hopper (1906-1992). Inventou o primeiro compilador, que permitiu transformar palavras do inglês para a linguagem de máquina (1952). Participou do desenvolvimento do programa de linguagem *Flow-Matic* (1957) e do *Common Business-Oriented Language* - COBOL (1959-1961) para o UNIVAC, o primeiro computador eletrônico comercial (DEC UFCG, 2007).

<sup>15</sup> *Software* é a parte lógica do computador. Refere-se ao conjunto de comandos que executam uma determinada tarefa (NETPEDIA, 2008).

participação dos segmentos de transportes e financeiros, facilitadores do processo de expansão agrícola (KON, 1996).

Nas últimas duas décadas do século passado, observou-se um crescimento acelerado e considerável da indústria de tecnologia da informação, que hoje envolve atividades relacionadas ao desenvolvimento de *hardware*<sup>16</sup>, *software* e prestação de serviços. A contínua expansão dessa indústria, desde então, ampliou o acesso à informação e às novas tecnologias, transformando as formas de interação e competição entre os agentes econômicos (VIEIRA *et al.*, 2007).

Para Rios (2007), esse processo evolutivo é marcado por mudanças nos vários setores do mercado empresarial, como a substituição do *mainframe*<sup>17</sup> por microcomputadores, a implantação dos sistemas de informação integrados<sup>18</sup>, a modernização das estruturas de rede<sup>19</sup> e transmissão de dados, a engenharia de *software*<sup>20</sup> e a *Internet*<sup>21</sup>. Todo esse movimento se deve à necessidade de reduzir os custos e de obter ganho na escala produtiva, tanto na gestão das empresas quanto na parte operacional, e de ampliar o acesso à mão-de-obra qualificada. Essa realidade fez com que o assunto “tecnologia de informação” começasse a ser visto no Brasil como diferencial competitivo, alinhando a área de tecnologia à estratégia das empresas.

Intimamente ligadas às questões tecnológicas estão as questões econômicas. O desenvolvimento tecnológico, aliado à constante exigência por atualizações

---

<sup>16</sup> *Hardware* - são componentes físicos de um sistema de computadores, abrangendo qualquer componente físico, como por exemplo, monitor e teclado (NETPEDIA, 2008).

<sup>17</sup> *Mainframe* - computador de alto nível projetado para as tarefas computacionais mais intensas. Os mainframes costumam ser compartilhados por diversos usuários conectados a eles através de terminais (NETPEDIA, 2008).

<sup>18</sup> Sistemas de informação integrados - conjunto de rotinas que suportam a maioria das operações de uma empresa. Procuram atender a requisitos genéricos do maior número possível de empresas, incorporando modelos de processos de negócio (RIOS, 2007).

<sup>19</sup> Estruturas de rede - conjunto de computadores interligados de modo a permitir o compartilhamento de informações (DICWEB, 2008).

<sup>20</sup> Engenharia de *software* - área do conhecimento voltada para a especificação, desenvolvimento e manutenção de sistemas de *software*, aplicando tecnologias e práticas da ciência da computação (RIOS, 2007).

<sup>21</sup> *Interne* - conjunto mundial de redes que utilizam o conjunto de protocolos TCP/IP para se comunicar uns com os outros (NETPEDIA, 2008).

provocadas pela revolução da microinformática, trouxe para o mercado novos campos de trabalho, novos produtos e novo estilo de vida (MELO, 2007).

Atualmente, a área de tecnologia no Brasil apresenta boa performance, tendo como principais diferenciais em sua estrutura competitiva: o tamanho e a sofisticação do mercado. Ressalta-se que o Brasil possui grande capacidade de geração de tecnologia de ponta em vários segmentos, com destaque para a infra-estrutura de transações eletrônicas, pela abrangência do comércio eletrônico no País e pela estrutura de telecomunicações, bastante desenvolvida. A criatividade e a alta qualificação da mão-de-obra da área de tecnologia da informação imprimem capacidade inovativa às empresas (VIEIRA *et al.*, 2007).

O desenvolvimento do setor de tecnologia no estado de Minas Gerais apresentou também crescimento acelerado. Em 2002, foram registrados, aproximadamente, 2.264 estabelecimentos de informática em Minas Gerais. Já em 2005, de acordo com os dados do Sindicato das Empresas de Tecnologia da Informação de Minas Gerais (SINDINFOR-MG), esse número chegou à marca de 5.000 empresas do setor em todo o estado. Nos levantamentos realizados entre 2004 e 2005 pela Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação de Minas Gerais (ASSESPRO-MG), nas 68 maiores empresas do setor de informática de Belo Horizonte, registrou-se faturamento total de R\$850 milhões, representando 7% do PIB do estado de Minas Gerais. A taxa média de crescimento do faturamento dessas empresas no período de 2004 e 2005 foi de 35% (VIEIRA *et al.*, 2007).

O potencial tecnológico de Belo Horizonte tende ao crescimento. Vinculado a esse crescimento, há novas oportunidades de trabalho e de crescimento profissional. Conforme apresentado nos dados do Ministério do Trabalho (MTE, 2005, 2006a, 2006b, 2007a, 2007b), as mulheres têm no setor de tecnologia significativa participação. Esses resultados sinalizam para a necessidade de intensificar os estudos sobre a gerência feminina, buscando compreender e analisar esse processo de conquista pelas mulheres do espaço gerencial da tecnologia da informação.

## 5 MULHERES NA GERÊNCIA DE TI - EMPODERAMENTO É UMA REALIDADE?

Neste capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa, de acordo com a estrutura temática proposta no QUADRO 2, subdividida em dois grandes blocos: dimensões do empoderamento da mulher; e expressões do empoderamento.

Para a compreensão das dimensões do empoderamento, optou-se por uma análise nos níveis pessoal, social e organizacional. As três dimensões interagem, exercem e sofrem pressões entre si, ou seja, são interdependentes e dinâmicas, conforme apresentado na FIG. 1.

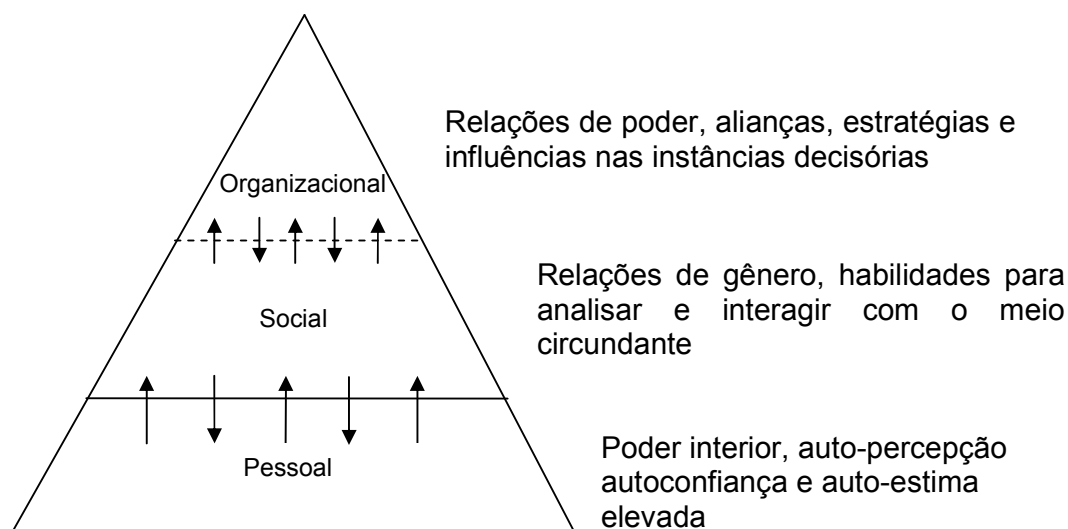


Figura 1 – Dimensões do empoderamento  
Fonte: Elaborado pela autora

A dimensão pessoal é o ponto de partida para o processo de empoderamento, pois requer a tomada de consciência pela mulher das suas potencialidades, habilidades e competências, sendo ação pessoal e desejável. O empoderamento passa, inevitavelmente, pela dimensão pessoal. Não há empoderamento sem desejo, autopercepção e auto-reconhecimento.

A dimensão social vincula-se a um processo relacional, pois exige a vinculação com os demais sujeitos e atores sociais. Para analisar o processo de empoderamento na dimensão social, é preciso ter um olhar para além do indivíduo e pensar no contexto

e nas relações de gênero nos quais o indivíduo está inserido e, naturalmente nas relações de poder e culturais.

Por dimensão organizacional pode-se entender o espaço no qual são investidos os maiores esforços da mulher que se insere na carreira gerencial. Abrange as relações de poder, as alianças e estratégias desenvolvidas, as influências nas instâncias de tomada de decisão e as habilidades e competências para a gerência propriamente dita. A dimensão organizacional constitui duplo desafio para as mulheres: primeiro, ingressar na empresa e traçar uma trajetória vertical, ou seja, rumo à gerência; e segundo, encontrar estruturas pessoais e sociais que a levem ao rompimento e à superação das disparidades de gênero.

O tema aqui definido como expressões do empoderamento (ver QUADRO 2) permite analisar se as gerentes entrevistadas se empoderaram de fato. Verificou-se o acesso de algumas entrevistadas aos níveis funcionais hierárquicos mais elevados e, simultaneamente, constatou-se que elas se empoderaram. Outras entrevistadas, em maior ou menor grau hierárquico, ocupam cargos de liderança nas empresas e exercem influência nos processos decisórios. Porém, para essas não foram perceptíveis sinais de empoderamento. Alcançar a gerência ou um cargo elevado na pirâmide organizacional, algumas vezes, não significará empoderamento.

### **5.1 Dimensões do empoderamento da mulher**

Compreender o processo de empoderamento da mulher na gerência em tecnologia implica entender as relações de poder e as estratégias das mulheres para se inserirem nas organizações na área de TI. A trajetória rumo ao cargo gerencial, muitas vezes, é marcada pela superação de dificuldades, desafios, pressões e preconceitos, sejam esses de natureza psicológica ou social.

Implica, ainda, verificar quais são as facilidades, os sucessos, as motivações pessoais e familiares, a emancipação e a auto-afirmação. Mesmo vivenciando dificultadores e facilitadores na sua trajetória rumo à gerência de TI, as mulheres têm conseguido se impor no mercado de trabalho e conquistado cada vez mais espaço.

Propõe-se aqui discutir o processo de empoderamento da mulher na gerência de TI a partir do *corpus* constituído segundo as etapas metodológicas explicitadas no capítulo 4, em três dimensões: pessoal, social e organizacional.

### **5.1.1 Dimensão Pessoal**

Empoderar-se requer a conscientização por parte das mulheres da sua capacidade de decidir sobre o destino de sua vida. Implica primeiramente, um processo de elaboração de auto-estima positiva e autoconfiança (AGENDE, 2002).

A análise da dimensão pessoal associa-se a esse processo, pois objetiva entender as facilidades, as dificuldades, os valores e as motivações que influenciaram essas mulheres a empreender uma trajetória gerencial na área de TI. Inserem-se também na dimensão pessoal a auto-afirmação da competência, componente importante no processo de empoderamento, o suporte familiar e, a compreensão do processo de emancipação e do desenvolvimento das habilidades dessas mulheres.

Poderá ser percebido na análise da dimensão pessoal que nem todas as informantes que trilharam a trajetória gerencial apresentaram sinais de empoderamento no nível pessoal.

#### **5.1.1.1 Facilidades**

Questionadas sobre as facilidades vivenciadas na trajetória rumo ao cargo gerencial, 25% das entrevistadas responderam que o fato de ter acesso a informações estratégicas foi um fator preponderante. Observa-se que esse facilitador sugere o desenvolvimento pelas gerentes de alianças, manobras e estratégias voltadas para adentrar espaços decisórios na empresas, rementendo-nos à idéia de rompimento do teto de vidro (STEIL, 1997). Outras facilidades ligadas às habilidades e competências gerenciais (KATZ, 1996) seriam: oportunidade de mostrar o resultado do seu trabalho e possuir habilidade de trabalhar com pessoas, sendo resposta de 25% das entrevistadas. Para 17% das mulheres, as facilidades foram em função de



conseguirem passar uma imagem de segurança e competência, de terem facilidade de relacionar com diversos grupos e de revelarem uma boa visão do negócio.

A facilidade que a mulher tem de ter uma visão mais ampla. Aquela coisa assim: a mulher chega, ela bate o olho [...] a mulher, ela tem essa visão mais ampla. Então, ela consegue chegar num ambiente, ela consegue perceber mais detalhes sem perder a noção do conjunto. (E4p2)

Assim, boa parte das entrevistadas enxerga facilitadores em seu próprio ambiente e em sua capacidade de lidar com esse ambiente. A entrevistada E2 destaca que o facilitador é algo eminentemente feminino, algo que a mulher agrega à gerência pela peculiaridade do feminino, que é certa intuição ou percepção.

A mulher tem essa facilidade. A mulher tá predominando mais nessa área, onde ela tem relacionamento. Acho que ela tem essa facilidade. (E2p7)

Destacam-se na análise temática das entrevistas as seguintes facilidades: 1) experiências anteriores; 2) capacidade da mulher de perceber detalhes sem perder a noção do conjunto; 3) responsabilidade; 4) saber lidar com pessoas e conciliar conflitos; 5) ter maturidade profissional; 6) gostar de desafios; e 7) ter liderança e possuir um conhecimento amplo de tecnologia. As facilidades descritas estão enfatizadas a seguir:

Facilidades, eu acredito que são mais ligadas a características da minha personalidade. No meu caso, habilidade para trabalhar com pessoas...é conciliar em reuniões....saber conciliar conflitos levar.... fazer com que as discussões chegassem a um consenso, com bom senso, e coisas desse tipo. (E5p1)

[...] eu também acho que o pessoal também era mais novo, um pessoal mais jovem, que tava comigo. Então, eu acho que a minha primeira oportunidade, por ser mais velha um pouco que essa turma, uma questão de maturidade, de postura. Ei tava mais amadurecida para ser uma gerente na área, uma coordenadora. (E2p2,3)

Nesses relatos não há qualquer atribuição ao feminino, mas ênfase em habilidades e competências pessoais. Pode-se questionar se os facilitadores estariam ligados ao potencial da mulher enquanto indivíduo, e não como gênero. Indagar-se-ia também se já não seria expressão de empoderamento a autopercepção (FRIEDMAN, 1996) apresentada pelas gerentes nos relatos.

Algumas entrevistadas vivenciaram sua trajetória profissional em uma única empresa. A possibilidade de conhecer e participar em diversas áreas configurou-se como facilitador para a entrevistada E12.

Foi ter tido tempo para conhecer toda a empresa, ter passado por diversas áreas e ter conhecido um pouco de cada uma, né. Porque eu passei pela área de atendimento ao cliente, área que eu digo assim, é melhor falar de atividades. Eu desempenhei atividades de desenvolvimento de software, de atendimento a cliente, consultoria. Depois, eu ajudei na implantação da ISO, até que me tornei coordenadora. (E12p1)

Para essa gerente o componente é o mesmo: sua experiência e sua capacitação é que lhe dão suporte.

A sensação ao analisar os principais temas dos facilitadores é que a competência gerencial e técnica é o suficiente. Seria possível imaginar certa negação da realidade e idealização da trajetória, com supressão dos conflitos, especialmente aqueles relacionados ao poder. Há sempre uma instância superior que as legitima em sua trajetória.

#### **5.1.1.2 Dificuldades**

Além das facilidades encontradas na trajetória, as gerentes destacaram dificuldades e desafios comuns à carreira e ao desempenho da função gerencial. Para 33% das entrevistadas, ser mulher é um dificultador. Esse fato reforça que a questão do preconceito ainda está presente no cotidiano das mulheres, mesmo na área de tecnologia. Ser jovem representa 25% das dificuldades das entrevistadas. Essa dificuldade pode estar correlacionada com a pouca idade das gestoras, sendo que 33% das entrevistadas possuem idade abaixo de 40 anos.

Eu acho que a grande dificuldade, primeiro, é o de ser mulher [...] a minha idade no início, que eu tinha 22 anos de idade, quando eu comecei a gerenciar projetos, e um dos meus filhos [subordinados] tinha 44 anos, o mais novo. Eu tinha pessoas de 50 e de 60 anos. Então, eu encontrei muita dificuldade. (E1p1)

Conciliar a vida profissional com a familiar representa 25% das dificuldades. Esse fato vai ao encontro das considerações de MELO *et al.* (2006a, 2006b), para quem a necessidade de conciliar tarefas domésticas e profissionais é inerente aos papéis social e histórico atribuídos às mulheres. O dilema da dupla jornada de trabalho da mulher entrecruza com os desafios vivenciados no dia-a-dia de trabalho.

Dificuldades... a maior dificuldade que acho é a questão de conciliar a vida profissional com as outras atribuições que a mulher tem, quais sejam: ser mãe, ser esposa, ter uma casa para cuidar, ser o lazer com a família, e esse monte de coisas aí que eu acho que é um desafio, que eu acho que, às vezes a gente passa apertada. (E5p1)

Eu acho que são dificultadores para a mulher hoje no mercado: a família porque ela não pode deixar de lado e ela tem que assumir uma função aí com grandes desafios. (E9p2)

A junção do desafio resultante da dupla jornada com o de manter-se atualizada com as tendências tecnológicas do mercado pode ser vista no relato abaixo:

Isso é “pouco” cruel com mulher que tem uma jornada dupla. Quer dizer, além de você trabalhar, você ainda tem de cuidar da casa, tem que cuidar dos filhos, você tem escola e uma série de coisas e você ainda tem que estar aqui antenada 24 horas, lendo um monte de revistas, olhando Internet, atenta ao que está acontecendo no mercado, no mundo, em termos de tecnologia, porque é uma área muito rápida. Uma coisa que você pensa que é hoje e amanhã já está chegando uma tecnologia. Se fosse homem, na hora que eu estou no sábado de manhã lá arrumando minha casa, que tem um monte de coisas para fazer, o homem ia estar lendo, ia estar entrando na Internet, ia estar... Quer dizer, eu estou perdendo aquele tempo... sem dúvida, e aí é uma dificuldade que a gente tem que perseguir, porque, pelo fato de ser mulher e ter que olhar... “oh.. está faltando comprar a meia para o menino”, ela tem que outra coisa... Você poderia estar se informando, poderia estar lendo, fazendo um monte de outras coisas... É um dificultador. Então a gente dorme mais tarde e acorda mais cedo e ainda tem que malhar, tem que fazer um tanto de outras coisas né...É difícil! É a área de informática, e você tem que estar *up to date*. (E5p9)

Superar o preconceito de uma equipe masculina, vencer a desconfiança por não acreditarem que seria capaz e mostrar que é competente também foram dificuldades vivenciadas pelas gestoras na trajetória rumo ao cargo gerencial.

Observam-se no trecho da entrevista atitudes e estratégias masculinizadas como dificultador, além da constatação da entrevistada de que a estratégia para a superação é resistir e não negar que há algo feminino presente e que precisa ser aceito, porque é bom, pertinente e adequado.

Eu acho que o mais foi a desconfiança da equipe da parte masculina... por talvez não acreditar que seria possível... É outra dificuldade que, quando a gente colocava as primeiras idéias em um grupo de gerente, as minhas idéias como gerente feminina, às vezes, não eram aceitas. Mas quando a gente montava uma estratégia indo para o lado masculino, a gente via que tínhamos que rever a estratégia. Talvez voltava até em uma opinião que eu tinha dado... Eu acho que é um dos maiores problemas foi a aceitação... Pô, mas tem alguém feminino também junto comigo. Eu acho que foi mais essa. (E9p1)

Destacam-se também na análise as seguintes dificuldades: trabalhar em uma empresa sem cultura de gerenciamento; ter que alinhar às expectativas da empresa; ter sempre de provar a competência; vencer a competição interna; ter que lidar com a falta de autonomia; manter-se sempre atualizada, devido à complexidade da área de TI; e vencer a barreira da aceitação das pessoas.

Vale ressaltar que esses dificultadores dizem respeito à trajetória gerencial de homens e mulheres, e não somente para as mulheres na área de TI.

### **5.1.1.3 Valores e motivações**

Questionadas sobre o sistema de valores e motivações que influenciaram o acesso ao cargo gerencial, 25% das entrevistadas responderam que a principal motivação era considerar-se uma profissional competente e acreditar que podia contribuir de alguma forma, além de ser um sonho e uma realização pessoal; gostar de desafios e mudanças, e possuir perfil forte de liderança. Responderam que se sentiram motivadas pela empresa quando tiveram o reconhecimento e a valorização do trabalho que desempenhavam, 17% das entrevistadas. Destacaram como motivação o reconhecimento pela própria gerente da competência do seu trabalho realizado. Essa competência está associada ao desejo de realização pessoal.

Realização pessoal, uma força, uma vontade de crescer de vencer por mim mesma, de ser valorizada pelo meu trabalho, um valor que eu sempre quis: mostrar o meu próprio trabalho, com ética, sem nenhum favorecimento político, e isso é uma coisa que eu me orgulho muito de chegar onde eu cheguei. (E2p4)

Há a percepção de se ter perfil e aptidão gerencial, de gostar de liderar pessoas e de gerenciar muitas atividades, como se extrai dos relatos a seguir:

Eu acho que mais o meu perfil. Acho que as pessoas têm um perfil para a função técnica, para a função gerencial, porque tem características da função gerencial que eu acho que são pontos fortes no meu perfil. [...] Eu acho que foi uma oportunidade que me deu a chance de poder exercitar o que eu acho que faço de melhor, que é a questão de liderar pessoas. Eu gosto disso. Gosto dos desafios de tá gerenciando muitas atividades ao mesmo tempo. Então, é mais pela minha aptidão mesmo, tá, e menos aí que alguém pode achar que é um cargo que tem aí mais destaque ou então tem remuneração melhor. Pode até, lógico, sempre ajuda, mas não foi o que definiu a minha escolha. (E11p3)

[...] o que me levou a motivar é o meu perfil forte de liderança e minha vontade que eu tenho de desafios. Só os dois. Porque se você é gerente de projetos, você está elencada a desafios. Não tem outro. Cada projeto é de um jeito, cada equipe é de um jeito, cada pessoa é de um jeito, cada cliente é de um jeito. Portanto, tem que ter uma forte liderança, e tem que ter forte com um gosto, um desejo por estar a pegando desafios. (E9p3)

A entrevistada E9 é bem enfática ao afirmar que a sua habilidade, seu perfil forte de liderança e o gosto por desafios é que a capacita e motiva.

O desejo de ser gerente, ou seja, de gostar do desafio de gerenciar, de querer mudanças e melhorias e perseguir o desafio de ocupar um cargo gerencial muitas vezes, torna-se motivações pessoais das mulheres entrevistadas.

Eu acredito que essa motivação seja uma coisa interna mesmo minha, que eu mesma descobri, que se eu fosse buscar um desafio, eu sempre estou querendo perseguir os desafios querendo mudar, querendo coisa nova. E esse desafio de querer cargo gerencial era uma motivação interna mesmo. (E5p2)

A compreensão de que o empoderamento se manifesta como motivação interna, irresistível e direcionadora está presente na fala daquelas que romperam as barreiras e se posicionaram em seus grupos.

As influências familiares aparecem como uma das contribuições motivacionais para o acesso à gerência. Destaca-se o incentivo e a valorização pelo estudo.

O incentivo familiar que a gente sempre teve em casa foi com relação à valorização do estudo, de poder ter uma vida melhor, de ter uma vida mais independente. (E8p3)

Outras influências foram citadas: considerar-se ética no que faz; ter uma postura próativa; desejo de ter uma vida melhor; ser mais respeitada e independente; ter vocação para ser gerente; e desejo de melhor remuneração.

A minha motivação foi ter uma vocação para estar trabalhando neste tipo de função. (E3p3)

Acredito que o que me motivou e influenciou buscar um cargo gerencial, no início, foi o desejo de ter uma vida melhor e poder ganhar mais dinheiro. (E7p2)

Observa-se que a motivação não está na gerência em si, mas nos resultantes inerentes: reconhecimento, respeito, autonomia e melhor remuneração.

#### 5.1.1.4 Auto-afirmação da competência

Um ingrediente essencial para uma pessoa que ocupa um cargo gerencial é a capacidade de avaliar seus pontos fortes e os aspectos que precisam ser desenvolvidos. A autopercepção da competência é importante no processo de empoderamento de mulher. Negrão e Viscarra (2007) associam o empoderamento a um processo de aquisição de auto-estima e autoconfiança individual. A auto-afirmação da competência e da confiança positiva foi encontrada em alguns trechos das entrevistas.

Será que sou tão poderosa assim? (E2p1)

Então, eu acho que foi pelo meu conhecimento. (E3p2)

Eu tô na diretoria na segunda gestão. Sempre foi relacionando profissionalmente muito, buscando coisas [...]. Essa busca minha, eu acho que me favorece demais pelo meu mestrado, pela minha qualificação, também por essa vivência, essa experiência que eu tenho. (E2p3)

Com certeza, com certeza, e eu te falo assim: é. São poucas, eu não conheço é ... são poucas as mulheres que eu conheço que fazem injunções políticas ou montam planos estratégicos mirabolantes para poder crescer profissionalmente entendeu...Eu acho que tem, você tem uma meta, né, mas você não faz injunções. Você mostra pela competência. Isso aí eu tenho certeza. [...] Eu não acho que a mulher faça jogo estratégico para chegar; ela mostra pela competência. (E4p3,14)

Para a entrevistada E4, não é claro ou explícito que a mulher planeje uma carreira com o objetivo de ascender hierarquicamente. Parece que o sucesso ocorre quase fatalmente, pela competência irresistível, e não por um planejamento no longo prazo. Vale questionar até que ponto não há o planejamento e o desejo camuflado em “injunções”.

Observa-se que as mulheres tendem a comparar o que fazem com o que os homens fazem para afirmar a sua competência e mostrar que são melhores.

O problema é que a gente é muito exigente. A gente não aceita ser só o chefe. A gente que ser o melhor chefe. Então isso traz uma bagagem de responsabilidade, um fardo muito grande. Não é só ser chefe. Homem diz: “Agora vou ser chefe”. Mulher diz: “Agora vou ser chefe e vou ser melhor”. Também, se não fosse assim, não estaria conseguindo ocupar os espaços. Eu acho que a mulher se lançou com muita, com muita vontade, com muita garra. (E2p9)

A competição e o preconceito estão presentes nas ações das mulheres, que parecem aceitar que há uma diferença a ser vencida. Observa-se uma

autopercepção de subordinação e inferioridade. A compreensão que as mulheres têm da sua subordinação é classificada por Friedmann (1996) como componente cognitivo, um dos pilares no processo de empoderamento.

A auto-afirmação da competência em gerenciar pessoas é relatada por uma entrevistada.

Eu acho que foi uma oportunidade que me deu a chance de poder exercitar o que eu acho que faço de melhor, que é a questão de liderar pessoas. Eu gosto disso. Gosto dos desafios de tá gerenciando muitas atividades ao mesmo tempo. (E11p3)

Verifica-se no relato que o desafio é um estimulante forte para a entrevistada E11, o gosto pelo novo, pela velocidade com que as coisas acontecem.

Como se viu no início do capítulo, a dimensão pessoal organiza-se em torno da autopercepção. Ter consciência da própria competência é uma estratégia de empoderamento, conforme Costa (2004). A auto-afirmação dessa competência denota o controle ou protagonismo exercido por essas mulheres. Não é possível empoderar-se sem ter consciência de sua competência.

#### **5.1.1.5 Suporte familiar**

Quando se trata de conciliar a condição de mulher com a vida familiar e a profissional, sempre surge o termo “dupla jornada de trabalho” (BARSTED, 1994). Essa expressão indica que, mesmo tendo uma profissão e trabalhando fora de casa, ainda são atribuídos à mulher os serviços domésticos ou a supervisão e o cuidado com os filhos. Entre essas diferentes jornadas, a compatibilização entre maternidade e participação no mercado é um dos aspectos mais observados quando se fala do trabalho feminino, sinalizando a condição diferenciada da mulher em relação ao homem no mercado de trabalho. Essa compatibilização de atividades acaba envolvendo mudanças na estrutura familiar, com uma maior participação do marido e dos filhos em tarefas domésticas. Para 50% das entrevistadas, o maior desafio para a mulher é conciliar a carreira com a vida familiar.

Os desafios são decorrentes de uma jornada, às vezes, até tripla que a gente pega, né. Então, nós temos nossa casa, nós temos nossa família,

temos nossos filhos ainda temos dentro da área de TI uma área muito exigente. [...] Às vezes, não é normal, é uma dedicação que se estende do período, do prazo normal de trabalho. Vai além das 8h diárias. (E8p2)

Eu acho que o maior desafio é, na realidade, é a compatibilização da vida pessoal com a vida profissional, já que a mulher tem algumas atribuições que normalmente os homens não tem. Eu, no meu caso, por exemplo, o meu marido trabalha fora de Belo Horizonte. Então, eu não compartilho um monte de atribuições em relação à família, porque pelo impedimento dele não estar aqui, né. Então, essa questão de compatibilização de horário, de resolver problemas mesmo do dia-a-dia, que eu acho que é o maior desafio. (E10p2)

Esses relatos comprovam os dados apresentados na pesquisa com gerentes mulheres no setor de telecomunicações e informática, realizada por Melo *et al.* (2006a), na qual as gerentes confirmam a dificuldade de conciliar a vida familiar com a vida profissional.

Tentar conciliar a jornada dupla de forma saudável e sem muitas aflições e culpas também aparece nos extratos das entrevistas. O conflito pessoal que a mulher ainda está exposta ao entrar no mercado de trabalho é responsável por sentimentos de culpa por terem que abdicar, muitas vezes, do convívio familiar, antes tido como o único ambiente em que podiam interagir. Para Butler (1981), algumas mulheres têm desafiado seus próprios estereótipos, assumindo um sentimento de culpa por estarem ficando menos tempo com a família. O autor afirma que esses sentimentos de limitação se fazem presentes, pois as mulheres são socializadas para ser suas próprias opressoras.

[...] tentar conciliar de uma forma saudável sem muitas aflições e culpas. Eu acho que elas vão sempre existir, porque são parte da natureza humana, principalmente da natureza feminina, de querer assim, de fazer, de estar se dando....né... o melhor em cada uma das atividades que ela está envolvida. Mas eu acho que o grande desafio é de você encontrar um equilíbrio saudável. Não é o equilíbrio ideal, que o ideal eu acho não existe...(risos)... mas é você se considerar, é... dando uma atenção mínima e suficientemente adequada em casa na questão dos filhos e também de você estar se sentindo bem no seu trabalho profissional, está fluindo está evoluindo de uma maneira boa. Eu acho que é o maior desafio que mulher enfrenta é realmente esse essa jornada aí... extenuante na área de tecnologia. (E8p2,3)

O apoio masculino nas atividades domésticas também é importante para a trajetória profissional da mulher e o desempenho de atividades fora de casa.

Agora, eu acho que está precisando haver um equilíbrio maior dos homens em casa, que ajude, apóie e incentive, pois quando você tem tudo isso o



fardo é mais suportável. [...] Então, eu acho que a sociedade está mudando e que tem que ter esse suporte masculino, que é importante esse apoio neste momento da mulher, mulher em ascensão na carreira. (E2p12)

O apoio e o incentivo familiar são uma das vias para o empoderamento da mulher. De acordo com Negrão e Viscarra (2007), esse empoderamento implica mudanças não apenas nas próprias experiências das mulheres, mas também nas experiências das outras pessoas envolvidas. A mulher tem essa consciência. E o companheiro?

#### **5.1.1.6 Emancipação e desenvolvimento de habilidades e auto-confiança**

Emancipar significa “libertar, tornar-se livre” (LAROUSSE, 2006, p. 922). No contexto do empoderamento, refere-se ao fato de a pessoa assumir o comando de sua vida, seja no desenvolvimento de habilidades e competências para o exercício de suas atividades, seja no desenvolvimento da autoconfiança (COSTA, 2004).

Em pesquisa realizada por Melo *et al.* (2006a) com 31 mulheres gerentes em empresas de telecomunicações e informática, 25,81% apontaram o requisito *competência*. Isso indica que a mulher precisa mostrar o tempo todo que é competente. O resultado obtido na pesquisa da Melo é confirmado na pesquisa atual, sendo resposta de 67% das mulheres entrevistadas.

Primeiro, mostrar competência. Eu acho que mostrar competência no sentido que você saber o que está fazendo. (E1p6)

[..] para você se impor você tem que ter competência. Você tem de saber o que é que você quer. Você tem que ter motivos, razões e argumentos suficientes. (E9p7)

Conhecimento técnico da área, capacidade de dar soluções e proatividade foram definidos pelas entrevistadas como competências para o exercício da função e “sobrevivência” na área de tecnologia.

Na nossa área de tecnologia, eu acho que o conhecimento é fundamental. É fundamental para você fazer uma contratação de serviços, para você questionar uma solução. Para você estar à frente de um projeto, para você questionar valores, você precisa, sem dúvida, conhecer. E aí você tem que conhecer é tecnicamente. Eu não digo no detalhe, porque você, à medida que você distancia em termos hierárquicos, que você vai se distanciando das áreas mais operacionais, das funções operacionais, esse

conhecimento, você perde um pouco o conhecimento de detalhes, mas você tem a maturidade. (E6p7)

Eu acho que para sobreviver na nossa área é fundamental o conhecimento. Então, eu vejo pelas mulheres que eu já trabalhei, pelas mulheres que eu trabalho, elas se posicionam pelo conhecimento e pelas habilidades em trabalho em equipe, no relacionamento com o usuário, na capacidade de dar solução, de perceber os problemas, na proatividade. (E6p7)

O desenvolvimento de habilidades gerenciais (MOTTA, 1995), como liderança, comunicação e estabelecimento de relacionamento com os grupos organizacionais foi citado pelas mulheres, bem como a auto-afirmação de se ter um perfil de liderança.

Não foi uma coisa, bolada, forçada. Foi pela minha própria maneira de ser, que eu tenho essa facilidade de estar transitando em grupos diversos. Então, eu acho que as facilidades que tive foram muito em consequência da minha maneira mesmo de ser. Nunca tive nada de mão beijada. (E8p2)

Eu sou um pouco assim, comunicativa, espontânea, e gosto de estar perto das pessoas. Eu tenho um relacionamento muito legal com a equipe, com a diretoria, com o cliente. Eu acredito no meu perfil, que eu tenho um perfil forte de liderança. É o meu perfil forte de liderança e minha vontade que eu tenho de desafios. (E9p2,3)

Observa-se no processo de emancipação e autoconfiança da mulher, a identificação de atributos nomeados às mulheres que atuam no mercado de trabalho. A entrevistada E2 define com muita ênfase esses atributos: “ela é competitiva por natureza”; “ela vê que ela pode”; “mulheres, ela se atixa mais”; “a mulher no mercado de trabalho está cada vez mais agressiva”. O reconhecimento desse feminino parece ser positivo e facilita o empoderamento.

Mulher, porque mulher ela é competitiva por natureza. Então, assim, se ela vê outra mulher, ela também que ser chefe, ela vê que ela pode, que ela tem condição, que há espaço. Então, não sei, eu acho que as mulheres, ela se atixa mais, e a mulher no mercado de trabalho está cada vez mais agressiva, ela está cada vez buscando mais, ela quer. (E2p9)

A autoconfiança decorrente do resultado do trabalho desenvolvido e da competência para o exercício da função gerencial foi fundamental para a entrevistada E11 superar os desafios encontrados na sua trajetória e alcançar o empoderamento.

De certa forma, isso me incomodava um pouco, pois eu era ali um peixe fora d'água naquele aquário ali. Mas depois eu resolvi assumir aquilo ali, pois eu tô aqui por meu merecimento, não fui indicada politicamente, tenho a competência técnica para fazer a minha função. Então, eu vou encarar esse desafio, sendo mulher ou não, sendo mais nova ou não. O que vai importar é o resultado do meu trabalho. Então, segui adiante. [...] Eu já superei esse lado aí, porque ou eu superaria esse ponto ou eu teria que me render a ele e deixar de exercer uma função de liderança. Entre uma opção

e outra, eu escolhi não me subestimar por ser mulher. Também não vou superestimar por ser mulher. (E11p3)

Em perspectiva emancipatória, para as mulheres entrevistadas, empoderar é permitir-se ter voz, visibilidade, influência, capacidade de ação e decisão. Nos relatos apresentados, verificou-se um forte sentimento de autoconfiança. As gerentes se percebem possuidoras de um bem intangível: o conhecimento. Na área de TI, pela uniformidade das respostas, o conhecimento é “moeda forte”, o que representa espaço privilegiado para o empoderamento.

### **5.1.2 Dimensão Social - Relações de gênero**

Na análise da dimensão social, são apresentados os itens referentes às relações de gênero, que incluem: a análise das questões relativas ao desafio envolvendo as relações patriarcais, como o rompimento ou a reprodução da cultura masculinizada; os desafios e pressões vivenciados na trajetória; o preconceito sofrido pelas mulheres para ocupar o cargo gerencial; e o preconceito a que são submetidas pelos subordinados. Por último, apresenta-se a participação das gerentes em grupos sociais, que atuam como suporte para o desenvolvimento das potencialidades femininas.

#### **5.1.2.1 Rompimento com a cultura masculinizada**

As mulheres estão deixando de ser vistas como reserva de mercado e estão assumindo postos de trabalho e alcançando de maneira cada vez mais significativa funções gerenciais (TANURE, 2007; CATHO, 2007). O fortalecimento do trabalho feminino tem provocado mudanças culturais que desafiam a ainda resistente cultura patriarcal. A mulher está mais participativa na disputa por espaços antes reservados aos homens.

Essa realidade pode ser demonstrada por pesquisas oficiais que registram crescimento médio anual do número de postos de trabalho ocupados pelas mulheres (MTE, 2006a, 2007b). Para Tanure (2007), esses avanços não significam que o preconceito tenha acabado. Ele continua presente, porém as mulheres estão mais

conscientes do seu papel na sociedade e na família, e buscam se profissionalizar ainda mais. Essa consciência foi evidenciada pelas informantes, como se vê no relato a seguir.

É muito da nossa sociedade paternalista, e são 500 anos vivendo isso. E não é da noite para o dia que vai parar. Então, são resquícios que ficam, e o homem se sente um pouco desconfortável quando é chefiado por uma mulher. Não é uma coisa para ele tão natural, porque o homem tem essa coisa de achar que ele é o provedor. Então, é ele que tem que estar por cima, tem que sustentar. Então, eu vejo que não é visto com tanta naturalidade. Mas tá mudando. A gente tá chegando. (E2p8)

As conquistas profissionais da mulher abalaram o poder masculino como o único provedor da família (GIULANI, 2004). Essa realidade pode ser percebida no seguinte relato:

E está ocorrendo muita inversão nos lares, hoje. Tem muita mulher que está sustentando homens, está ganhando mais que o marido e o marido está desempregado. Porque a mulher está se preparando tanto, se qualificando tanto que está deixando os homens para trás. (E2p13)

O discurso da entrevistada E2 complementa as afirmativas de Castells (1999) e Melo *et al.* (2006) de que a participação da mulher no mercado de trabalho, proporcionada por uma melhor qualificação e melhoria no nível de instrução, trouxe vantagens econômicas para as famílias, complementando na renda familiar, com o conseqüente aumento do poder aquisitivo e da qualidade de vida.

As mulheres entrevistadas são unânimes em afirmar que na área de TI, tanto para romper com a cultura masculinizada como para chegar a ocupar um cargo gerencial, a mulher tem como principal estratégia a qualificação e a formação acadêmica.

Por vir de uma cultura machista, em muitas situações, a gente tem que provar que a gente é competente, né. Você tem que provar que você sabe fazer, que você sabe aonde precisa chegar e que você tem os recursos para poder chegar nos objetivos que empresa espera. (E6p2)

Eu acredito numa revolução do terceiro milênio, com uma presença maior da mulher. Eu acho que a gente vai humanizar. A gente é mais humano. O homem é mais materialista. Eu acho que a mulher vai humanizar mais as relações de trabalho. (E2p8)

A autoconscientização da mulher quanto a suas capacidades e potencialidades é atributo fundamental no processo de empoderamento, como se viu na dimensão pessoal. Essa percepção relatada pelas entrevistadas vem ao encontro do conceito de poder interior, poder esse que gera forças para que o indivíduo seja capaz de

enfrentar e desafiar as relações sociais préestabelecidas (DEERE e LEÓN, 2002). O empoderamento tem início nas motivações interiores.

### 5.1.2.2 Desafios e pressões vivenciados

Historicamente, tanto a ciência quanto a tecnologia têm sido consideradas áreas masculinas por excelência (ROCHA, 2006). Empreender trajetória feminina rumo ao cargo gerencial em TI é uma tarefa que consiste em romper com paradigmas culturais estabelecidos, sejam de natureza social ou psicológica. Esse movimento implica alteração tanto do grupo social da gerência e direção como do *habitus* (BOURDIEU, 2007a) de homens e mulheres no ambiente de trabalho.

Para a entrevistada E5, os desafios e pressões vivenciados na trajetória gerencial não são específicos para o segmento de TI e podem estar presentes em outros segmentos.

Eu acredito que esse problema, esse desafio, essa dificuldade, deve estar presente em todos segmentos. Na área de TI, talvez outros segmentos também... Eu já passei por situações em que eu tinha que trabalhar de madrugada, eu tinha que ir ao aeroporto e ficar lá horas e horas para pegar um avião e fazer uma viagem. E nisso a família ligando e essa.... esse tipo de coisa.. É, foi dificuldades... Foram as dificuldades que já passei, e eu não sei se em outro segmento eu não teria essas dificuldades. (E5p2)

De acordo com as mulheres gerentes, os desafios vivenciados pautam-se pela responsabilidade, pelo conhecimento, pelo gerenciamento de pessoas e pela aceitação do grupo. Esses desafios corroboram as afirmações de Saussois (1998), que define três tipos de desafios enfrentados pela gerência em uma organização: a coordenação das atividades; a cooperação entre os membros desta organização; e a promoção da adesão à cultura da empresa.

Assumir um cargo de direção é uma função que eu considero complexa e de grande responsabilidade. Eu acho que no momento de assumir a função, seja homem, seja mulher, dá aquela questão: e agora? Agora é comigo todas as coisas da área. (E11p7)

Eu acho que, até pelo novo, a partir do momento que você assume, a partir do momento que você sobe em uma escala hierárquica, você é mais demandado em todos os sentidos, no sentido da responsabilidade, do conhecimento, da disponibilidade de tempo. E eu acho que o novo, por si só, eu acho que ele já causa um medo. Eu acho que o medo, a insegurança, a incerteza de ah.. “eu vou dar conta?” (E6p7)

Nessa época era até um desafio pois, eu tinha que gerenciar pessoas, e o mais novo da equipe tinha o dobro da minha idade. Então, tive uma resistência muito grande no início da minha carreira gerencial. (E1p1)

Eu acho que o maior desafio é ela se colocar e ser aceita, principalmente sendo aceita pelo grupo onde ela está inserida tanto que colaboradores quanto de pares e até mesmo de superiores. (E5p2)

Quantitativamente, os desafios e pressões vivenciados pelas entrevistadas podem ser observados na TAB.9. Para uma maior compreensão, os desafios foram classificados em preconceito, técnico e familiar. Observa-se uma predominância de desafios e pressões relativos ao preconceito, seguido dos desafios técnicos. No campo familiar, conciliar a carreira com a vida familiar constitui-se desafio para 50% das mulheres.

TABELA 9 – Desafios e pressões da mulher na gerência em TI

Itens discriminados	%
<b>Preconceito</b>	
Vencer o preconceito da cultura machista	50
Ter sempre que provar que pode ser melhor que o homem no cargo	25
Gerenciar equipes masculinas	17
Gerenciar pessoas mais velhas	17
Provar que é competente	17
Procurar se impor pelo conhecimento	17
Mostrar segurança nas relações de poder com os pares e superiores	17
Mostrar que não é supermulher	17
Brigar pela igualdade de remuneração	8
Vencer a resistência de clientes de lidar com gerentes mulheres	8
Ser aceita pelo grupo	8
Procurar não se subestimar por ser mulher	8
<b>Técnico</b>	
Adequar-se à jornada de trabalho extenuante que existe na área de TI	25
Gerenciar diversos projetos	17
Ter visão do negócio	8
Acabar com o ranço de que a área de tecnologia é só racional	8
Conciliar dois empregos	8
Montar uma equipe estruturada	8
Assumir muitas responsabilidades	8
Ter reconhecimento pelo trabalho	8
<b>Familiar</b>	
Conciliar carreira com a vida familiar	50
Conciliar a dupla jornada sem aflições e culpa	8

Fonte: Dados da pesquisa.

Para as entrevistadas, a mulher no espaço organizacional é mais demandada, mais cobrada quanto aos resultados. Esse sentimento reforça o preconceito que ainda existe nas empresas e a existência do fenômeno do teto de vidro (STEIL, 1997). Em

alguns casos, a mulher demonstra insegurança no trabalho devido às pressões sofridas.

Então, eu acho que para a mulher existe uma cobrança maior. Mulher não basta só ela ter só uma indicação; tem que ter a qualificação, tem que estar preparada para o cargo. (E2p6)

Eu acho que às vezes elas ficam inseguras... com essa pressão que a mulher tem que trazer mais, mais e mais, para não ser uma líder comum. Então, eu acho que, talvez, né, até as que têm receio até é um pouco de insegurança com relação ao tanto que tem de trabalhar a mais. (E5p7)

As pressões no desempenho de funções gerenciais também são consideradas maiores que as pressões exercidas sobre os homens. Para Melo *et al.* (2006b), o caminho ainda não está totalmente aberto para as mulheres, destacando-se que o investimento psíquico delas parece ser maior que o da maioria dos homens que buscam o mesmo cargo.

Ah, têm que se impor né! Eu acho que ela tem que se impor mais do que com o homem. A área de sistemas é uma área muito técnica, muito árida, né! (E4p2)

A mulher, ela não pode ser tão boa quanto um homem no cargo gerencial, porque aí o homem vai ganhar o cargo. Então, a mulher tem que ser melhor...é... em todos os quesitos. (E5p1)

Observa-se que algumas entrevistadas reproduzem o discurso da cultura machista, marcado pelo preconceito e discriminação contra as mulheres.

[...] essa menina não sabe o que ela está falando. Ela não tem a menor idéia de por onde as coisas passam. E principalmente, como eu disse, eram funções exclusivamente masculinas, e costumava não ter muito crédito. Era preciso você provar com um pouco mais de veemência que você era capaz de fazer aquilo. (E7p2)

As mulheres devem pensar mais de uma vez: Será que eu vou me submeter a esse tipo de função, tendo em vista que eu vou ter que abdicar de um monte de questões com relação à minha vida pessoal? (E5p5)

Em Castells (1999), vê-se a argumentação de que, apesar de a discriminação contra a mulher ter diminuído, aumentaram a violência interpessoal e o abuso psicológico, devido ao desrespeito à alteridade feminina e ao não conformismo do homem diante da eminente perda de poder.

### 5.1.2.3 Reprodução da cultura masculinizada

Para Cappelin (1996), as representações existentes acerca do trabalho feminino e a trajetória percorrida pelas mulheres no mercado do trabalho promovem e reforçam o discurso machista ainda presente em grande parte da sociedade, em especial nas organizações. Em consequência, 50% das entrevistadas confirmam essa realidade de que um dos desafios para as mulheres é vencer o preconceito da cultura machista nas organizações.

As entrevistadas expressam que é difícil e que, muitas vezes não conseguem romper com essa cultura, e por isso reproduzem traços masculinizados para se legitimarem na função gerencial. Esse discurso pauta-se em uma matriz cultural (SETTON, 2001) e no *habitus* (BOURDIEU, 2007b), ambos funcionando como esquemas de percepção e ação que influenciam fortemente o comportamento dessas mulheres. É o que se entende que a entrevistada E7 quer transmitir:

Hoje, qual é a minha situação? Eu tenho quatro sócios homens, e é só eu de menina. Então, eu gastei um tempo para aprender como é que funcionava, como é que brincava com meninos, né. E acabei, vamos dizer, trazendo alguns cacoetes dessa forma de lidar. Então, às vezes, eu brinco: “Gente que vontade de ir para casa poder fazer doce de mamão lavrado e para era fazer um ponto de cruz.” Na verdade, eu não tenho a menor idéia de como é se faz isso, mas às vezes, eu me sinto tão masculina assim, né, porque no dia-a-dia a coisa vai te levando, e você acaba tendo, não essencialmente, mas um comportamento mais masculinizado. Eu acho que isso, às vezes, afetava os meus pares, né. (E7p9)

Bourdieu é bastante pertinente ao falar sobre o *habitus* dos sujeitos “[...] incorporamos, sob a forma de esquemas inconscientes de percepção e de apreciação, as estruturas históricas da ordem masculina” (BOURDIEU, 2007b, p. 13). Tal percepção coaduna com o relato da entrevistada E1.

[...] a gente acaba reproduzindo algumas coisas no intuito de que o homem conseguiu chegar num determinado lugar e você quer alcançar o lugar dele. Então, como é que você alcança o lugar dele [do homem]? Tentando repetir as coisas que ele fez. E eu acho que a gente perde um pouco da gente, da feminilidade nestes casos. (E1p7)

Questionadas sobre se percebem que a mulher reproduz o estilo masculino para ocupar o cargo gerencial em TI, 25% das entrevistadas disseram que sim. Ou seja, algumas mulheres continuam reproduzindo um estilo masculinizado. Esse comportamento é justificado em frases como: “Pressões do dia-a-dia que a mulher



enfrenta”; “Na jornada extensa de trabalho”; e “Por trabalhar em ambientes mais masculinizados”.

Constata-se, especialmente, o comportamento masculinizado quando a mulher se encontra inserida em um grupo totalmente masculino. Para Betiol (2000) e Menezes (2002), a mulher, quando ocupa um espaço organizacional tipicamente masculino, pode assumir condutas masculinizadas e adotar como estratégias de sobrevivência atitudes autoritárias, num constante processo de descaracterização de sua feminilidade.

Uma das entrevistadas adotou esse comportamento, como se não tivesse escolha.

Eu me lembro que ... teve uma época que eu prestava serviço no Rio de Janeiro. Foi a época que eu voltei mais desbocada, porque não tem jeito: você acaba tendo a capacidade de se adaptar... você vai.... Alguns dizem que se você está inserido no meio em que o peso é um peso masculino, você acaba pegando... você vai na onda. Mas não é nada que não tenha salvação (risos) algo que se você respirar e voltar você consegue recuperar o seu lado barbie. (E7p12)

A entrevistada E2 relembra comportamentos masculinos que a incomodaram na trajetória, por exemplo, quando o chefe a pediu para “ter uma conversa de homem para homem”.

Eu acho que em determinadas situações a gente tem que ter aquela coisa de ser mais durona, até com uma certa agressividade. Você não precisa engolir desaforo. Isso me faz lembrar de um outro emprego que eu tive e que o meu chefe me falou: “Você precisa ter uma conversa de homem para homem” (risos). Eu achei muito engraçado. Você precisa deixar de lado um pouco a delicadeza, a sensibilidade e cobrar dos outros aquilo que você precisa cobrar, aquilo que está te incomodando, defender alguém. Então, acho que nessas horas você precisa ter um estilo mais duro. (E2p10)

Em alguns casos, a mulher parece encontrar dificuldades de se impor no ambiente masculinizado por estar sujeita a piadas grosseiras e à ridicularização do que diz e faz. Essas atitudes têm o objetivo de descaracterizar a seriedade do trabalho da mulher. Atitudes desse tipo são indícios de que os preconceitos de gênero nas organizações ainda estão profundamente arraigados, gerando comportamentos estereotipados (BASS, 1990).

Por outro lado, a necessidade de reproduzir estilo masculinizado na gerência casa-se com o estereótipo masculino: competente, valente e emocionalmente frio, contrapondo-se ao estereótipo feminino, que rotula as mulheres como menos

competentes e ligadas às emoções. Nesse sentido, a necessidade de reproduzir um estilo masculino, segundo Betiol (2000), pode ser uma necessidade da mulher para conseguir legitimar a sua liderança. Essa percepção é ratificada pela entrevistada E9.

Eu acho que a mulher tem que ser mulher em qualquer momento. Mas muitas mudam os hábitos para se manter, o que eu acho errado. Eu acho que não é certo. Eu acho que ela tem que ser mulher em qualquer momento e defender as idéias dela, não se fazer uma semelhança ao homem. (E9p10)

Destacam-se, ainda, na análise as seguintes justificativas para um comportamento masculinizado no exercício da gerência na área de tecnologia da informação: “A mulher reproduz um estilo masculinizado de forma inconsciente”; “Adotar jeitos masculinos acaba sendo natural”; “A mulher se coloca no mesmo patamar que os homens”; e “Mulheres ligadas à área de exatas têm o cérebro meio masculino”.

#### **5.1.2.4 Preconceito sofrido**

O tema preconceito sofrido, pela sua recorrência, pode ser mais bem compreendido se for dividido em duas principais vertentes: o preconceito durante a trajetória rumo à gerência; e o preconceito no exercício da gerência.

##### **5.1.2.4.1 Para ocupar o cargo**

Quando questionadas se sofreram preconceito ao se candidatarem a um cargo gerencial na área de TI, 50% das entrevistadas responderam que não; 42%, que sim e 8%, não souberam responder.

O percentual de respostas negativas evidenciou que as mulheres gerentes na área de TI estão conseguindo superar as barreiras sociais e culturais que impedem o alcance de posições de liderança nas organizações.

Para as entrevistadas que viveram situações de preconceito, 17% perceberam o preconceito subentendido em piadas, como o relata a entrevistada E7.

Explicitamente, não. É, piadinhas sempre acontecem, mas eu acho que, às vezes, até por falta de assunto, sabe. Vamos dizer assim, indelicadeza de alma sempre acontecem. Mas houve momentos de tensão, sim. Talvez por essa questão da disputa de poder e da forma como que se tentava disputar o poder. (E7p3)

Outras situações, como “ser preterida por um homem com menos experiência”, “encontrar resistência dos pares na própria empresa”, “não ser escolhida por procurarem uma pessoa de pulso forte”, “os gerentes homens não gostavam quando eu mostrava o sucesso de um trabalho”, foram relatadas pelas entrevistadas.

Eu fiz uma entrevista, e o colega que foi escolhido para o cargo tinha menos experiências, qualificações que eu. Inclusive, não tinha o certificado do PMI, que era uma coisa que eles estavam pedindo, e eu tenho certeza que não fui escolhida por ser mulher e por ele ser homem. O próprio entrevistador disse que eles precisavam de uma pessoa que tinha pulso, e eu acho que eles não enxergam a mulher desta forma. (E1p3)

No entanto, contrapondo-se à maior parte das respostas de que não houve preconceito ao se candidatar a um cargo gerencial na área de TI, os relatos das entrevistadas evidenciam uma realidade bem diferente, ou seja, um ambiente altamente masculinizado e preconceituoso em relação às mulheres.

Masculina, predominantemente masculina, porque os outros coordenadores também eram masculinos, eram coordenadores. Na verdade, era só eu de mulher. Entre uma coordenadoria, eu fui escolhida. (E6p6)

Isso já faz bastante tempo. Foi em 1992, início de 1992. E naquela época era até uma situação inédita, porque era uma empresa [...] onde a maioria absoluta dos gestores eram homens, muitos deles indicados por cargos políticos e com uma idade muito acima da minha. Então, quando tinha as reuniões em auditório, que juntava todos os gestores da [...] e eu participava, eu como coordenadora [...] da área técnica, só tinha eu de mulher. E aí juntava uns 50 a 60 gestores no total e não tinha como não olharem para mim. Todos olhavam para mim. Quem é aquela menina que sentava ali? Eu distoava de todo o resto. (E11p1)

Em outros trechos, observa-se a existência do preconceito, manifesto de forma velada e discreta.

Eu não vivenciei nada explícito e não considero, pelo menos nesse nível, no nível da empresa que eu trabalho, porque jamais alguém colocaria isso explicitamente, seja no meu caso, seja no caso de qualquer outra mulher. O que, às vezes, as pessoas colocam, isso explicitamente, é quando tem uma mulher na função. Aí falam: “Olha, inclusive fulana de tal, mulher, tá na função tal”. Ressaltam isso quase como uma exceção, no fundo, reforçando o próprio preconceito, mas querendo dizer que não tem o preconceito. Não sei se tá confuso o que eu tô querendo dizer, mas as pessoas, por exemplo, os próprios diretores, presidente, jamais assumem publicamente que tem algum tipo de preconceito. Mas ele fica aí, meio que entrelinhas, entendeu? (E11p4)

O preconceito contra a mulher, eu notei em vários momentos da minha vida. Não especificamente neste, né, ... é.. por eu trabalhar a maior parte do meu tempo em indústria, é... trabalhar diretamente com produção, né, onde predominantemente o público é masculino. Então, você nota os preconceitos e as restrições. Elas não são declaradas. Elas são muito discretas. Mas, a partir do momento que você chega em uma área para fazer um levantamento e propor uma solução aonde você encontra usuários experientes que já dominam o negócio, há muitos anos, no início, existe sim uma resistência. (E6p3)

Percebe-se que a mulher na área de TI ainda é uma exceção, o que reforça a compreensão do ambiente de TI masculino e regido pelo *habitus* da sociedade patriarcal. Pode-se concluir que, ainda que não seja assumido pela maior parte das entrevistadas, o preconceito que recai sobre as mulheres ao assumir cargos de liderança ainda é uma realidade.

#### **5.1.2.4.2 Dos subordinados**

Os comportamentos preconceituosos dos subordinados em relação à mulher gerente foram percebidos por 25% das entrevistadas. 67% das gerentes responderam que não enfrentam preconceito da parte dos seus subordinados. Para as primeiras, a questão é “saber se impor, exigir e retribuir”.

Mesmo enfrentando preconceito, 17% das gerentes percebem que tanto os homens quanto as mulheres preferem mais a gerência feminina, devido ao perfil da mulher: “mais detalhista”, “mais humana nas relações”, “mais parceira”, “mais motivadora”, “gosta de orientar os subordinados”, “mais estratégica e mais objetiva”. Já 8% das gerentes entendem que “a mulher sabe agradecer e elogiar mais”, “sempre dá *feedback*”.

Essa forma feminina de gerenciar e gerir subordinados pode ser associada ao conceito moderno de gerência, que, de acordo com Hatakeyama (1995), objetiva garantir o constante apoio dos pares, superiores e subordinados. Assim, o que é atribuído ao feminino nos relatos das entrevistadas (relacionamento, parcerias, motivação, gestão estratégica) pode ser remetido com muito mais pertinência às mudanças paradigmáticas ocorridas nos processos da gerência contemporânea.

Para as gerentes que vivenciaram momentos de tensão e preconceito com os subordinados, todas conseguiram, ao longo do exercício gerencial, vencer essas barreiras, como elas mesmas testemunham.

Foi quando eu tive meu primeiro cargo de chefia, que tinha um homem que era também um candidato como eu para ter esse cargo, e ele foi ser meu subordinado. A partir do dia do anúncio que eu seria a gerente dele, ele chegou para mim e me deu os pêsames, e isso foi uma coisa que me marcou profundamente, porque eu falei: “Meu Deus, como é que eu vou gerenciar e administrar a área”? Era a minha primeira experiência com essa resistência tão grande que era uma pessoa do sexo masculino. Mas aí a gente contornou e deu tudo certo. (E5p3)

Eu tive a minha ascensão no momento em que eu voltei para a empresa. A empresa tinha até então uma característica de estabilidade dos profissionais antigos, e eu, além de ser mulher e eu ainda tinha saído da empresa... Então, eu acho que isso pesou bastante no primeiro ano. Eu diria que no primeiro ano, primeiro ano e meio, que isso pesou bastante na minha atuação, principalmente com os colaboradores... principalmente do sexo masculino. (E6p3)

Sobre o preconceito por parte dos subordinados do sexo feminino, as entrevistadas percebem que conviver com mulheres no espaço organizacional também não é fácil. Algumas justificativas como: “Mulheres demonstram ciúmes com chefe mulher” e “A mulher é muito competitiva e ela não gosta de outra mulher no poder” são apresentadas pelas entrevistadas.

É interessante observar que problemas de relacionamentos com mulheres exemplificam a forte competição entre mulheres no mundo do trabalho, principalmente em posições nas quais o acesso feminino ainda é relativamente limitado (MELO, 2002a, 2002b). Essa competição pode ser atribuída ao menor número de oportunidades de ascensão disponibilizadas às mulheres, devido às barreiras que impedem o acesso delas a cargos gerenciais, fenômeno conhecido como teto de vidro (STEIL, 1997), ou também à falta de cumplicidade entre as mulheres num ambiente de maioria masculina (MERRICK, 2002), como explicitam os seguintes relatos.

Então, quando você tem duas mulheres na mesma condição, elas vão competir entre elas prá destacar. Com o homem essa coisa não é tão acirrada como com a mulher. Mulher repara tudo, é uma coisa da gente, e eu acho que a mulher tem uma ambição de ocupar o cargo e ela disputa, ela disputa. Agora, na relação funcionária-chefe, é uma relação tranqüila. Quando é amiga, é amiga mesmo. Mulher tem disso também quando é amiga. Mas se tem algum problema, ela vai procurar desmerecer a outra para ela sobressair. (E2p9)

[...] se eu tiver que te dizer, ao longo desse tempo todo os problemas que tive foram exatamente com mulheres, mulheres subordinadas a mim. (E7p8)

Eu acho que nesse tempo todo que eu tenho de gerenciamento eu devo ter vivido isso umas.... tem mais de dez anos, umas três ou quatro vezes, né! [...] Com mulher, umas duas vezes assim nesses dez anos. (E4p8)

O preconceito que ainda hoje recai sobre as mulheres em posição de comando nas organizações pode ser entendido como resquícios da sociedade patriarcal e do senso comum de que as mulheres não são capazes (MELO *et al.*, 2006b). Em muitos casos, os homens não gostam de receber ordens de uma mulher. Isso é demonstrado em atitudes agressivas e na não sujeição à autoridade feminina.

Eu tinha um subordinado que toda vez que eu tinha que fazer reunião com ele eu tinha que chamar um gerente com ele. Por quê! Por que ele tinha uma dificuldade muito grande de aceitar as minhas colocações. Era uma dificuldade dele assim tanto que é de todas as formas que eu tentava eu fiz várias tentativas até que eu falei assim: “Olha não tem jeito”. Então, o que eu fiz, o que eu podia fazer? Então, toda reunião eu chamava um gerente do sexo masculino. (E4p8)

Como se verificou nos relatos, há preconceito tanto de homens quanto de mulheres. Nota-se o cuidado das gerentes em não chegar às últimas conseqüências com seus subordinados. Preservar, manter e negociar parecem ser as palavras de ordem ao lidar com as resistências.

#### **5.1.2.5 Participação em grupos sociais**

Um aspecto importante a se destacar no processo de empoderamento é a participação em grupos sociais. Esses grupos funcionam como apoio, incentivo e suporte para o desenvolvimento das potencialidades femininas, podendo ser de natureza variada, como ONG, associações de bairro e movimento estudantil.

Hoje, eu desempenho alguns papéis voltados para a área de educação, como voluntária. (E7p3)

Eu gosto muito de fazer palestras. Então, eu faço o workshop para mulheres, eu elevo a auto-estima da mulher. (E9p10)

Quando eu tenho a oportunidade, por exemplo, em uma faculdade... numa escola... é para falar de uma coisa... é eu me candidato, eu vou falar, e falo para as mulheres. Então eu deixo um pouquinho os homens para trás, para não dar muitas vezes para eles (risos). (E9p10,11)

A participação em grupos sociais é uma atividade extraprofissional. Isso evidencia que o empoderamento é multidimensional; ou seja, não é apenas um elemento na trajetória gerencial. Integra-se à vida da pessoa, impulsionando-a a motivar outros ao empoderamento e a buscar grupos afins de pessoas empoderadas.

### **5.1.3 Dimensão Organizacional - Relações de Poder**

Na análise da dimensão organizacional, são apresentados os itens referentes à gestão de pessoas, às relações de poder. Mais detidamente nos quatros tipos de poder apresentados por Rowlands (1997): “poder sobre, poder para, poder com e poder dentro”. Procurou-se, ainda, analisar aspectos vinculados ao exercício da gerência em TI pelas mulheres entrevistadas. São apresentadas as alianças e estratégias desenvolvidas pelas gerentes, as oportunidades de ascensão na carreira, as habilidades e competências para o exercício da função gerencial, a confiança da empresa e a confiança do grupo.

#### **5.1.3.1 Gestão de pessoas**

Perguntado às entrevistadas se a mulher tem mais sensibilidade que os homens para a gestão de pessoas, 83% responderam que sim. Dentre as justificativas, 67% responderam que a gestão de pessoas é uma habilidade que faz parte da natureza feminina, ligada, talvez, à própria essência da relação da mulher com filhos e com a família em geral.

Eu acho que a mulher tem uma habilidade maior, porque a mulher tem essa facilidade de dialogar, de compreender melhor. A gente é mais assim. É da natureza feminina. (E2p8)

Para 33% das entrevistadas, a sensibilidade feminina é importante para a gestão de pessoas. Porém, a mulher precisa ter bom senso e equilíbrio para dosar essa sensibilidade. Responderam que a mulher é mais perceptiva e que isso facilita os relacionamentos, 25% das entrevistadas. As respostas das gerentes aderem-se às concepções de Pahl (1997) de que as mulheres levam para o ambiente organizacional atributos diferenciados para a gerência.

Sem dúvida, eu acho que sim. Por quê? Por causa das próprias características que são inerentes ao sexo feminino mesmo: a questão da sensibilidade, da percepção, da habilidade de trabalhar com pessoas. Tem algum tempo na minha vida profissional que eu encaro que o papel mais importante que eu tenho é a gestão de pessoas, porque sem as pessoas nada funciona, e o patrimônio humano é o mais importante. Então, a motivação das pessoas é uma questão que eu acho que a mulher que se preocupa mais. (E5p5)

Na percepção das entrevistadas, exigência na qualidade do trabalho, organização, disciplina, facilidade em conquistar, bom senso, e percepção do ambiente são fatores relatados pelas gerentes como características das mulheres. Para elas, essas características não são específicas das mulheres que atuam na área de TI; são inerentes à mulher, independente da área que atua.

A mulher é mais exigente, é mais organizada. Então, para fazer gestão, eu acho que ela é mais disciplinada, mais organizada. E sabe conquistar. Ela tem essa coisa de mãe, de diálogo com filhos. A gente tem essa facilidade maior que os homens. (E2p8)

Eu acredito que isso é uma característica maior das mulheres e não necessariamente das que estão na área de tecnologia. Eu percebo que a mulher, para fazer esse tipo de gestão, ela pondera uma série de coisas que para as mulheres é mais importante, porque os homens, por natureza mesmo, eles são diferentes. Eles são mais focados, mais concentrados, mais práticos, né. É assim que eu vejo. E a mulher ... a mulher se liga à mais situações e percebe mais o ambiente ao mesmo tempo. Então, eu acho que para a mulher perceber uma situação de dificuldade pessoal é mais fácil, e isso eu acho que facilita no relacionamento com as pessoas, por que? Porque é uma coisa inerente da mulher. Essa percepção aí é independente da área que ela atua. (E6p6)

Os relatos apresentados ressaltam características do gestor contemporâneo, do qual são esperadas habilidades tanto técnicas, políticas, quanto humanas (MOTTA, 1996; KATZ, 1996). Nesse sentido, a gestão de pessoas é uma habilidade esperada do indivíduo que ocupa um cargo gerencial e não pode ser vinculada à natureza feminina, pois tanto homens quanto mulheres são capazes de desenvolver uma sensibilidade emocional.

Observou-se também a valorização pela equipe de atributos femininos, como o uso da emoção e a integração maternal, além da importância que a mulher dá ao relacionamento com as pessoas como facilitador do trabalho em equipe.

Percebo no sentido de que com os meus, eu não sei se é um certo carisma essa mesma questão de ser mais mãe. Eles preferem mais a mulher do que os homens. Eu acho que a forma de conversar, forma de colocar metas, de definir estratégias, ela é diferente. É uma questão mais de parceria: "Vamos lá junto comigo". (E9p7)



Destacam-se também outras justificativas para a sensibilidade feminina na gestão de recursos humanos, como: “A mulher é mais organizada, disciplinada, mais polida para fazer gestão”; “A mulher tem mais facilidade de dialogar e compreender melhor as pessoas”; “A mulher sabe conquistar”; “Tem essa coisa de mãe, de diálogo com filhos”; “A mulher humaniza mais as relações de trabalho”; “A mulher se preocupa mais com motivação das pessoas”. Para Melo (2002a, 2002b), as mulheres, de modo geral, estão se mostrando cada vez mais competentes nas atividades relacionadas à gestão de pessoas. Não por serem mulheres, mas por se adaptarem às exigências da gestão contemporânea.

Para 17% das entrevistadas a mulher não possui sensibilidade maior que os homens para gerir pessoas, pois a sensibilidade esta ligada à habilidade da pessoa e independe do sexo.

Eu acho que não está ligado à mulher não. Eu acho que está ligado à pessoa mesmo. Ser homem ou mulher não faz diferença. A gente desenvolve isso. (E1p4)

Eu acho que lidar com recursos humanos, lidar com pessoas, faz parte da natureza humana. Pode ser que a mulher, ou uma mulher especificamente, uma determinada mulher, possa ter uma sensibilidade maior que o homem. O normal é que ela... normalmente a gente se...é... a gente vê mais o lado feminino nisso da sensibilidade e tal, mas eu também não fecharia as portas para falar que o homem não teria. (E8p6,7)

Conclui-se que as entrevistadas, em sua maioria, tendem a identificar atributos pessoais, generalizando-os como atributos femininos, favoráveis à gerência. Porém, mais uma vez, reforça-se que esses atributos são esperados do gestor contemporâneo, independentemente do gênero.

### **5.1.3.2 Relações de poder**

O aumento da participação de mulheres em cargos gerenciais nas organizações indica a ocorrência de ruptura do processo histórico de reprodução das relações de dominação do masculino sobre o feminino (MELO *et al.*, 2006b). Esse fato está promovendo a reformulação nas relações de gênero e no exercício de poder entre os sujeitos organizacionais.

Ter poder significa articular e desenvolver estratégias que favoreçam o exercício de autoridade sobre alguém ou sobre um grupo de indivíduos. O poder é exercido de acordo com a percepção que o indivíduo tem do espaço organizacional e de como ele regula as suas relações para obter mais poder, e isso exige constantes negociações, recuos, articulações, mobilizações e estratégias (MELO, 2002a, 2002b).

Negrão e Viscarra (2007) consideram que as relações de poder associam-se ao processo de empoderamento, como instrumentos para a obtenção de controle sobre as fontes já existentes de poder, como forma de obter mais poder. Para o empoderamento feminino, o poder condiciona em dois sentidos: como fonte de opressão e como fonte de emancipação.

Para 33% das gerentes entrevistadas, as relações de poder na empresa, tanto no nível vertical, com superiores e subordinados, quanto no nível horizontal, com os pares, pautam-se pela responsabilidade e credibilidade em mostrar resultados satisfatórios. Também, “Manter uma postura profissional”; “Ser político”; e “Saber ouvir e saber quando falar” foram respostas de 17% das gerentes. Outras atitudes como “Competir traz motivação para o meu trabalho”; “A minha equipe me respeita, e isso eu acho importante”; “As cobranças acontecem para que os resultados sejam bons para a empresa”; “Injunções políticas fazem parte do dia-a-dia do gerente”; “É preciso manter restrições com os subordinados”; “Saber improvisar e adaptar rapidamente faz você perder ou ganhar nessa competição”; e “A política de poder existe em todos os lugares” reforçam a existência de um poder autoritário e hierarquizado. As relações de poder podem ser explicitadas nos trechos das entrevistas.

Eu acredito que exista, principalmente na matriz, uma estrutura mais rígida e maior, que fica em São Paulo. Eu acredito que deva ter aquela situação de um querendo sobrepujar o outro. Eu acho que isso não foge muito de uma organização como um todo. Os anseios de uns querendo ascensão. (E8p6)

Eu respondia diretamente ao presidente. Então, na vertical, eu tava quase que no último nível, no penúltimo nível. Então, o fato de responder diretamente ao presidente, inclusive, me ajudava muito, porque me dava agilidade nas aprovações que eu precisasse fazer. Então, era nesse nível. (E11p6)

Observou-se também um poder vinculado ao conhecimento técnico. Para a entrevistada, as relações de poder na área de TI pautam-se, também, pelo conhecimento.

Vai muito pelo domínio do seu conhecimento... e, na área de TI, pela capacidade técnica. Eu acho que quando um gerente não tem um nível muito aprofundado tecnicamente, porque ele precisa discutir isso em uma reunião, o outro que tem um conhecimento maior ele tem um poder mais aflorado. (E9p6)

Ao analisar as respostas das entrevistadas sobre as relações de poder exercidas no espaço organizacional, optou-se por entender essas relações sob a ótica dos quatro tipos de poder apresentados por Rowlands (1997).

#### **5.1.3.2.1 Relações de poder “sobre”**

O “poder sobre” representa o aumento de poder de um indivíduo sobre outro indivíduo. Para isso ocorrer, significa que um dos indivíduos perde poder para o outro assumir mais poder. No espaço organizacional, essa relação de poder vincula-se à hierarquização e subordinação de cargos.

As entrevistadas entendem o poder sobre como relações de subordinação: ter chefe e ter subordinados. Nessas relações, há conflitos e preconceitos relacionados ao gênero. O empoderamento significa, nessa instância, capacidade de suportar os desafios e pressões.

[chefia] Eu percebo claramente assim um distanciamento a partir do momento que você ocupa uma determinada posição. Então, isso fica muito claro, muito nítido. Então, às vezes, você percebe um pouco de...é... a relação, ela se torna um pouco mais reservada, até pela hierarquia mesmo, né. Eu acredito que isso seja natural ... nos níveis superiores, eu percebo que tem que ter. Você tem que ser mais habilidoso politicamente para poder lidar com algumas situações, para poder defender. Então, eu vejo que você tem que ter um lado político bem mais acentuado. (E6p5)

Porque ele [subordinado] tinha uma dificuldade muito grande de aceitar as minhas colocações. Era uma dificuldade dele. Assim tanto que é de todas as formas que eu tentava. Eu fiz várias tentativas até que eu falei assim: “Olha não tem jeito”. Então, o que eu fiz? O que eu podia fazer? Então, toda reunião eu chamava um gerente do sexo masculino. (E4p8)

O que se percebe dos relatos das entrevistadas é que exercer o poder sobre alguém sem negociação, sem mediação, não parece ser a alternativa escolhida pelas gerentes. No entanto, todas reconhecem esse poder sobre o outro exercido na

função gerencial. O que se percebe é que elas não utilizam recursos autoritários para seus propósitos de gestão. Elas optam mais pelo poder compartilhado.

#### **5.1.3.2.2 Relações de poder “com”**

A idéia de empoderamento também se relaciona com a noção de poder compartilhado, baseado nas relações mais democráticas (LEÓN, 2000). O “poder com” se manifesta quando um grupo propõe soluções coletivas para problemas comuns, permitindo que todos expressem e potencializem suas idéias. Para as gerentes, as relações de poder, quando exercidas de forma compartilhada, visam adquirir a confiança da equipe, dos pares e superiores.

Aqui na empresa onde eu desenvolvi a minha carreira profissional o poder é exercido muito tranqüilo, muito natural, sem muito autoritarismo. Ele é com mais liberdade. As pessoas respeitam a autoridade das pessoas, mas sem ser ditatorial: “Eu falei e tá falado”. Então, é assim: tem uma questão de “olha, a minha chefe pediu isso e eu vou fazer”. Mas se eu tenho alguma coisa contra, eu vou lá e falo com ela, e ela repensa. Tem uma liberdade muito grande. Aqui o poder é exercido sem autoritarismo, com liberdade de pensar, de questionar. E os níveis hierárquicos são muito abertos. Então, você pode conversar direto com o presidente sem se preocupar que tenha que falar com o superior imediato. Então, não tem muito essas barreiras de poder, de hierarquia, não. (E12p4)

A gente trabalha com uma estrutura matricial de células. Então uma célula solicita apoio de outra célula. Com isso, essa questão de poder eu acho que ele fica um pouco dissolvida, porque um está sempre precisando da ajuda do outro, e nessa hora não dá para ser arrogante, não dá para você ser...é.. impositivo. [...] Então, o pessoal de lá são diretores da área internacional dessa companhia nos EUA, e eles precisam de apoio. Então, eles conversam com a gente de igual para igual. A gente discute os problemas. Não existe uma coisa “ah, eu quero assim”, entendeu? É uma coisa mais de dialogada. (E8p6)

A transparência nas relações sociais no espaço organizacional é importante para o exercício do poder compartilhado.

São relações assim muito abertas entre os pares, entre as pessoas que estão de mesmo nível, que estão de mesmo nível, e tal. Ela é uma relação muito aberta. (E6p5)

Aconteceram, mas não para que você mostre para o outro que você tem mais poder que ele, não. Nesse sentido, não. Às vezes, você briga, discute, cobra, corre atrás, mais para fazer as coisas acontecerem, e não para provar que você tem mais poder que o outro, entendeu. (E4p6,7)

Com relação aos meus pares, os meus pares eram exatamente os outros diretores. Então, eu relacionava aí no mesmo nível de comando com o diretor financeiro, de engenharia, de recursos humanos, de vendas, de marketing. Então, eu participava das reuniões de diretoria com o mesmo poder de voto dos diversos diretores. Eu sempre trabalhei nesse nível e com o mesmo poder das demais diretorias, e isso ajudou muito no fato de que a TI na [...] era vista como uma unidade importante para o desenvolvimento do próprio negócio da empresa, dos novos produtos. (E11p6)

A formação acadêmica e a qualificação profissional exigidas dos profissionais que atuam na área de TI proporcionam maior equidade nos níveis hierárquicos, sendo facilitador para as relações de poder compartilhadas, fato expressado pela entrevistada E12.

É que às vezes eles possuem o mesmo nível técnico. Então, não existe desnível daquele que tem um primeiro grau e o outro tem doutorado. Não existe isso. Tá todo mundo num mesmo nível, tanto de escolaridade quanto de experiência, e isso na área técnica, com certeza, é o forte. Agora, na empresa de TI tem também as áreas administrativas, que para manter o sincronismo com as outras áreas também acontece isso. Não tem tanto desníveis assim e também não tem tantos níveis hierárquicos, para falar que esse cara que está no topo da pirâmide é cinco níveis acima do que está no nível abaixo. São dois níveis ou três. Então, não tem muita hierarquia. As pessoas são muito próximas do perfil uma das outras, e isso facilita você transitar em qualquer nível. (E12p5)

Outras citações como: “Procurar compreender as pessoas”; “Manter uma relação saudável com os pares”; “As relações não são de poder, mas são relações de troca de experiências”; “Todos conversam de igual para igual na discussão dos problemas”; “O poder é dissolvido em função da necessidade de cooperação”; e “Existe uma conjunção de interesses, tudo é muito dialogado” indicam um poder exercido de forma compartilhada, objetivando o consenso do grupo em prol dos resultados da empresa.

#### **5.1.3.2.3 Relações de poder “para”**

O “poder para” promove a mudança quando uma pessoa assume a ação dos outros com entusiasmo, gerando poder criador e facilitador que abre possibilidade e ações sem dominação. Para as gerentes mulheres, no ambiente organizacional, exercer essas relações de poder objetiva que todos tenham as mesmas oportunidades de acesso ao poder.

Olha eu acredito que existe a competitividade, sim, no meu campo de atuação, mas é uma competição saudável. Eu acho que ela é bacana e que ela tem que existir né. Os meus colegas de trabalho, parceiros de organograma, digamos assim, a gente se compete, mas eu acredito que é que é uma competição saudável e que ela tem que existir. (E5p5)

Na parte horizontal, que são os meus colegas na mesma função, isso é uma questão de apoio, um ajudando o outro, apoiando quando algo está errado, elogiando quando algo está certo. (E9p8)

O “poder para” visa que grupo alcance seus interesses. Essa instância do poder é motivadora e entusiasta no sentido de oferecer oportunidades para que outros usufruam ou tenham acesso a outros níveis de poder e de empoderamento (FARIA, 2004). O interessante do “poder para” é que não é um fim em si mesmo, mas é um catalizador para o empoderamento de outros e outras.

#### **5.1.3.2.4 Relações de poder “dentro”**

O “poder dentro” diz respeito ao poder interno e à força interior do sujeito, associados à auto-estima e à autoconfiança, manifestadas nas habilidades para resistir ao poder de outros. Para Faria (2004), o exercício dessa forma de poder será importante se resultar no acesso do indivíduo aos cargos de comando nas organizações. O desenvolvimento da auto-estima e da autoconfiança é importante para a mulher resistir às pressões sociais e, mesmo, às de natureza psicológicas que ocorrem nas organizações. Uma forma de resistir é estabelecer o respeito e o reconhecimento pelo próprio trabalho, primeiramente por si mesma, antes mesmo de qualquer reconhecimento público.

Agora a gente tem que saber lidar muito com isso, pois o homem usa de todas as armas para saber derrubar a mulher, para ele ocupar o lugar. Há uma disputa de cargos. Ela tem que estar muito bem alicerçada nas relações dela, senão ela vai ser derrubada mesmo. Eu acho que essas relações passam não só pela grandiosidade; passa pela respeitabilidade esse reconhecimento. (E2p14)

Para a entrevistada E1, as relações no ambiente organizacional se pautam pelo trabalho que é desenvolvido e pelo “poder dentro”. Ou seja, a confiança gerada nas pessoas a partir da confiança primeira que a gerente tem.

Qualquer relação que você tem, eu acho que é mostrando o seu trabalho. Você tem que fazer as pessoas confiarem em você. É isto que eu procuro fazer o tempo inteiro: mostrar o meu trabalho de forma mais clara possível tanto para as equipes quanto para meu superior e para os meus colegas. (E1p4)

O “poder dentro” sugere a capacidade de ser resiliente; ou seja, ser flexível e confiante, adaptável. “Saber improvisar e se adaptar rapidamente” sugerem estratégias necessárias à sobrevivência da mulher no espaço organizacional.

Eu acho que eminentemente pelo conhecimento. Elas acontecem pelo saber fazer, pelo saber lidar com as situações é... que são...às vezes é... muito pouco previsíveis. Então, a sua capacidade de saber improvisar e se adaptar rapidamente faz você ganhar ou perder nessa competição. (E7p6)

O relato da entrevistada E7 encontra eco em Oakley e Clayton (2003), no sentido de que o indivíduo necessita desenvolver estratégias, manobras e políticas, sejam no campo social ou nas estruturas mentais para exercer o poder.

### **5.1.3.3 Alianças e estratégias**

Manter-se no cargo gerencial, no cenário complexo e competitivo da contemporaneidade, inclusive do mercado de tecnologia, exige o desenvolvimento de habilidades, competências e estratégias gerenciais. Para Motta (1995), as alianças e estratégias se relacionam à dimensão política, que, segundo Cappelle *et al.* (2003), operam no sentido de criar ordem, conhecimento e, conseqüentemente, efeitos de poder. Estabelecer e desenvolver alianças e estratégias torna-se um importante regulador das relações interpessoais (STEARNS, 2007), facilitando a articulação do gestor nos vários níveis organizacionais.

Questionadas sobre quais são as alianças e estratégias desenvolvidas pela mulher para se manterem no cargo gerencial, 50% das entrevistadas responderam que é preciso fazer alianças com pares e superiores, bem como desenvolver habilidades de comunicação e relacionamento com a equipe. Para 42%, a estratégia de manter uma equipe motivada e integrada é fundamental para o cumprimento das metas. Mostrar competência, manter-se atualizada e qualificada com as tendências de mercado, ter atitudes positivas e passar uma imagem de confiança são também estratégias desenvolvidas pelas gerentes.

Para uma maior compreensão, as estratégias foram agrupadas em quatro categorias: estratégias relacionadas à atualização e à competência; estratégias relacionadas à equipe; estratégias relacionadas ao apoio logístico e ao pessoal; e estratégias outras, conforme apresentadas na TAB. 10.

TABELA 10 – Alianças e estratégias desenvolvidas para a mulher se manter no cargo gerencial

<b>Itens discriminados</b>	<b>%</b>
<b>Estratégias relacionadas com a atualização e competência</b>	
Mostrar resultados, cumprir as metas estabelecidas	33
Mostrar competência	25
Manter-se atualizada com as tendências do mercado de tecnologia	25
Ter opinião e mostrar propriedade no que faz e no que fala	25
Manter-se preparada e qualificada tecnicamente	17
Não se acomodar	17
Mostrar segurança e confiança nas decisões	17
Assumir com responsabilidade os sucessos e fracassos	17
Demonstrar disposição para enfrentar tarefas desafiadoras	8
Buscar capacitação na gestão de pessoas	8
<b>Estratégias relacionadas à equipe</b>	
Desenvolver habilidades de comunicação e relacionamento com a equipe	50
Procurar manter a equipe integrada e motivada	42
Ser fiel e transparente com a equipe	25
Desenvolver habilidade de negociação	17
Saber conviver e respeitar as diferenças da equipe	8
Proporcionar eventualmente momentos de lazer para a equipe	8
<b>Estratégias relacionadas com apoio logístico e pessoal</b>	
Desenvolver um bom relacionamento com os superiores	33
Fazer aliança com os pares e superiores	42
Manter uma imagem positiva, fazer o marketing pessoal	17
Respeitar o espaço de cada um na empresa	8
Procurar não ceder espaço para que outra gerência exerça poder sobre seus liderados	8
Manter a postura e maturidade nos relacionamentos	8
Sensibilizar os superiores do trabalho que realiza	8
Manter network	8
Procurar não despertar ciúmes ou inveja dentro da empresa	8
<b>Outros</b>	
Saber compatibilizar a vida pessoal com a profissional	17

Fonte: Dados da pesquisa.

Como se verifica na TAB. 10, as mulheres têm procurado desenvolver mais as estratégias relacionadas com a atualização e a competência. Essa estratégia associa-se à característica da área de TI, que, segundo Vieira *et al.* (2007), apresentou um crescimento acelerado nas últimas duas décadas do século passado. Esse crescimento, para as autoras, ampliou o acesso à informação, diversificou o



mercado de TI e, conseqüentemente, impulsionou forte competição por melhores espaços nas organizações.

As estratégias desenvolvidas pela gerente de TI nos âmbitos interno e externo à organização tende a contribuir para ampliar as oportunidades de ascensão na carreira da mulher, fato esse ressaltado pelas entrevistadas e que será melhor analisado no item “Oportunidades de ascensão na carreira”.

A estratégia é essa: é você se manter mostrando o seu trabalho e se qualificando, mantendo-se atualizada no mercado de trabalho. Não acomodar. (E2p10)

Do ponto de vista estratégico, ela tem que ter um conhecimento amplo. Ela precisa estar atendida com o que está acontecendo em torno, porque tudo muda muito rapidamente. Os mercados começam, mercado, produtos e serviços que ontem aconteciam hoje deixam de acontecer e se você não tiver assim situado se orientando com o que está acontecendo ao seu redor, você perde oportunidades e as coisas deixam de acontecer. (E7p10)

Outro conjunto de estratégias desenvolvidas pelas gerentes está relacionado com a equipe. Buscar o apoio constante da equipe é uma estratégia importante para a gerente. Essa estratégia relaciona-se com a dimensão interpessoal (MOTTA, 1995) e implica habilidades de comunicação e interação com a equipe e tem conexão direta com as relações de poder “com” e “para”.

Alianças, eu acho é você manter bons relacionamentos com as equipes, tanto do ponto de vista horizontal quanto vertical, com os seus pares, fazer aliança com os seus pares. (E2p10)

A grande aliança que o líder faz é essa, né, com a equipe. (E5p8)

Eu acho que qualquer um para se manter no cargo ele tem que ter um bom relacionamento interpessoal com seus subordinados, com seus superiores, com os seus .... lado a lado. Porque, de alguma forma, esses maus relacionamentos vão minando o seu dia-a-dia, sua convivência, seus relacionamentos com seus pares. Então, assim, faz parte de você conseguir se dar bem numa profissão é você se dar bem com as pessoas que você trabalha. (E12p6,7)

Habilidades para administrar, para gerenciar equipe, negociar, essa coisa da liderança, saber conversar com as pessoas, saber ser educado, saber ter postura para falar. Eu acho que isso daí são as estratégias que a gente tem que perseguir. (E2p10)

As estratégias relacionadas com apoio logístico e pessoal pautam-se nos relacionamentos com pares e superiores - ou seja, manter *network*, demonstrar segurança e confiança no que faz, procurar sensibilizar as chefias para a visibilização de sua gestão e saber transitar entre os pares - podem ser associadas à

dimensão política, que, segundo Motta (1995), objetiva conciliar interesses através das relações interpessoais.

Eu acho que essas alianças são importantes. É a sensibilização das chefias dela. Ela sempre está, é.. primeiro é.. assim... Uma vez que ela está comprometida com o trabalho, ela tem que sensibilizar a chefia. Eu considero que é uma aliança estratégica, que ela está fazendo o trabalho e, de certa forma, o marketing pessoal e profissional do trabalho dela. Então, eu acho que é importante você fazer isso, você fazer esse marketing. Mostra o que você está produzindo para as chefias. (E5p8)

O sucesso e a manutenção da mulher aonde ela está e, quem sabe, até para que ela possa subir. Eu acho que ela tem que ter uma boa aliança em todos os níveis tanto com seus pares e... para quem a gente presta serviço. É fundamental. Se você não...não... permeia bem algum destes níveis ou alguns destes relacionamentos, eu acho que você estará fadado ao fracasso. (E6p8)

Hoje em dia o que vale é *network*, não é? Eu lembro de uma palestra ... dizia o seguinte: Quando o meu avô começou a trabalhar, ele tinha um cargo bom porque ele sabia escrever e ler. O meu pai tinha um cargo bom porque ele sabia datilografar. Eu tive um cargo bom porque eu sabia alguma coisa de informática, né. Hoje, do ponto de vista... hoje as pessoas têm MBA não sei mais o que... pós-graduação, doutorado. Enfim, a coisa não tem limite, mas isso ainda assim não é garantia de uma boa colocação de sucesso. *Network* é tudo. Então, se você tem uma boa rede de relacionamentos e isso pode fazer a diferença para você, assim, então essas alianças fora do seu ninho corporativo e dentro, elas são importantes. (E7p11)

Você transitar bem esses seus pares, entre os outros gerentes, os outros coordenadores... Então, ter esse bom relacionamento aí na horizontal ele é também muito importante, e o relacionamento para cima, né. Você ser capaz de convencer seu superior imediato de uma necessidade que você está precisando. [...] Ter a oportunidade de participar de reuniões gerenciais pra você emitir uma determinada opinião sobre determinado assunto. É isso que dá visibilidade na empresa, eu acho. Isso é, trabalhar tanto na vertical acima e para baixo e na horizontal, porque eu vejo muito a questão em termos de relacionamento. (E8p9)

Reforça-se que os relatos indicam a existência de estratégias e alianças nas relações de poder, na instância “poder sobre”.

Procurar manter uma imagem positiva e uma postura competente, ter autoconfiança e sempre manter pessoas de confiança mais próximas são fortes estratégias, confirmadas pelos relatos das entrevistadas.

Manter uma boa imagem, imagem positiva sua, um marketing, mostrar segurança, confiança, mostrar que é uma pessoa decidida. É você ter uma postura coerente. Não é só agradar; é você ter a sua própria opinião, falar com propriedade. É difícil você ser derrubada. Isso é uma forte estratégia. (E2p10)

Ter pessoas de confiança é mesmo muito importante, porque ninguém exerce uma função sozinho. A gente precisa estar sempre buscando construir, ainda mais na nossa área, que é inovação todo dia. Então, a cada coisa nova há muitas vezes. Eu troco idéias com as pessoas de mais confiança para saber como enfrentar uma determinada situação nova. Então, eu acho que esse é um ponto importante. Eu, pelo menos, procuro fazer sempre isso. (E11p8)

Para a entrevistada E5, as estratégias adotadas diferenciam-se entre pares masculinos e femininos.

São diferentes estratégias, sim. Quando você lida com a mulher do mesmo nível seu, você tem um tipo de aliança e de estratégia bem interessante e diferente do que você teria com uma pessoa de cargo masculino, usando essas questões aí da intuição... que aí é uma linguagem que, na minha cabeça, eles não entendem. (E5p8)

Vale questionar se realmente procede a existência de estratégias diferenciadas em função do gênero: de pares, subordinados e chefias. Considerando as questões acerca do *habitus* e da força da sociedade patriarcal, ainda presentes, isso seria coerente. Por outro lado, considerando uma gerência pautada nos paradigmas contemporâneos, dever-se-iam buscar outras alternativas focadas na alteridade.

Além dessas estratégias, pode ser observado na TAB. 10 que existem estratégias no âmbito familiar. Para 17% das gerentes, compatibilizar a vida pessoal com a profissional conjuga-se para o sucesso das estratégias profissionais.

#### **5.1.3.4 Oportunidades de ascensão na carreira**

No que se refere à ocupação de cargos por mulheres na área de tecnologia da informação, constata-se que este tem sido um dos setores em que a participação feminina mais tem avançado (MTE CAGED, 2005, 2006a, 2006b, 2007a, 2007c). Esse crescimento confirma as afirmações de Rapkiewicz (1998) de que o fato de a microinformática estar presente em todos os setores da sociedade permitiu a desmistificação da tecnologia da informação, abrindo diversas possibilidades e oportunidades de crescimento e ascensão para as mulheres neste segmento. Esse ingresso, para Melo (2003) e Melo *et al.* (2006a, 2006b), ocorre, dentre outros fatores, pela maior qualificação da mulher. Esse fato é confirmado nas entrevistas, nas quais 58% das entrevistadas responderam que buscar uma melhor qualificação técnica é imprescindível para aumentar as oportunidades de ascensão da mulher.

O que eu acho que aumenta mesmo é a preparação da mulher. Não tem tanto esforço assim. O que leva é ela estar preparada. (E2p6)

É você estar sempre por dentro das coisas que estão acontecendo em termos de tecnologia, né, porque senão você acaba ficando... Porque a tecnologia todo dia tem uma coisa nova. Então, é você estar sempre estudando. (E4p5)

Eu te diria que é o aprendizado, porque TI são pessoas que são inovadoras, batalhadoras, que estão constantemente buscando atualização, inovação, entendimento do mercado, porque muda muito. Então, eu diria que é isso, é essa busca constante de atualização tecnológica. (E12p3,4)

Ter um discurso que mostre quem você é, porque, muitas vezes, as questões relativas ao gerenciamento você não vai estar lá com a barriga no balcão para lidar especificamente com tecnológico. Mas se você não tem um conhecimento do... desse repertório, você fica desacreditado, principalmente considerando que é algo que com três anos a coisa fica completamente defasada. Então, se você não se atualiza, não está situado, ainda que você não vá...é... lidar diretamente com as questões tecnológicas, você precisa, pelo menos, estar conversando com um mesmo linguajar, para que você não caia em descrédito, porque aí, certamente, você vai ter problemas, ainda que você não vá ter que desempenhar aquele papel. Mas, para desempenhar, para manter o seu respeito, é preciso estar sincronizado com que está acontecendo. (E7p5)

Outros requisitos como: “Propor soluções que aderem à necessidade da empresa”; e “Ter uma visão globalizada” representam 33% das respostas das gerentes. Para 25% das mulheres, os requisitos se pautam em “Desenvolver um bom relacionamento interpessoal”; “Cumprir metas e mostrar qualidade nos resultados”; “Planejar a carreira”; e “Ter habilidades e perfil de liderança”. Esses requisitos são indispensáveis ao gestor atual, complementados por outros citados pelas entrevistadas na TAB. 11.

Pode-se induzir que as oportunidades de ascensão na carreira reconhecidas pelas mulheres gerentes estão profundamente marcadas pelas relações de gênero e poder. Assim, nas instâncias das relações de poder sobressaem-se as relações de “poder sobre” calcadas no bem intangível do conhecimento e da técnica, que determinam a ascendência do mais qualificado sobre o menos qualificado. Enfatiza-se que esse “poder sobre” não é de espoliação, mas de uma competição saudável, ou seja, do reconhecimento das competências e habilidades individuais.

TABELA 11 – Requisitos que aumentam as oportunidades de ascensão da mulher na carreira em TI

Itens discriminados	%
Buscar a qualificação técnica	58
Estar sempre por dentro do que está acontecendo no mercado de tecnologia	33
Propor soluções que aderem à necessidade da empresa	33
Ter uma visão globalizada	33
Ter um bom relacionamento interpessoal	25
Cumprir metas e mostrar resultados	25
Planejar a sua carreira e se preparar para isso. Hoje, a mulher sabe o que quer	25
Saber lidar com um número maior de variáveis ao mesmo tempo	25
Ter boa formação acadêmica	17
Ser compromissada, mostrar seriedade no que faz	17
Ter habilidade e perfil de liderança	17
Ser questionadora e buscar melhor qualidade dos resultados	17
Ter competência no saber fazer e no saber mostrar	17
Ter capacidade reflexiva e analítica	17
Ter disponibilidade para trabalhar além da jornada normal, pois é uma das exigências da área de TI	8
Mostrar transparência no que faz	8
Ser mulher, pois eu acho que gerenciar é uma função eminentemente do gênero feminino	8
Ter um discurso que mostre quem você é	8
Demonstrar confiança nas suas conquistas e repassar para os clientes	8
<b>Total</b>	<b>400</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

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

Os trechos retirados das entrevistas enfatizam os requisitos sobre oportunidades de ascensão da mulher no cargo de gerência. Tais oportunidades de ascensão das gerentes podem iluminar a compreensão acerca do empoderamento:

a) Capacidade de estabelecer relacionamentos ou relações de “poder com”:

Eu acho que facilidade de relacionamento. Eu acho que a mulher tem uma facilidade de relacionamento e o profissional de tecnologia possui característica de fechado, mais fechado. São grupinhos fechados. E a facilidade de relacionamento que a mulher tem, eu acho que facilita muito. (E1p3)

b) Buscar visibilidade pelos resultados:

Era um cargo de confiança, e dali só me abriu portas, porque aí eu fui mostrando trabalho e eu não tive muitas dificuldades de ascensão não. (E2p3)

c) Valorizar a alteridade feminina e a humanização nas relações:

Olha, eu acho que aí entram as mesmas características que são inerentes do sexo feminino, que são intuição, mesmo na área de tecnologia, a percepção, a dedicação. Eu acho mulher muito mais dedicada muito

mais...é... às vezes, ela se desdobra muito mais do que o homem para poder conseguir algum tipo de trabalho bonito. Ela quer fazer bonito e ela tem essa característica, que eu acredito que são diferenciadas com relação ao sexo masculino. (E5p3,4)

d) Capacidade de resiliência: persistir e insistir diante dos percalços:

Aconteceu por acaso a minha ascensão porque... nós tivemos uma fase em que nós perdemos alguns funcionários, e eu comecei a substituir interinamente o meu então coordenador. E daí eu fiquei de interina eu fui ficando até por questão de experiência. (E6p1)

e) Disponibilidade pessoal e motivação para o trabalho:

Eu acho que principalmente a disponibilidade para o trabalho, porque é uma área que te exige muito, principalmente fora do seu horário normal, porque o horário normal de trabalho é algo que de todas as pessoas já têm uma disponibilidade, né, uma disponibilidade maior. Então, eu acho assim a disponibilidade de um dos fatores que conta, né, porque você, tendo mais disponibilidade, conseqüentemente a sua produtividade vai ser maior, né. Então, eu acho que esse é um fator assim muito importante e que conta mesmo. (E6p3)

f) Capacidade de assumir as conseqüências do processo decisório:

[...] acho que nada muito diferente do que em qualquer outra área. Eu não consigo perceber assim de bate pronto algo que seja específico do nosso segmento que concorra de uma forma diferente com outras áreas. Acho que a questão da liderança em si...é... acho inclusive que a mulher tem muito mais facilidade de lidar com vários assuntos simultaneamente do que os homens. Acho que gerenciar é uma função do gênero feminino... sinceramente. (E7p5)

### 5.1.3.5 Habilidades e competências para a gerência

Ter competências e ter habilidades são elementos essenciais para o desenvolvimento gerencial. Oferecer um diferencial é importante para os gerentes permanecerem e manterem alto nível de empregabilidade. O diferencial desejável, para Melo (2002a), alinha-se com profissionais orientados para o cumprimento de metas e resultados, preocupados com trabalho em equipe, capazes de ações flexíveis e de lidar com o maior número de variáveis possíveis e que possuam habilidade de negociação e iniciativa.

Para a análise das entrevistas, optou-se por dividir as habilidades e competências para a gerência em TI em seis temas: competência gerencial; atualização e

aprendizado; postura profissional; visão sistêmica; relacionamentos; e qualidade na realização do trabalho.

#### a) Competência gerencial

Os gerentes desempenham papéis essenciais nas organizações. Um dos papéis importantes do gerente na organização é o de gestão. Cabe ao gerente administrar processos, gerir as pessoas da equipe e buscar convergir todos os esforços para os interesses da empresa (MELO, 1995). Para as entrevistadas, a habilidade de gestão é esperada do indivíduo que ocupa um cargo gerencial. Nesse sentido, tanto homens quanto as mulheres que ocupam cargos de gerência precisam desenvolver essa habilidade.

Eu acho que ela tem que entender de gestão, saber administrar, ter esse conhecimento de gestão, gerencial mesmo. Também, entender dos procedimentos da área. Isso não é só para as mulheres. Compreender como são esses processos, ter a habilidade técnica de lidar com pessoas, de negociar. Ter conhecimentos técnicos da área, eu acho fundamental. Gerenciar uma coisa que você não sabe o que está falando é complicado. (E2p10)

#### b) Atualização e aprendizado

Alguns relatos das entrevistadas demonstram que o aprendizado constante e a formação acadêmica e técnica são atributos importantes para o exercício da gerência em TI. A necessidade de constante qualificação e atenção às mudanças internas e externas à organização, seja de ordem tecnológica ou de gestão, é uma exigência imposta pela própria natureza da atividade gerencial em TI, que, de acordo com Sarsur e Cruz (2003), envolve a gestão de recursos e processos. Na área de TI, novas tecnologias surgem a cada dia, e manter-se atualizado torna-se uma necessidade.

Tecnologia da informação muda todo dia. Então, ela tem que estar constantemente alinhada, atendida, informada sobre as novas tecnologias. Não precisa entrar no aprofundamento... na questão muito técnica, porque nem dá tempo para isso, mas saber o que está acontecendo, que existe uma tecnologia nova... ler sobre isso, se informar, ver jornal, ler jornal, ver revista técnica, ler livros técnicos é direto, senão você entra em uma discussão e acaba perdendo feio. Então, tudo que tem de novo a gente está com a Internet à disposição e tem de procurar saber e ler nem que seja menos ... de forma menos profunda do que um técnico. Então, tem que estar sempre atualizando. (E5p9)

Se manter atualizada. Na TI, tem essa grande, esse grande viés da atualização. Se você parar no tempo, provavelmente você não vai mais conseguir manter o jargão das pessoas. As pessoas vão estar falando de tecnologia, de mercado, e se você não está sabendo o que está acontecendo no mercado com as novas tecnologias. Você vai perder o bonde, vai perder o contexto. Então é isso para ela se manter e manter o bom relacionamento entre as pessoas. Então, esse viés de aprendizado, de atualização tecnológica e relacionamento. (E12p7)

Eu acho que o vetor principal disso é você ter um perfil de alguém que goste de aprender sempre, que seja autodidata principalmente e que goste de aprender coisas novas. [...] Você tem que estar sensível a essas variações, e toda hora muda tudo, e são linguagens novas, são tecnologias novas. Então, você tem que estar afiado com isso, senão você fica obsoleto junto com as tecnologias que antecedeu. (E7p11,12)

### c) Postura profissional

Uma habilidade fundamental para a gerente, de acordo com as entrevistadas, é procurar assumir uma conduta ética diante das situações e das decisões que devem ser tomadas no dia-a-dia. Em Motta (1995), essa habilidade vincula-se à dimensão individual e diz respeito às qualidades individuais que a gerente precisa ter, tais como integridade e iniciativa. Para as gerentes, essa habilidade é mais importante que as habilidades técnicas.

Outra coisa é postura, maturidade. Eu acho que postura conta demais. Eu acho que o cargo gerencial, no mínimo, 70% é atitude, 30% é técnico, se não for 10% técnico e 90% atitude, que se você não souber lidar com situações, não souber conversar, não souber negociar, liderar, é muito difícil você conseguir se manter no cargo. (E2p10)

[...] a questão é a gente saber... impor... saber se postar, saber exigir, saber retribuir, saber também dar feed-back... agradecer, elogiar, mas também ser exigente. (E5p5)

[...] é a habilidade e o perfil de ser líder, porque eu acredito que o líder não se faz. Você nasce, você é natural. (E9p5)

### d) Visão sistêmica

Uma visão globalizada e ao mesmo tempo detalhista, analítica e capaz de avaliar e inter-relacionar diversos fatores, dados e informações é muito importante, como habilidade e competência para a gerência. Para 33% das entrevistadas, a visão sistêmica e a facilidade de lidar com um maior número de variáveis são requisitos que aumentam as oportunidades de ascensão da mulher na carreira. Esse requisito se adere às habilidades e competências desejáveis para a gerência.



[...] a mulher como ela é... mais... é... detalhista pode parecer que ela é mais insegura na sua tomada de decisão. Mas ela toma, ela toma decisão buscando mais informações. Ela é mais detalhista, e aí isso pode passar... insegurança entendeu... Então, mas eu não acho que ela é, ela é mais insegura. (E4p9)

Eu acho que o conhecimento e a visão global, que eu acho que é uma coisa muito importante, porque hoje em dia existem muitas tecnologias, tem muitas especializações e é impossível você estar 100% por dentro de todas. Então, você tem que ter a capacidade de fazer uma análise global, descer às vezes em algum detalhe, mas a condição de perceber o todo, né, de estar entendendo como as coisas se integram e a necessidade de saber traduzir as necessidades da empresa com um melhor custo-benefício em termos de soluções de TI. (E10p3,4)

#### e) Relacionamentos

As gerentes da área de TI entendem que se comunicar claramente em todos os níveis organizacionais é muito importante. Para elas, o exercício da habilidade de comunicação e interação com superiores, pares e subordinados é fundamental para o sucesso de uma gerência.

A outra questão é gestão de pessoas. Isso aí também tem que estar com o tempo todo atenta para as informações novas que aparecem sobre gestão de pessoas, para conseguir fazer um trabalho interessante com o patrimônio humano. (E5p9)

O outro ponto que eu acho também muito relevante é a questão de relacionamentos, porque área de TI é uma área que se relaciona com a empresa como um todo. Então, a capacidade de ter um bom relacionamento interpessoal, de lidar com os diversos assuntos é uma coisa muito importante. (E10p4)

#### f) Qualidade na realização do trabalho

O trabalho da gerente em administrar processos e gerir pessoas com foco nas estratégias da empresa favorece a obtenção de resultados na quantidade e na qualidade necessárias. A competência pelo fazer e pelo agir na dimensão dos resultados é relatada nos testemunhos das entrevistadas.

[...] é uma maior entrega assim no trabalho, uma maior preocupação com a qualidade, com a formatação, com a apresentação. Eu acho que a mulher tem mais garra nessas coisas ... A gente é mais questionadora. Pelo menos, o meu jeito é assim. Eu questiono mais antes de estar entregando. Eu quero entender exatamente o que é que a pessoa está querendo, qual é o problema da empresa. Nisso, eu consigo ter assim um relacionamento interpessoal. Com isso, eu garanto, eu conquisto, de certa forma, uma confiança. (E8p4)

[...] eu acho que a mulher ela consegue lidar com um número maior de variáveis ao mesmo tempo e num nível de detalhe maior que os homens. Numa área de tecnologia, eu acho que isso é importante, porque, para que a gente possa ter a qualidade das soluções implementadas, se ficar só gerenciando, só num nível macro, a coisa não vai funcionar, [...] no geral as mulheres são mais cuidadosas em olhar um pouco mais de detalhe, e aí a qualidade do conjunto pode sair melhor. (E11p5)

As mulheres gerentes usam o espaço organizacional como base para a construção de um ambiente mais descontraído e mais humano. Conforme expressado pela entrevistada E2: “Uma habilidade natural de saber ser mais maleável, mais sensível, mais compreensível, mais humana”. Essa questão tem sido recolocada em outras pesquisas, como a realizada por Bruschini (2004) com executivas brasileiras que trabalhavam em empresas de diferentes segmentos. Parcela dessas mulheres considerou que a chefia feminina inclui a racionalidade, a disciplina, a cobrança e a possibilidade de desenvolver relacionamento mais caloroso, mais humano e empático com a equipe.

Porém, dizer que há um estilo feminino de gerência, de certa forma, é um reforço aos conceitos e paradigmas patriarcais. Pôde-se observar isso com as mulheres gerentes entrevistadas. Para elas, as habilidades e competências para a gerência em TI são inerentes ao gênero e alinham-se às exigências do perfil o cargo. Tanto homens quanto mulheres em cargo de comando são cobrados por resultados e vivem as pressões que a organização do trabalho lhes impõem. Essa idéia vai ao encontro das afirmações de Pahl (1997), para quem cabe ao gestor contemporâneo desenvolver habilidades e competências, sejam elas técnicas, humanas e ou políticas para o sucesso da sua gerência.

#### **5.1.3.6 Confiança da empresa (oportunidade e política)**

Estabelecer uma relação de confiança com a empresa é fundamental para a ascensão a cargos gerenciais. Esse processo se estabelece em longo prazo e requer habilidades básicas, como planejamento, estabelecimento de metas e objetivos, e tomada de decisão. Concentrar esforços no que se deve fazer e na obtenção dos resultados com a qualidade esperada pode gerar a confiança da empresa e as oportunidades para crescimento profissional. Das mulheres

entrevistadas, 50% vivenciaram oportunidades de ascensão e reconhecimento do trabalho realizado nas empresas que trabalhavam.

Bom, já tem alguns anos que eu ocupo cargo de confiança. [...] com seis anos que eu estava na empresa eu ocupei o primeiro cargo de confiança, como coordenadora do Centro de Informações. (E2p1)

Eu tive a oportunidade até antes da motivação. Então, de certa forma as portas se abriram para mim sem que eu estivesse esperando, né, e aí... eu fui tendo as oportunidades, e cada vez que eu recebia assim até um voto de confiança maior eu sempre julguei que era mais responsabilidade. (E6p2)

Foi mais uma oportunidade que apareceu, e a partir daí eu abracei. Abracei, né, e me empenhei porque faz parte do meu perfil, seja em qualquer atividade seja em qualquer nível que eu estiver. [...] Porque foi uma vaga, uma oportunidade e me disseram: “Olha agora você vai atuar aqui, e precisamos de alguém que ajude a implantar ISO”. Então, eu fui desenvolver uma atividade, e aquilo como atividade. Depois tinha que ter um dono. Então, naturalmente, as pessoas, como eu já tinha assumido e tinha me dado bem na atividade, ela acabou acontecendo naturalmente. (E12p2,3)

Expressões como “Fui convidada”, “Recebi um convite” aparecem nas entrevistas.

[...] esse contato esporádico foi se tornando cada vez mais freqüente até que eu recebi um convite para ficar de uma forma contínua na organização. (E8p1)

Meu primeiro cargo de gerência foi em 1996. Eu estava em licença maternidade e quando eu retornei da licença eu fui convidada para ser gerente na época” (E10p1)

Então, quando teve a primeira oportunidade na coordenação da área de administração de dados, então eu fui convidada pelo gerente de departamento. Eu fiquei muito honrada de ter sido convidada para liderar essa área, porque, apesar do desafio ser muito grande, por outro lado eu via um potencial de crescimento muito grande no setor [...], o que de fato aconteceu. [...] Eu fui convidada pelo meu gerente de departamento na época. Então, eu busquei espaço no meu trabalho, no resultado do meu trabalho e assim que eu venho trabalhando de lá para cá. (E11p2,7)

Para as mulheres gerentes, ser convidada representa a valorização e o reconhecimento por parte da empresa do potencial que elas possuem e também funciona para elevar a auto-estima da mulher. A confiança da empresa, por meio de oportunidades de ascensão, foi um processo importante para as gerentes entrevistadas ultrapassarem o teto de vidro nas empresas em que trabalham e reforçarem o empoderamento pessoal.

Nota-se, também, que a disposição da empresa em investir na carreira estabelece uma relação de confiança e troca.

A empresa resolveu investir em mim, porque ela queria uma pessoa do quadro de carreira da casa, para poder absorver este conhecimento e tê-lo mais perene dentro da empresa do que investir em uma pessoa de fora, dum quadro de recrutamento amplo. [...] Eles resolveram investir em mim. Pagaram o meu mestrado, pagaram todo o meu processo de entrada nesta área de planejamento. (E2p4)

Como resposta à confiança por parte da empresa a mulher quer mostrar-se preparada para assumir novas responsabilidades, capacitando-se, ampliando seus conhecimentos, aprendendo novas tecnologias de gestão e melhorias de processos, mostrando resultados satisfatórios e empenhando-se para o sucesso da empresa. Essa não é uma resposta típica das relações de gênero, mas do indivíduo que se empodera e deseja contribuir com a organização.

### **5.1.3.7 Confiança do grupo**

Conquistar a confiança do grupo é um exercício imprescindível para todo gerente, independentemente de gênero. Constatou-se que as entrevistadas articulam a sua visão gerencial de forma compartilhada com sua equipe. Isso consiste em fazer “alianças com a própria equipe”, “encorajar a participação”, “compartilhar experiências e informação”, e de “demonstrar respeito pelas diferenças individuais”. Ressalta-se um trecho da entrevistada E4 sobre a confiança do grupo para o sucesso da equipe: “Você não faz sucesso sozinho e você não faz o fracasso sozinho, mas você pode fazer as pessoas terem sucesso ou também você pode gerenciar de tal forma que todo mundo vá fracassar”:

Porque tem uma troca o tempo inteiro. Você está é buscando trocar. Um dia você aprende, outro dia você repassa aquele aprendizado para outro. Então, você está sempre... e o objetivo é um só, é fazer a empresa crescer, né. [...] A aliança é com a equipe, é fazer a equipe gostar do que está fazendo. Isso também independe de mulher ou de homem, mas.. no caso, né, é você fazer equipe trabalhar, é, digamos entre aspas, feliz ou motivada e produzindo dentro do que a empresa precisa para cumprir metas e atender ao que está planejado. [...] Eu digo o seguinte: “Você não faz sucesso sozinho e você não faz o fracasso sozinho, mas você pode fazer as pessoas terem sucesso ou também você pode gerenciar de tal forma que todo mundo vá fracassar”. (E4p3,10,11)

Alianças com a própria equipe que ela está trabalhando e falando assim: “Olha, a gente está no mesmo barco. Nós vamos sair do lado de lá... e nós vamos ser melhores do que os outros que estão aqui”. É uma aliança também: “Vamos sair, porque aí a gente vai mostrar para quem de direito que a gente vai estar alcançando resultados melhores do que os outros”. Sem a equipe, você não consegue nada, Então, tem que estar todo mundo de mãos dadas, e sempre isso é sempre um desafio.... É, eu nunca trabalhei em um cargo de gerência que eu não tivesse um desafio. Ou seja, você está no mesmo barco, mas tem um fazendo um burquinho ali para o barco furar... Então, o desafio é sempre tratar essa pessoa aí mais de perto. (E5p8)

Você tem que ter aqueles colaboradores com os quais você tem uma aliança maior. Eu acho que tem que ter fidelidade na equipe. (E6p8)

Eu acho que ela tem que ter, principalmente, um bom relacionamento de base, e isso aí é fatal e é primordial até para o sucesso dela. Se ela não tem um relacionamento com os subordinados, né, com os coordenados, ela dificilmente vai colher bons resultados, e isso, evidentemente, vai refletir na empresa como um trabalho ineficiente, um trabalho arroz com feijão ou um trabalho que poderia ter sido melhor. Então a primeira coisa é conquistar, tecer um relacionamento saudável, transparente com os coordenados. (E8p9)

Observou-se também a valorização pela equipe de atributos femininos como o uso da emoção e a integração maternal, além da importância que as mulheres dão ao relacionamento com as pessoas, o que facilita o trabalho em equipe.

Percebo no sentido de que com os meus, eu não sei se é um certo carisma, essa mesma questão de ser mais mãe, eles preferem mais a mulher do que os homens. Eu acho que a forma de conversar, a forma de colocar metas, de definir estratégias, ela é diferente. É uma questão mais de parceria: “Vamos lá junto comigo”. (E9p7)

Ressaltam-se, na finalização da análise da dimensão organizacional, duas grandes categorias. A primeira é o reconhecimento por parte das gerentes, seus pares, chefias e subordinados, de que há elementos positivos do mundo feminino que acrescentam à atividade gerencial dimensões humanizantes. A segunda refere-se a certa tendência de as mulheres gerentes associarem a atributos do gênero feminino suas características pessoais favoráveis à gerência, generalizando características pessoais.

## **5.2 Expressões do empoderamento**

Por expressões de empoderamento entendem-se as manifestações, atitudes e ações das gerentes e dos demais atores sociais que reforçam o empoderamento da gerente mulher, dentre as quais se destacam, conforme o QUADRO 2: bem-estar e

sucesso, reconhecimento da família, ações para a ascensão de outras mulheres, ascensão profissional, reconhecimento por mérito e participação nos processos decisórios.

### **5.2.1 Bem-estar e sucesso**

O empoderamento parece relacionar-se com certo nível de busca pessoal por bem-estar e sucesso. Para Sen (2001), o sucesso poderia ser verificado na comparação entre os objetivos traçados e a ocorrência real desses objetivos. Para Friedmann (1996), o componente psicológico seria um dos pilares para o processo de empoderamento e alcance do bem-estar e sucesso, que incluiriam o desenvolvimento de sentimentos por parte das mulheres de que elas podem pôr em prática os objetivos traçados (SEN, 2001) para melhorar sua condição na sociedade.

Assim, esse sucesso e esse bem-estar na trajetória profissional requereriam esforços no âmbito pessoal, ou seja, investimentos em autoconfiança e auto-estima. Para algumas pessoas, ter sucesso significa o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Para outras, pode representar ocupar um cargo de relevância ou ter boa condição financeira. Para a entrevistada E2, o sucesso foi se sentir “poderosa” e ter acesso às bases de poder.

Eu cheguei aqui muito poderosa, eu nem sabia que era um cargo tão poderoso assim, pois eu tô como agente do governador aqui dentro, e a gente se reúne, às vezes com a presença do governador. (E2p13)

Outro sentimento de bem-estar e sucesso pode ser entendido no relato da gerente E11, quando percebeu que a família se orgulhava dela. Ela relaciona trabalho bem feito e visibilidade no mercado com a aprovação familiar:

É gratificante chegar em casa no final do dia e poder contar o que aconteceu durante o dia. Eles vibram comigo, pois é um trabalho que tem visibilidade no mercado, e se sentem orgulhosos por isso. Então, eu acho que é uma troca e é o que eu tenho conseguido fazer. Eu devo isso muito a eles. (E11p11)

Para a entrevistada E9, o bem-estar e o sucesso são simplesmente gostar do que faz: “atuar como gerente”.

Eu gosto do que eu faço. Eu gosto de atuar como gerente. (E9p2)

Ocupar um cargo de gerência por seus próprios méritos foi importante para a entrevistada E3.

Eu tenho muito orgulho de chegar onde eu cheguei pelos meus méritos técnicos. [...] e isso dá um prazer muito grande e é gostoso você saber que você está lugar que você está. [...] Eu fiquei muito feliz por passar por um crivo desse. Isso me envaideceu. (E3p13)

Destacam-se outras expressões que representam o sucesso e bem-estar na trajetória das mulheres gerentes: “Receber o prêmio Informatização do Ano”; “Atuar na formação do primeiro escritório de projetos em empresa pública do Estado de Minas Gerais”; “Ter o reconhecimento do trabalho pela presidência da empresa”; “Atuar em projetos estratégicos do governo do estado”; “Realizar viagens de negócio no exterior”; e “Ocupar o cargo por merecimento e competência, e não por indicação política”.

### **5.2.2 Reconhecimento da família**

A construção da identidade da mulher profissional vem provocando mudanças também nas representações sociais relativas à família. O homem tem assumido de uma maneira diferente o seu papel de marido e ampliado a sua participação como pai na criação e educação dos filhos (MELO, 2002b). O reconhecimento e o incentivo por parte da família são avaliados por uma das entrevistadas como um diferencial na sua trajetória profissional.

Meu marido é o meu maior incentivador profissional. Então, ele acha que eu devo ir mesmo atrás das oportunidades. Ele quer mais do que eu que o tempo que eu fico em casa eu fique satisfeita, realizada, motivada e ter meu espaço profissional. Então, ele valoriza isso muito, e eu o valorizo muito por ter esses valores, porque eu sei que muitos maridos hoje em dia não têm esse tipo de visão. Então, o perfil do meu marido me ajuda muito e os meus filhos também. (E11p10)

Da mesma forma, a imagem da mãe como profissional tem transformado a concepção que os filhos possuem dela.

Eles entendem o meu trabalho e não me dão trabalho. São responsáveis, gostam de estudar, têm independência de buscar as próprias coisas para depender menos de mim. Eu acho que eu tenho sorte de ter uma família que valoriza o meu trabalho. (E11p11)

No caso da entrevistada E11, a sua família não representou obstáculo na sua trajetória. Mas o reconhecimento por parte da família e o rompimento dos padrões rígidos de comportamento representam um processo dinâmico, que ainda se encontra em construção, no qual os papéis de homem e da mulher estão sendo redefinidos (MELO, 2002b).

Muitas mulheres ainda encontram obstáculos familiares na sua ascensão, dada a realidade masculina, ainda presente nas organizações. Costa (2004) ressalta que para ocorrer o empoderamento da mulher é necessário que haja desafio às relações patriarcais, às concepções de família e à manutenção dos privilégios ao gênero masculino. Significa mudança nos esquemas de percepção e ação, no *habitus* dos sujeitos (BOURDIEU, 2007b).

O processo de empoderamento é constitutivamente integral; ou seja, alcança toda a vida da mulher. Nesse sentido, o apoio familiar se situa como base. Pais, maridos e filhos atuam como parceiros e aliados nesse processo de crescimento e valorização da mulher.

### **5.2.3 Ações para a ascensão de outras mulheres**

As entrevistadas relatam que quando se percebem fortalecidas são capazes de agir para que outras mulheres também melhorem sua auto-estima e autoconfiança, e busquem um espaço de crescimento e emancipação. Os relatos demonstram que há várias formas de colaborar para o crescimento profissional de outras mulheres.

Ajudar uma colega desempregada, oportunizando-a e ajudando-a a elaborar um plano de carreira, foi, dentre outras, uma das ações da entrevistada E2.

Tinha um colega nossa que estava desempregada. Eu vi o perfil dela e achei que valia a pena. Dei uma oportunidade e falei pra ela: "Vou te dar oportunidade, mas eu quero que você se forme nisso e nisso, vai estudar isso". Ajudei ela a fazer um plano de carreira, e essa menina deu uma guinada na vida dela. Cresceu muito profissionalmente, e um ano depois estava em São Paulo. Então, eu estimulei, mostrei o caminho. Eu tenho consciência que promovi o crescimento de outras mulheres. Eu gosto, eu sinto prazer em ajudar, em formar. Eu quero as mulheres no poder e eu acho que o mundo será melhor. (E2p12)



Para a gerente E5, estimular o crescimento das pessoas de sua equipe é um dos seus objetivos. Esta ação reforça a autoconfiança da sua competência e a libera para buscar novos espaços de crescimento.

Por exemplo, há muito tempo atrás eu tinha uma secretária que ela era muito boa, mas muito boa... Ela era acima da média das outras secretárias da empresa... E eu falei com ela: "Por que você não faz um curso disso um curso daquilo e tal"... Aí ela me disse: "Mas se eu fizer isso, você vai me perder, eu vou para outro lugar". Eu falei: "Não importa. Eu arrumo outra para pôr aqui no seu lugar. Eu quero te ver crescer, eu quero te ver lá em cima". Eu acho que você tem que aproveitar o potencial das pessoas. Eu estou fazendo exercícios com a minha cabeça e eu faço isso mais com mulheres mesmo...de... estimular e fazer as pessoas crescerem. O meu objetivo é que todo mundo da minha equipe esteja no meu lugar, e eu quero treinar todo mundo para estar no meu lugar, porque só assim eu posso estar em um outro lugar melhor. Então, a gente tem que estimular todo mundo a crescer. (E5p11)

Já a entrevistada E7 entende que faltam *networks* femininas. Sua proposta seria criar espaços em que as mulheres pudessem trocar experiências, conhecimento e discutir carreira. Nota-se que, pela capacidade feminina de gerenciar vários assuntos ao mesmo tempo, nesse espaço ela atuaria como profissional e mãe. Interessante a proposta da gerente, porém remete novamente à idéia da "culpa" das mulheres por estarem ficando menos tempo com os filhos.

Nos falta criar momentos de *network* extremamente 100% femininos. Eu acho que isso facilitaria a troca de mercadorias e a troca de conhecimento. Os modelos seriam diferente. Quando eu cheguei a pensar em um evento dessa natureza, eu imaginei em um lugar onde eu pudesse ter uma infraestrutura para levar os filhos e as babás. Então, você continuaria pensando na sua carreira aqui no meio das mulheres, mas olhando... porque a nossa capacidade de gerenciar... também acontece por outra coisa: você está aqui com o olho lá, não é. Eu acho que talvez essa nossa habilidade de ter uma atenção difusa é que nos faz melhores gerentes. Então, os modelos têm que ser diferentes. Não dá para ser o mesmo modelo de um encontro eminentemente masculino. É algo assim como tudo da mulher é mais planejado, é mais pensado. Acho que esse tipo de *network*, de condução desse *network*, tem que ser uma coisa mais pausada e com uma estrutura diferenciada, porque de fato não dá. (E7p13)

Outras ações incluem fazer palestras e workshop para elevar a auto-estima feminina.

Eu gosto muito de fazer palestras. Então eu faço *workshop* para mulheres, eu elevo a auto-estima da mulher. (E9p10)

#### **5.2.4 Ascensão profissional**

Ocupar um cargo gerencial significa mostrar-se competente para assumir tal posição. Na área de tecnologia, apesar de as pesquisas apresentarem que a participação feminina tem avançado (VIEIRA *et al.*, 2007; MTE, 2005, 2006a, 2006b, 2007c), a ascensão profissional das mulheres ainda é um processo gradativo, pois o espaço gerencial é marcadamente masculino (MELO, 2002b).

A existência do fenômeno do teto de vidro nas organizações é ainda manifesta, gerando impeditivos para o crescimento profissional feminino. Ter ascensão profissional de sucesso, alcançando postos de comando no topo da hierarquia, representa romper com o teto de vidro.

No caso das gerentes entrevistadas, um dado interessante é que elas não apresentaram estagnação profissional e conseguiram ocupar cargo de gerência num período bem curto das suas carreiras na área de TI. Considera-se isso um feito relevante, sendo que 84% das entrevistadas possuem menos de 50 anos e 58% estão em cargo de gerência há menos de 10 anos.

Esse fato remete a considerações sobre a própria natureza da área de TI, que é a necessidade de constante atualização devido às rápidas mudanças tecnológicas (VIEIRA *et al.*, 2007). O quadro evolutivo da tecnologia, com exigências de profissionais versáteis e que se adaptem à velocidade das mudanças, tem propiciado o acesso das mulheres, oportunizando a elas adentrar mais nesse espaço, a partir de melhor formação acadêmica, melhores qualificações e busca constante de novos conhecimentos, constituindo-se, dessa forma, via de empoderamento para a mulher.

Para a entrevistada E2, as atividades de “trabalhar a carreira, não deixar de estudar” tornaram-se constantes na sua vida profissional. Para ela, não basta somente chegar à gerência; é preciso se esforçar para mantê-la e continuar crescendo. A trajetória da entrevistada foi marcada pelo reconhecimento da empresa da sua capacidade, o que lhe proporcionou ocupar cargos de grande relevância.

E aí foram todas por merecimento técnico. Eu sempre trabalhei muito a minha carreira. Não deixei de estudar, batalhar, conhecer coisas novas. Eu assumo hoje uma vice-presidência. [...] Eu vivenciei muitas mudanças de gestão, e para a minha surpresa em todas elas eu tive cargos de confiança. (E2p3,4)

A entrevistada E8, hoje ocupando o cargo de superintendente numa empresa pública, também ressalta as oportunidades que teve na empresa e sua indicação para ocupar o cargo.

Foi criada uma coordenação, e o meu nome foi colocado para ocupar essa coordenação. [...] Eu estou hoje num cargo de superintendência dos gerentes. (E4p8)

Também a entrevistada E11 descreve uma trajetória de sucesso. Atualmente, acumula duas diretorias de TI, em Minas Gerais e em São Paulo. Como expressa a entrevistada, ela foi convidada a assumir o cargo.

Então, isso significa que toda a responsabilidade de TI da [...] faz parte das minhas atribuições, seja a área de desenvolvimento de sistemas, suporte de produção, todo o desenvolvimento de serviços, porque a gente chama de serviço de valor adicionado. Porque, quando a empresa lança um serviço no mercado [...], então isso aí é TI pura, porque toda a parte de implementação é da TI, assim como a cobrança desse serviço. [...] Enfim, tem uma série de atribuições. [...] E eu fiquei nessa função exatamente como diretora de TI até [...] e agora estou acumulando duas funções, a diretoria que eu já tinha, [...], eu fui convidada para assumir uma das diretorias de TI do Grupo [...] em São Paulo. Então, eu vou ficar durante um período com a diretoria em Minas Gerais e a diretoria em São Paulo. (E11p2)

Os extratos apresentados são representativos da trajetória de sucesso que as mulheres estão empreendendo na área de tecnologia da informação. A ascensão profissional não é, em si mesma, o objetivo do empoderamento. Também não significa que, por ter alcançado trajetória gerencial bem-sucedida, a mulher tenha se empoderado. No entanto, pela autopercepção de competência e auto-estima elevada, verificadas em alguns relatos, pode-se dizer que, na maior parte das vezes, a ascensão profissional da mulher na área de TI pode ser considerada uma expressão de empoderamento.

### **5.2.5 Reconhecimento por mérito**

Conseguir o reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa é para muitas mulheres uma das formas para se chegar ao cargo gerencial. Entende-se, porém,

que o reconhecimento por si só não consiste em via de empoderamento. Necessita-se por parte das mulheres do desenvolvimento de expressões interiores que as impulsionem a uma vontade maior, um desejo interior que as motive a buscar algo mais.

Apresentam-se dois relatos contrastantes do reconhecimento por mérito. O primeiro mostra certa apatia ou omissão da gerente, como se ela não quisesse o cargo. Nesse caso, parece não existir desejo e vontade. Simplesmente ela ocupou um novo cargo. Há de se questionar até que ponto não houve vontade ou desejo da entrevistada, ao ponto de não desejar, pedir ou almejar ocupar o cargo.

Bom, eu não pedi para entrar; fui eleita, fui escolhida. Quando eu vi, eu estava dentro. (E1p2)

Já no relato da entrevistada E2, pode-se observar um desejo. Mas, de alguma forma, ela mesma se considerava digna desse reconhecimento. Seria mais um dentre outros reconhecimentos que ela merecia, oriundos dos resultados apresentados.

Eu sempre fui por merecimento, trabalhando, mostrando meus resultados. [...] Aí, o presidente chegou lá e me fez um convite para estruturar e reciclar a área, criando a área como uma área funcional da empresa, ligada diretamente à presidência. Então, para mim, foi uma honra, foi muito bom, pois foi um reconhecimento por mérito. (E2p1)

O empoderamento passa inevitavelmente pela dimensão pessoal. Não há empoderamento sem desejo, sem autopercepção, sem auto-reconhecimento. A dependência do reconhecimento externo é uma forma de subordinação e espoliação patriarcal, ainda presente na conduta de algumas mulheres.

### **5.2.6 Participação nos processos decisórios**

Para a mulher, participar nos processos decisórios e atuar diretamente no topo da hierarquia organizacional pressupõe a superação das barreiras e preconceitos que impedem a acessão feminina nas empresas e indicaria rompimento do teto de vidro (STEIL, 1997). O relato da entrevista E2 evidencia o rompimento do teto de vidro pela gerente.

Eu fiquei lá até novembro do ano passado, quando eu recebi um convite para trabalhar no governo do estado, no projeto Certifica Minas, que é um projeto que o governo tem que traçou um planejamento estratégico até 2023. [...] para montar o escritório de projetos aqui e também ter a responsabilidade do projeto estruturador que certifica Minas, que é um projeto em que ele (governador) quer colocar Minas, fazer uma inserção de Minas no mercado internacional, com exportação de carne, cachaça, todos os produtos de origem animal e vegetal. (E2p1,2)

Para a entrevistada E11, uma das condições que contribuiu para a sua atuação nos processos decisórios foi o fato de a área de TI da empresa ser vista como uma área estratégica para o desenvolvimento do negócio da empresa.

Então, eu participava das reuniões de diretoria com o mesmo poder de voto dos diversos diretores, seja nas estratégias de negócios da empresa. [...] Eu sempre trabalhei nesse nível e com o mesmo poder das demais diretorias, e isso ajudou muito no fato de que a TI na [...] era vista como uma unidade importante para o desenvolvimento do próprio negócio da empresa, dos novos produtos. (E11p6)

De toda forma, para Melo *et al.* (2006b), romper com a segregação que existe nas empresas, ultrapassar o teto de vidro e empoderar-se exigem das mulheres esforços para o desenvolvimento de alianças, manobras e estratégias voltadas para as exigências organizacionais. Sem essas manobras dificilmente as mulheres estariam conseguindo superar as barreiras que ainda existem em muitas empresas e participarem de forma cada vez mais efetiva nos processos decisórios organizacionais.

No entanto, deve-se tomar o devido cuidado para que o empoderamento da mulher não se limite somente à ascensão profissional, ao reconhecimento e à participação na tomada de decisões na empresa. O reconhecimento desse poder hierárquico tem sido instrumentalizado no processo de empoderamento. Porém, Oakley e Clayton (2003) ressaltam o cuidado de que o conceito de empoderamento não recaia na noção de compartilhamento de poder e da participação em processos decisórios organizacionais exclusivamente. Moser<sup>22</sup> *apud* Oakley e Clayton (2003) enfatiza que, de qualquer forma, o poder advindo do *status* hierárquico pode instrumentalizar a mulher para adquirir mais confiança em si mesma e se fortalecer internamente, favorecendo, assim, a busca do empoderamento.

---

<sup>22</sup> MOSER, C. *Gender Planning and Development*. London: Routledge, 1991.

Verifica-se que alcançar a gerência em si não significa necessariamente empoderar-se. Algumas gerentes, em seus relatos, expressam sinais de real empoderamento e outras, não. Em todo caso, as expressões de empoderamento identificadas ajudam na compreensão da trajetória gerencial que a mulher está empreendendo na área de tecnologia.

### **5.3 As mulheres ultrapassaram o teto de vidro na área de tecnologia da informação e estão empoderadas?**

Os relatos das entrevistadas parecem indicar que entre as condições que favorecem a maior participação das mulheres no cenário da tecnologia destacam-se a formação acadêmica e a qualificação técnica continuada. Essa tendência é significativa, no entendimento das gerentes, para a trajetória vertical e a permanência na área de TI, como se percebe nos dados de formação acadêmica e nos relatos sobre as estratégias, as oportunidades de ascensão na carreira e as habilidades e competências para a gerência. No entanto, ainda que sejam iniciativas que rompem o teto de vidro, não se pode reduzir tal percepção a uma constatação de real empoderamento.

Outro dado representativo e vinculado à qualificação é o conhecimento como sinônimo de experiência profissional. Ter conhecimento técnico na área de TI é, indiscutivelmente, importante na trajetória dessas gerentes e representa “moeda forte” nas relações de poder.

Observou-se, também, forte sentimento de autoconfiança e autopercepção das competências técnicas. Esse sentimento por parte das gerentes pode ser considerado ingrediente importante no processo de empoderamento. A análise das entrevistas revela a preocupação das gerentes com os quesitos “formação acadêmica”, “qualificação técnica continuada” e “conhecimento”. Mas tal percepção pode levar a inferir que são pré-requisitos para a ascensão na área de TI, independentemente do gênero.

Para as entrevistadas, percebe-se que o alto nível técnico na área de TI possibilita o rompimento do teto de vidro, pelo reconhecimento social e organizacional das

competências e habilidades técnicas em TI que elas demonstraram possuir. No entanto, romper o teto de vidro não é sinônimo de se empoderar.

Esta pesquisa evidenciou o acesso de algumas das gerentes aos níveis funcionais hierárquicos mais elevados, o que é, por si mesmo evidência de rompimento do teto de vidro. Citam-se os casos da entrevistada E11, hoje diretora de tecnologia de uma empresa de telefonia de grande expressão no mercado de Belo Horizonte; da entrevistada E2, atualmente, trabalha num projeto estratégico do governo estadual; e da E4, superintendente da área de TI de empresa pública.

Há de se considerar, também, que as demais entrevistadas conseguiram romper com as barreiras que impedem o acesso de mulheres a cargos gerenciais na área de tecnologia da informação, em maior ou menor grau que outras, e estão ocupando atualmente cargos de liderança nas empresas. De modos diferenciados, todas exercem influência nas decisões nos diferentes níveis hierárquicos que ocupam. Pode-se pensar aqui que esse acesso, de acordo com Rocha (2006), não representaria totalmente o rompimento do teto de vidro, mas, de toda forma, representa um avanço significativo para as mulheres no mercado de TI.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa objetivou analisar a trajetória profissional de mulheres que exercem cargo de gerência na área de tecnologia da informação e o seu processo de empoderamento, refletindo sobre os aspectos que envolvem as relações de gênero e poder. Nas relações de gênero, o olhar voltou-se para a trajetória feminina no mercado de trabalho, identificando tanto os avanços no sentido da superação das desigualdades quanto a continuidade de padrões tradicionais de comportamento. Buscou-se o conceito bourdiano do *habitus* como suporte para a compreensão da relação de dominação do gênero masculino sobre o feminino.

O poder é exercido de acordo com a percepção que o indivíduo tem do espaço social e do modo como regula as suas relações para obter mais poder. Nos aspectos que concernem às relações de poder, essas foram entendidas como reguladoras das relações de gênero. Tanto no âmbito pessoal quanto no social e no organizacional, ter poder significa articular e desenvolver estratégias que favoreçam não só o exercício de autoridade sobre alguém ou sobre um grupo de indivíduos, mas também a autoridade sobre, com, para e dentro.

Romper com estruturas rígidas de poder e com os padrões patriarcais herdados e retroalimentados pela cultura ocidental envolve as relações de poder e de gênero em um processo de empoderamento da mulher. O conceito de empoderamento foi discutido e compreendido como um processo constitutivamente integral; ou seja, um processo que alcança todas as áreas da vida dos sujeitos. Empoderar não é algo que alguém faça pelo outro. É ação motivadora, contínua e desejável que parte da autopercepção da mulher das suas potencialidades e competências para produzir, criar, gerir e transformar sua própria vida, seu entorno, tornando-se protagonista de suas histórias.

Essas relações de gênero e poder estão presentes nas organizações as quais precisam atentar para elas em vistas dos resultados que desejam expandir e perenizar. O setor de tecnologia, impulsionado pelas exigências da economia globalizada, competitiva e ágil, para atender às exigências de renovação tecnológica acelerada, tem proporcionado diversas oportunidades de crescimento e de ascensão



para as mulheres. Além disso, o perfil gerencial desejável na contemporaneidade globalizada alinha-se com profissionais orientados para resultados, preocupados com o trabalho em equipe e capazes de ações flexíveis, conforme discutido no referencial teórico.

Instigada por essas questões, buscou-se, mesmo que brevemente, relatar o fenômeno do teto de vidro, exemplo de segregação velada que ainda ocorre nas organizações, que impossibilita a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia. A participação das gerentes que integram o *corpus* desta pesquisa, apesar de restrita, evidencia conquistas das mulheres, em maior ou menor grau que outras, no rompimento do teto de vidro na área de tecnologia da informação.

O recorte desta pesquisa é na gerência, especificamente, em tecnologia da informação, como área fim desta pesquisa. Para entender a trajetória de mulheres aos cargos gerenciais em TI, buscou-se em pesquisa de campo identificar variáveis que envolvem as questões de gênero.

A problematização que norteou esta pesquisa é, pois, responder se as mulheres gerentes na área de tecnologia da informação em empresas de Belo Horizonte estão, ou não, empoderadas. Verificou-se que o acesso ao cargo gerencial, por si só, não representa empoderamento. De toda forma, os relatos de algumas gerentes demonstraram na sua trajetória que elas chegaram ao cargo gerencial já empoderadas. Outras gerentes relataram que ocupam um cargo gerencial porque foram oportunizados por outras pessoas. O empoderamento é um processo integral, motivador e desejável. Por isso, omitir-se e se resignar na espera pelo reconhecimento não consiste em via de empoderamento. Nesse caso, o cargo gerencial pode ser uma manifestação de submetimento e adestramento à cultura patriarcal.

Dentre os objetivos específicos elencados na Introdução, o primeiro estabelecia como prioridade identificar as diferenças e semelhanças na percepção das gerentes da área de tecnologia da informação em relação à ascensão da mulher ao cargo de gerência de TI. No entanto, a análise dos depoimentos não possibilitou evidenciar diferenças marcantes. As percepções das gerentes foram muito semelhantes, o que pode sinalizar, pelo menos, duas possibilidades: primeira, uma ausência de

questionamentos ou crítica das gerentes em relação às questões de gênero; segunda, a existência de uma “moeda” mais forte na área de TI, que regula as relações de poder, inclusive as de gênero, que é o valorizar sobremaneira a técnica e o conhecimento.

O segundo objetivo específico foi analisar, na percepção das gerentes da área de tecnologia da informação, as oportunidades de ascensão da mulher a cargos de gerência nessa área. O que se verificou é que, na percepção das gerentes, o que favorece a maior participação das mulheres no cenário da tecnologia é a formação acadêmica e a qualificação técnica continuada. Vinculado a essas qualificações, verificou-se que o conhecimento adquirido pela experiência profissional é um diferencial para a trajetória vertical na área de TI, independentemente do gênero.

Como terceiro objetivo específico, buscou-se verificar a relação estabelecida, na percepção das gerentes, entre o gênero feminino e os requisitos para o perfil do cargo de gerente da área. Constatou-se que os requisitos para o perfil do gerente da área de TI não são inerentes ao gênero, mas alinham-se às exigências do perfil gerencial contemporâneo. Para as entrevistadas, as habilidades e competências para a gerência em TI são esperadas tanto de homens quanto de mulheres e ambos são cobrados por resultados e vivem as pressões que a organização do trabalho lhes impõe. Alguns relatos evidenciaram que as mulheres constroem no espaço organizacional um ambiente mais descontraído e mais humano e que contam com um diferencial, que algumas informantes consideram uma habilidade feminina natural, de saber ser mais maleável, mais sensível, mais compreensível, mais humana.

O objetivo específico final foi apresentar as facilidades e dificuldades vivenciadas por mulheres gerentes no processo de empoderamento em cargos de gerência. Quanto às facilidades vivenciadas pelas gerentes na trajetória profissional, os relatos não evidenciaram nenhuma atribuição ao feminino, mas ênfase em habilidades e competências técnicas pessoais, como: mostrar resultados gerenciais satisfatórios; ter uma visão globalizada dos processos; ter acesso a informações estratégicas; e possuir habilidades de negociação e gestão de pessoas. De acordo com as entrevistadas, as facilidades estariam ligadas ao potencial da mulher enquanto indivíduo, e não como gênero. Sobre as dificuldades na trajetória, destacou-se a

questão da jornada dupla enfrentada pela mulher, como a compatibilização entre maternidade e participação no mercado, e, em alguns casos, o preconceito. Outro dificultador encontrado foi a necessidade da prova permanente da competência profissional como maneira feminina de auto-afirmar-se perante o grupo social, sejam eles colegas, subordinados ou superiores. Esses dificultadores sinalizam, ainda, a condição diferenciada da mulher em relação ao homem no mercado de trabalho. Se, de um lado, o gênero não é elemento facilitador, de outro, é identificado como barreira a ser vencida diuturnamente.

Nos relatos das entrevistadas, ainda que não haja por parte delas consciência de um processo de empoderamento, há evidências desse processo. É o que se percebe quando indicam que o poder hierárquico da função gerencial simboliza e se reveste de uma série de desejos e valores. Pela sua própria natureza, esses desejos e valores não são mensuráveis objetivamente, pois pertencem à dimensão pessoal, mas são impulsionadores da ação nos espaços social e organizacional, ao mesmo tempo em que desses espaços se alimentam e se reforçam. Dentre esses desejos e valores, destacam-se as seguintes percepções: desejo de realização pessoal; busca por uma vida melhor; percepção das suas potencialidades e de se ter um perfil gerencial; gosto pelo desafio de gerenciar; sentimento de bem-estar no trabalho profissional; discurso positivo e autoconfiante; apoio familiar; exercício da gerência sem aflições e sentimento de culpa; e capacidade de criar e manter uma rede de relacionamentos.

Ressalta-se que esta pesquisa limitou-se a um *corpus* relativamente pequeno e restringiu-se à área de TI. Sugere-se a continuidade dos estudos sobre gênero, poder e empoderamento com grupos mistos e em outras áreas de mercado, para validar, ampliar ou refutar as hipóteses aqui desenvolvidas.

Apesar dos limites e das deficiências desta pesquisa, a trajetória empreendida já produziu resultados positivos e transformadores. Este não foi apenas um levantamento bibliográfico sobre empoderamento; tornou-se um processo pessoal, informacional e decisório, consciente e capacitador, um processo de empoderamento. Terminei essas considerações com a grata surpresa de ver-me e sentir-me empoderada.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, L.; ABREU, A.R.P. (Org.) **Gênero e Trabalho na Sociologia Latino-americana**. São Paulo e Rio de Janeiro: ALAST, 1998.

AMMANN, S. B. Mulher: trabalha mais ganha menos, tem fatias irrisórias de poder. **Serviço social e sociedade**, v. 18, n. 55, p. 84-104, 1997.

AGENDE Ações em Gênero, Cidadania e Desenvolvimento. Considerando as diferenças de gênero: para uma política de igualdade entre homens e mulheres. In: SPINK, P.; BAVA, S. C.; PAULICS, V. **Novos contornos da gestão local: conceitos em construção**. São Paulo: Pólis; Programa Gestão Pública e Cidadania / FGV-EAESP, 2002.

BRETON, Philippe. **História da Informática**. São Paulo, Editora da UNESP, 1991.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In. CHANLAT, J. F. (Coord) **O Indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. p. 196-231.

BADINTER, Elisabeth. **Rumo equivocado**. Tradução Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. 3ª ed. New York: Free Press, 1990.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARNARD, Chester I. **As Funções do Executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BARSTED, L. A. L. A revisão da modernidade a partir do olhar crítico da mulher. In: (Orgs) BRANDÃO, Margarida L. R.; BINGEMER, Maria Clara L. **Mulher e relações de gênero**. São Paulo. Edições Loyola, 1994, p. 57-78.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, Atibaia. **Anais ENANPAD**, 2000.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**; tradução Fernando Tomaz (português de Portugal). 10ª ed. – Rio de Janeiro; Bertrand Brasil, 2007a.

BOURDIEU, Pierre. **A Dominação Masculina**; tradução Maria Helena Kuhner. 5ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007b.

BRUYNE, P. *et al.*. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BRUSCHINI, C. Mulher e mundo do trabalho: ponto de vista sociológico. In: (Orgs) BRANDÃO, Margarida L. R.; BINGEMER, Maria Clara L. **Mulher e relações de gênero**. São Paulo. Edições Loyola, 1994, p. 115-129.

BRUSCHINI, C. Desigualdades de Gênero no mercado de trabalho brasileiro: o trabalho da mulher no Brasil e nas regiões nordeste e sudeste na década de oitenta. In: Lobo, E. **Assessoria, Trabalho e Política Públicas**. 2 ed. São Paulo. CFEMEA/ELAS, 1996. P. 87-118.

BRUSCHINI, C. Trabalho das mulheres executivas no Brasil no final do século XX. In **Cadernos de Pesquisa**, Campinas nº 121, v.34, jan/abr 2004. P. 105-138.

BUTLER, P.E. **Self-assertion for women**. San Francisco: Harper & Row, 1981.

CAMPOS, Vanessa Oliveira. **Incentivos do governo brasileiro em tecnologia**. Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP. Dissertação de mestrado em Educação Tecnológica, 2005.

CASTELLI, Elizabeth A.; PHILLIPS, Gary A.; SCHWARTZ, Regina M. (orgs). **A Bíblia pós-moderna**. Bíblia e cultura coletiva. São Paulo: Loyola, 2000.

CASTELLS, M. O poder da identidade. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**, cap. 4, v. 2. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAPPELLE, Mônica C. A.; MELO, Marlene C. O. L.; BRITO, Maria José M. Relações de gênero e de poder: repensando o masculino e o feminino nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 2, 2003.

CAPPELLE, Mônica C. A.; MELO, Marlene C. O. L.; BRITO, Maria José M.; BRITO, Mozar J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE Eletrônica)**, São Paulo, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. **O trabalho feminino no policiamento operacional**: Subjetividade, Relações de poder e Gênero na oitava Região da

Polícia Militar de Minas Gerais. Tese de doutorado em administração. Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

CAPPELIN, P. Ações afirmativas: uma estratégia para corrigir as desigualdades entre homens e mulheres. In: **Assessoria, Trabalho e Políticas Públicas**. 2 ed. São Paulo: CFEMEA/ELAS, 1996. P. 31.

CARVALHO, Maria P.F.S.; CARVALHO, José Luis F.S.; CARVALHO, Frederico A. A. **O Ponto de Vista Feminino na Reflexão Ética**: Histórico e Implicações para a Teoria de Organizações. Campinas, Anais XXV ENANPAD, 2001.

COSTA, Ana Alice Alcântara. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**. A química das mulheres, Salvador, março 2004.

COZBY, P. C. **Métodos de Pesquisa em Ciências do Comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

DEERE, Carmen Diana; LEÓN, Magdalena. **O empoderamento da Mulher**: direitos à terra e direitos de propriedade na América Latina; trad. Letícia Vasconcellos Abreu, Paula Azambuja Rossato Antinolfi, Sônia Terezinha Gehering. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.

DEL PRIORE, M. **A mulher na história do Brasil**. São Paulo: Contexto, 1988.

DEC UFCG Departamento de Engenharia Civil da Universidade Federal de Campina Grande. Disponível em <http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/GraceMur.html> Acesso em 19 Nov 2007.

DICWEB. **Dicionário de Informática**. Disponível em <http://www.dicweb.com.br> Acesso em 02 Jul 2008.

DUBAR, C. **A socialização**: construção das identidades sociais e profissionais. Porto – Portugal: Porto Editora, 1997.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004. v. 1.

FELLOWS, Amanda Zauli. **Diversidade e Gênero na Câmara dos Deputados: Um estudo sobre a igualdade de oportunidades entre Mulheres e Homens**. 2006. 271p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília.

FONSECA, T. M. G. **Gênero, subjetividade e trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2000.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. Brasília, 2ª edição: Líber Livro editora, 2005.

FREEMAN, Edward. **Administración**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.

FRIEDMANN, J. **Empowerment** - uma política de desenvolvimento alternativo. Oeiras: Celta, 1996.

GIULANI, P. C. Os movimentos de trabalhadoras e a sociedade brasileira. In: DEL PRIORE, M.; BASSANEZI, C. **História das mulheres no Brasil**. 7 ed. São Paulo: Contexto, 2004, p. 640-666.

Grupo Catho. **Evolução das mulheres por cargo**. Disponível em <http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas07/010320075.htm>. Acesso em 10 jul 2007.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

HATAKEYAMA, Y. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte: UFMG, 1995.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi; MEIRELLES, Giselle. **Problematizando o conceito de empoderamento**. In Anais do II Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia. UFSC, Florianópolis, Brasil, julho 2007.

IBARRA, H., DALY, K.M. **Gender differences in managerial behavior**: the ongoing debate. Harvard Business Online. Mar. 1995. Disponível em [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item\\_detail.jhtml?id=495038](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/item_detail.jhtml?id=495038) Acesso em maio de 2008.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) Acesso em 05 de ago 2008.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas** (2005).

IZQUIERDO, M. J. Uso y abuso del concepto de gênero. In VILANOVA, M. (Org.). **Pensar las diferencias**. Barcelona: Universitat de Barcelona/ ICD, 1994.

JUNQUEIRA, M. F. P.; DESLANDES, S.F. Resiliência e maus-tratos às crianças. **Cad. Saúde Pública**, v.9, n.1, p.227-235, 2003.

KATZ, R. **As habilitações de um administrador eficiente**. Coleção Harvard de Administração. v. 1, p.57-92. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

KON, A. A distribuição do trabalho nos serviços no Brasil. In ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS POPULACIONAIS, 10, v.1, 1996, Caxambu. **Anais Eletrônicos**, Caxambu: ABEP, 1996.

LAROUSSE – **Dicionário enciclopédico ilustrado**: Veja Larousse. São Paulo: Editora Abril, 2006.

LAVILLE, C. & DIONE, J. **A Construção do Saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEÓN, Magdalena. Empoderamiento: Relaciones de las mujeres com el poder. In **Estudios Feministas**. Ano 8, 2º semestre de 2000.

LISBOA, Tereza Kleba. Empoderamento. In **II Conferência Estadual dos Direitos da Mulher**. Florianópolis, Santa Catarina, julho de 2007.

LOPEZ-CLAROS, A.; ZAHIDI, S. Empoderamento das mulheres. In: FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. 2005. Gêneva, **Avaliação das Disparidades Globais de Gênero**. Gêneva: [s.n.], 2005.

LOURO, G. L. Gênero, sexualidade e poder. In LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997. p. 37-56.

MARTINS, C. H. B. **Trabalhadores na reciclagem do lixo**: dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento. 2003. [s.n.] Tese doutorado – Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MASLOW, Abraham H. **O Diário de Negócios de Maslow**. (Org) STEPHENS, Débora C. Tradução de Nilza Freire. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2003.

MELO, Marlene C. O. L. O grau de participação e autonomia dos gerentes na empresa - dificuldade e mudanças. **Revista Tendências do Trabalho**, São Paulo, n.249, p.17-24, maio 1995.



MELO, Marlene C. O. L. **Desafios da gerência e Liderança em Contextos Diferenciados de Reestruturação**: A Gerência Feminina em Instituições Financeiras e a Construção da Liderança em Redes Organizacionais. Relatório de Pesquisa Integrada. CNPq/UFMG, 2001.

MELO, Marlene C. O. L. **A Gerência Feminina**: Inserção, Participação e Vivência da Mulher no Setor Industrial. Relatório de Pesquisa CNPq/ UFMG, 2002a.

MELO, Marlene C. O. L. Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção. In: Assembléia do Conselho Latino-Americano de Escolas de Administração – CLADEA, XXXVII, Porto Alegre, 2002. **Anais Eletrônicos...** Porto Alegre: UFRGS, 2002b. 1 CD-ROM.

MELO, Marlene C. O. L. A construção do espaço gerencial por mulheres brasileiras: comparando a gerência feminina em setores industrial e bancário. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, 4, 2003, Havana. **Anais eletrônicos...** Havana: ALAST, 2003. CD-ROM.

MELO, Marlene C. O. L. **Empoderamento de mulheres gerentes: um estudo de caso em empresas do setor bancário, industrial e informática**. 2007. 27f. Projeto de Pesquisa - NURTEG, Faculdade Novos Horizontes/CNPq, 2007.

MELO, M. C. O. L.; ROSA, D. G; MENDES, E. L. A Percepção de Gerentes Mulheres e Homens sobre suas Práticas de Gestão: Um Estudo em empresas de telecomunicações e informática de Belo Horizonte. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DO PODER LOCAL, 10., 2006, Salvador. **Anais Eletrônicos...** Salvador: CIAGS/UFBa, 2006a. 1 CD-ROM.

MELO, Marlene C. O. L.; MAGESTE, Gizelle de S.; MENDES, Euler L. Percursos da mulher no mundo do trabalho. In: ASAMBLEA ANUAL CONSEJO LATINOAMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN - CLADEA, 41, 2006, Montpellier. **Anais Eletrônicos...** Montpellier: CLADEA, 2006b. CD-ROM.

MENEZES, Maria Isolda Castelo Branco B. de. Mulher, poder e subjetividade. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**. Fortaleza, V. II, nº 2, p.59-85, set. 2002.

MERRICK, B.G. The ethics of hiring in the new workplace: men and women managers face changing stereotypes discover correlative patterns for success. **Competitiveness Review**: Indiana, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 9ª ed. Revista e aprimorada. São Paulo / Rio de Janeiro: HUCITEC, 2006.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de Administração).

MOTTA, Paulo R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 6ª ed. Rio de Janeiro, Record, 1995.

MTE. MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO. **CAGED Estatístico**. Competência: Fev/2004 a Fev/2005, Brasília: Datamec, 2005. 1 CD-ROM.

MTE. MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO. **CAGED Estatístico**. Competência: Jan/2005 a Jan/2006, Brasília: Datamec, 2006a. 1 CD-ROM.

MTE. MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO. **RAIS** - Relação Anual de Informações Sociais. Competência: 2005, Brasília: Datamec, 2006b. 1 CD-ROM.

MTE. MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO. **CAGED Estatístico**. Competência: Ago/2006 a Ago/2007, Brasília: Datamec, 2007a. 1 CD-ROM.

MTE. MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Séries Históricas**. Competência: Julho/2007, Brasília: Datamec, 2007b. 1 CD-ROM.

MTE. MINISTERIO DO TRABALHO E EMPREGO. **CAGED Estatístico**. Competência: Jan/2006 a Jan/2007, Brasília: Datamec, 2007c. 1 CD-ROM.

MUSEU DO COMPUTADOR. Disponível em [http://www.museudocomputador.com.br/personalidades\\_adalove.php](http://www.museudocomputador.com.br/personalidades_adalove.php) Acesso em 19 Nov 2007.

NEGRÃO, Télia; VISCARRA, Simone. Tecnologias de informação e comunicação como ambiente de empoderamento de gênero. **Anais do II Seminário Nacional Movimentos Sociais, participação e democracia**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

NETPÉDIA. **Dicionário de termos de informática**. Disponível em <http://www.netpedia.com.br> Acesso em 02 Jul 2008.

OAKLEY, P.; CLAYTON, A. **Monitoramento e Avaliação do Empoderamento**. Inglaterra: Intrac, 2003.

OLIVEIRA, Guacira César de. A Responsabilidade social e a Equidade de gênero. **CFEMEA**, outubro de 2005. Disponível em:

[http://www.cfemea.org.br/publicacoes/artigos\\_detalhes.asp?IDArtigo=31](http://www.cfemea.org.br/publicacoes/artigos_detalhes.asp?IDArtigo=31)Acesso:  
04/07/ 2007

PAGÈS, Max *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PAHL, R. **Depois do Sucesso - Ansiedade e Identidade 'Fin-de-Siècle'**. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1997.

PERROT, Michelle; DUBY, Georges. **História das Mulheres no Ocidente. O século XIX**. Tradução portuguesa com revisão científica de Maria Helena da Cruz Coelho, Irene Maria Vaquinhas, Leontina Ventura e Guilhermina Mota. Ed. Afrontamento. Porto, 1991.

PIMENTEL, R. C. (Org.) **Tecnologia da Informação nas Empresas Modernas**. Ed. Santa Cruz do Rio Pardo: Editora Viena, 2005. v. 1. 111 p.

PRÁ, Jussara. Políticas públicas, direitos humanos e capital social. In: BAQUERO, Marcello, CREMONESE, Dejalma (Orgs.). **Capital social: teoria e prática**. Editora Unijui. Ijuí, RS, 2006. P. 275-297.

RAPKIEWICZ, Cleli Elena. **Femina Computationalis ou a construção do gênero na informática**. Tese de Doutorado em Ciências em Engenharia de Sistemas e Computação, UFRJ, Rio de Janeiro, 1998.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICOLDI, Arlene Martinez. **Gênero e informação: como as mulheres se relacionam com a tecnologia disponível nos Infocentros comunitários da periferia de São Paulo**. 2004. Relatório final de pesquisa para o Programa ACESSA São Paulo. Universidade de São Paulo, FFLCH-USP, 2004.

RIOS, Ana Rosa. **Tecnologia da informação no Brasil**. Disponível em: <http://bkconsultoria.com.br/ms-116.html> Acesso em 21/10/2007.

ROCHA, Cristina Tavares da Costa. **Gênero em Ação: Rompendo o Teto de Vidro? (Novos contextos da Tecnociência)**. Tese de doutorado em Ciências Humanas. Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

ROMANO, J. O.; ANTUNES, M. (orgs.) **Empoderamento e direitos no combate à pobreza**. Rio de Janeiro: ActionAid Brasil, 2002, p..21-44

ROWLANDS, J. **Questioning Empowerment**. Oxford: OXFAM, 1997.

SARDENBERG, Cecília M. B.; COSTA, Ana A. Femininos, feministas e movimentos sociais. In: (Orgs) BRANDÃO, Margarida L. R.; BINGEMER, Maria Clara L. **Mulher e relações de gênero**. São Paulo. Edições Loyola, 1994, p. 81-114.

SARSUR, Amyra M; CRUZ M.V.G. A função gerencial na encruzilhada: dilemas históricos e contemporâneos. VI SEMEAD, 2003, São Paulo, **Anais do VI SEMEAD 2003**.

SAUSSOIS, J. M. Coordenador, coopérer, adhérer – Les enjeux du management. **Sciences Humaines**, Hours Série, n. 20, mars./avril., 1998.

SCHEINHOLTZ, D. (Ed.). **Crackin the glass ceiling**: strategies for sucess. New York: Catalyst, 1994.

SCHÜSSLER-FIORENZA, Elisabeth. **Jesus e a política de interpretação**. São Paulo: Loyola, 2005.

SCHWARTZ, Juliana; CASAGRANDE, Salete Lindamir; LESZCZYNSKI, Sônia Ana Charchut; CARVALHO, Marília Gomes de. Mulheres na informática: quais foram as pioneiras? **Cadernos Pagu**, n. 27, julho-dezembro de 2006: p. 255-278.

SEN, Amartya Kumar. **Desigualdade reexaminada**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SORJ, B. O feminismo na encruzilhada da modernidade e pós-modernidade. In: COSTA, A.O.; BRUSCHINI, C. (Org.). **Uma Questão de gênero**. Rio de Janeiro. Rosa dos Tempos/ Fundação Carlos Chagas, 1992, p. 15-38.

SETTON, Maria das Graças Jacintho. **A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea**. Revista da Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação, n. 20. Maio/Jun/Jul/Ago 2002.

STEARNS, Peter N. **História das relações de gênero** / Peter N. Stearns: tradução Mirna Pinsky. São Paulo: Contexto, 2007.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro**. RAUSP, v.32, n.3, 1997.

STROMQUIST, Nelly. La búsqueda del empoderamiento: en qué puede contribuir el campo de la educación. In LEÓN, Magdalena (org) **Poder y empoderamiento de las mujeres**. Bogotá: MT Editores, 1997.

TANURE, Betânia. **A hora e a vez delas?** Portal Exame. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/servicos/melhoresempresasparatrabalhar/m0099721.html> Acesso: 17/07/2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Maria Drosila. Pierre Bourdieu: A herança sociológica. **Educação & Sociedade**. Vol 23 número 78 Campinas. Abril 2002.

VIEIRA, Karina Pereira; SANTOS, Fabiana; PEREIRA, Francisco H. O pólo de tecnologia da informação de Belo Horizonte. **Cadernos BDMG** – Publicação do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais. Departamento de planejamento e programas. N. 14. Abril de 2007-10-25.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de identificação .....	142
APÊNDICE B – Roteiro da entrevista .....	144

## APÊNDICE A – Questionário de Identificação

1. Nome: \_\_\_\_\_

2. *Da empresa:*

2.1 Porte:      Grande      Médio      Pequeno

2.2 Área de atuação:    TI específico      Comércio      Indústria  
                               Pública            Prestação de serviços

3. Idade:      até 30 anos        de 31 a 40 anos  
                   de 41 a 50 anos    de 51 a 60 anos    acima de 60 anos

4. Estado Civil:      Casada      Solteira      Separada

5. Tem filhos?        Sim Quantos? \_\_\_\_\_      Não

6. Formação Acadêmica:

Graduação \_\_\_\_\_

MBA / Especialização \_\_\_\_\_

Mestrado \_\_\_\_\_

Doutorado \_\_\_\_\_

7. Exerce cargo de gerência na área de TI há quanto tempo?

Menos de 1 ano    entre 1 a 3 anos    entre 3 a 5 anos  
 entre 5 a 8 anos    entre 8 a 10 anos    acima de 10 anos

8. Quantidade de subordinados? Homens \_\_\_\_\_ Mulheres \_\_\_\_\_

9. Renda mensal: (Marque com um X)

Renda Mensal	
Até R\$ 5.000,00	<input type="checkbox"/>
De R\$ 5.001,00 a R\$ 7.000,00	<input type="checkbox"/>
De R\$ 7.001,00 a R\$ 10.000,00	<input type="checkbox"/>
De R\$ 10.001,00 a R\$ 13.000,00	<input type="checkbox"/>
De R\$ 13.001,00 a R\$ 15.000,00	<input type="checkbox"/>
Acima de R\$ 15.000,00	<input type="checkbox"/>

10. Área de atuação: (Marque com um X)

<b>Subsegmentos do setor de informática (tabela CAGED)</b>	
Consultoria em hardware	( )
Consultoria em software	( )
Desenvolvimento de softwares	( )
Processamento de dados	( )
Atividade de banco de dados e distribuição on-line de conteúdo eletrônico	( )
Manutenção e reparação de máquinas de escritório e de informática	( )
Outras atividades de informática, não especificadas anteriormente	( )

Se você escolheu a opção “Outras atividades de informática, não especificadas anteriormente”, informe a sua área de atuação: \_\_\_\_\_



## APÊNDICE B – Roteiro da Entrevista

1. Como foi a sua trajetória rumo ao cargo gerencial na área de TI?
2. Quais foram as facilidades e as dificuldades vivenciadas na sua ascensão ao cargo de gerência em TI?
3. Quais os desafios que a mulher enfrenta ao assumir um cargo gerencial?
4. Qual o sistema de valores e motivações que influenciou no seu acesso à gerência?
5. Você já enfrentou preconceito, por ser mulher, ao se candidatar a um cargo gerencial na área de tecnologia?
6. Na empresa que você trabalha, se houver uma vaga para o cargo de gerência na área de TI, a probabilidade dele ser ocupado por uma mulher ou por um homem são as mesmas? Explique.
7. Na área de tecnologia, o que aumenta as oportunidades de ascensão da mulher na carreira?
8. Você acha que existem gerências no setor de TI especificamente masculinas? Qual (ais)?
9. Como se dão as relações de poder no seu campo de trabalho?
10. As mulheres que ocupam cargo gerencial em TI têm mais sensibilidade do que os homens para desempenhar tarefas que envolvem a gestão dos recursos humanos? Se sim, esta sensibilidade é benéfica ou não?
11. Como você percebe a reação dos seus subordinados ao serem gerenciados por uma mulher?
12. Você acha que as mulheres têm receio ou insegurança em ocupar cargos de direção na área de TI? Por quê?
13. Para você, o sucesso da mulher na carreira gerencial de TI pode estar associado ao uso de estratégias, como o jogo de sedução? Explique.
14. Quais as alianças e estratégias que a mulher gerente precisa desenvolver para se manter no cargo gerencial em TI?
15. Quais os requisitos técnicos que você considera essencial para uma mulher se manter no cargo de gerência em TI?
16. Você percebe que as mulheres que ocupam cargos gerenciais em TI reproduzem estilos masculinos para a ocupação desse cargo? Explique.
17. Quais as ações que a mulher gerente em TI pode desenvolver para promover ações transformadoras em relação à ascensão de outras mulheres?