

Doi: <https://doi.org/DOI10.4025/cadadm.v32i2.74738>



## O EMPODERAMENTO FEMININO COMO ESTRATÉGIA DE RESISTÊNCIA AO FENÔMENO DO TETO DE VIDRO

### *FEMALE EMPOWERMENT AS A STRATEGY OF RESISTANCE AGAINST THE GLASS CEILING PHENOMENON*

 Talita Maciel Augusta Morato <sup>1</sup>

 Hellen Cordeiro Alves Marquezini<sup>2</sup>

 Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães <sup>3</sup>

Recebido em: 19/11/2024  
Aceito em: 30/01/2024

#### RESUMO

Diante da estrutura patriarcal na qual a nossa sociedade foi moldada, a desigualdade de gênero afeta as mulheres em diversos âmbitos, inclusive no mercado de trabalho. Como um desdobramento da luta por reconhecimento pela igualdade e, com o intuito de abranger um tema relevante sob o ponto de vista acadêmico, este estudo busca compreender como o empoderamento feminino atua como estratégia de resistência e superação aos desafios e as barreiras impostas às mulheres no ambiente organizacional. Para tanto utilizou-se da narrativa autobiográfica da autora aliada a entrevistas com 20 mulheres que foram analisadas à luz da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977). A partir dos dados, identificou-se a existência de diversas manifestações de preconceito e discriminação de gênero no ambiente organizacional, trazendo à tona as barreiras do teto de vidro. Verificou-se, também, que o empoderamento feminino foi compreendido como uma estratégia de resistência e superação

---

<sup>1</sup> CEFET MG - email: [talita.morato2@gmail.com](mailto:talita.morato2@gmail.com)

<sup>2</sup> CEFET MG - email: [hellenmarquezini@gmail.com](mailto:hellenmarquezini@gmail.com)

<sup>3</sup> CEFET MG - email: [ludmila@cefetmg.br](mailto:ludmila@cefetmg.br)

dos desafios impostos às mulheres no mercado de trabalho, a partir do Empoderamento Psicológico, do autoconhecimento, do suporte familiar, do apoio mútuo entre mulheres e da busca por qualificação, permitindo às mulheres ascenderem hierarquicamente ou gerenciar sua carreira de forma autônoma perante suas definições de caminhos e de critérios de sucesso.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empoderamento Feminino. Estratégias de resistência. Teto de vidro.

## **ABSTRACT**

Given the patriarchal structure in which our society has been shaped, gender inequality affects women in various areas, including the labor market. As an offshoot of the struggle for recognition and equality, and with the aim of covering a relevant topic from an academic point of view, this study seeks to understand how female empowerment acts as a strategy for resisting and overcoming the challenges and barriers imposed on women in the organizational environment. To this end, it used the author's autobiographical narrative combined with interviews with 20 women, which were analyzed in the light of the Content Analysis proposed by Bardin (1977). Based on the data, the existence of various manifestations of gender prejudice and discrimination in the organizational environment was identified, bringing to light the barriers of the glass ceiling. It was also found that female empowerment was understood as a strategy for resisting and overcoming the challenges imposed on women in the job market, based on Psychological Empowerment, self-knowledge, family support, mutual support between women and the search for qualifications, allowing women to ascend hierarchically or manage their careers autonomously in terms of their definitions of paths and success criteria.

**KEYWORDS:** Female empowerment. Strategies of resistance. Glass ceiling.

## 1 A HISTÓRIA DE MOANA

A história que eu vou contar a seguir não é de sofrimento nem de tristeza. Mesmo que às vezes a vida tenha me trazido nuances de desalento, eu quero que essa seja lida e lembrada como uma história de dedicação, persistência e, sobretudo, empoderamento. Seria injusto e até ultrajante falar da minha história e de como eu me tornei a mulher forte e guerreira que eu sou hoje sem antes falar da história da minha família, que certamente construiu os pilares para eu me tornar quem eu sou. Meus pais sempre quiseram ter duas filhas, era o sonho deles, e se planejaram para isso. Então, em 1991 nasceu a minha irmã mais velha, e 2 anos depois eu nasci.

Moramos na cidade de Paineiras, onde minha mãe era professora e, com sua costumeira ambição, dava aulas de manhã, à tarde e à noite pra nos dar tudo do bom e do melhor. Por isso, ela acabava não ficando muito conosco. Enquanto isso, meu pai estava sempre pulando de um emprego para outro, e passava muito tempo em casa, o que contribuiu para que nós tivéssemos uma relação bem próxima desde a infância.

Quando eu tinha quatro anos, nos mudamos para Abaeté, onde os meus pais moram até hoje. Minha mãe continuou sendo professora, e meu pai abriu uma padaria com seus irmãos. Quando eu tinha 7 anos, minha mãe ficou grávida novamente, aos 38 anos, dessa vez uma gravidez não planejada. Esse momento foi muito complicado para a minha família, porque a padaria do meu pai não ia bem e, durante a gravidez da minha mãe, ele voltou a ficar desempregado. Então, foi uma pressão muito grande na estrutura familiar, porque agora meus pais se viam com três filhas para cuidar e apenas a minha mãe trabalhando. No ano 2000 a Júlia nasceu, o que foi uma benção para toda a minha família. Pelo conjunto de fatores daquelas circunstâncias, meu pai voltou para o alcoolismo e se viu num momento muito perdido na vida. Os próximos 4 anos foram de muito aperto financeiro, e eu acompanhei tudo muito de perto. Foi quando minha mãe começou a vender joias e bijuterias para complementar a renda, e eu comecei a ajudá-la.

Aos 11 anos, eu já sabia o que eu queria pra minha vida e pra minha carreira: trabalhar numa grande empresa, uma multinacional. Para isso, era imprescindível que eu falasse pelo menos inglês fluentemente e, assim, decidi que queria e precisava fazer intercâmbio para os Estados Unidos. Somando esse meu sonho à realidade da minha família, comecei a trabalhar com a minha mãe na venda de joias. Tanto eu quanto minha mãe éramos ótimas vendedoras, e comecei a juntar parte desse dinheiro para pagar o intercâmbio que eu queria fazer dali a seis anos, e,

com 17 anos, me mudei para os Estados Unidos. Depois de um ano nos Estados Unidos, voltei para o Brasil, fiz o Enem, consegui uma bolsa do ProUni para o curso de Administração e me mudei para Belo Horizonte para estudar.

Em 2013 comecei um estágio em uma indústria multinacional americana no ramo de transportes, a “Multi1”, no setor comercial. Eu fiquei um ano como estagiária na Multi1 e depois fui contratada como gestora de contratos. Em vários momentos eu tinha que escolher entre estar na faculdade ou no trabalho, e eu priorizava o trabalho, afetando muito o meu rendimento acadêmico. Além disso, esse trabalho me consumia muito, pois me ligavam para resolver qualquer problema, independente se era sábado, domingo, à noite ou de madrugada. Nesse ritmo, não foi uma surpresa quando tive uma síndrome de *burnout* e foi quando eu decidi pedir demissão e deixar a Multi1. Foi um choque pra todo mundo, inclusive pra mim, mas foi a melhor coisa que eu pude fazer naquele momento.

Eu tirei alguns meses para decidir os meus próximos passos, tentando conciliar a minha costumeira ambição com o meu bem-estar. Para isso, fiz o processo seletivo de estágio em uma indústria multinacional francesa no segmento de produção de tubos de aço, a “Multi2”. Muitas pessoas julgaram o meu *step back* na carreira. Ao mesmo tempo que eu comecei o estágio na Multi2, eu também me transferi de faculdade. Desta vez, eu trabalhava no setor de planejamento. Depois de quase 2 anos como estagiária, fui contratada como Analista de Dados para trabalhar com um projeto digital internacional da companhia.

Na Multi2 eu tive a oportunidade de conhecer mais daquele ambiente de trabalho de multinacional, ao qual eu tanto queria pertencer. Encontrei um ambiente muito conservador, onde infelizmente o machismo e a misoginia ainda estão muito presentes, e poucas ações são feitas para que isso mude. Durante muito tempo, eu tentei mudar as pessoas e a organização, na esperança de que a evolução e a desconstrução fossem possíveis para todos. Porém, depois de muito esforço (e terapia) percebi que a pessoa que eu me tornei não se encaixava mais nesse ambiente, e que a minha indignação com um ambiente que promovia a deslegitimação de causas que eu defendo estava de fato usurpando a profissional que eu queria ser. Novamente eu tive que tomar uma grande decisão, alvejada com muitas críticas, mas com muita certeza da minha vontade, e em dezembro de 2020 pedi demissão da Multi2.

O processo de procura de emprego pode ser tão doloroso quanto libertador, na mesma medida da dor e o prazer de deixar algo que você conhece por algo que você não faz ideia de como vai ser. Particpei do processo seletivo em uma empresa de serviços digitais no início de 2021 e esse ímpeto de mudança me trouxe não apenas uma promoção de carreira nesta nova empresa (que chamarei aqui de Tech1), como também um aumento de salário e um cargo onde eu liderei dez pessoas (ironicamente ou não, todos homens). Permaneci nesta empresa por sete meses, durante seis meses desse total, não vivenciei nenhuma situação por parte de colegas de trabalho que me deixaram desconfortável, até que em julho de 2021 sofri um assédio moral baseado no machismo por parte de um cliente. Este episódio instantaneamente me fez querer tomar novos rumos na minha carreira. No mesmo dia, recebi um convite para uma entrevista em uma empresa de tecnologia, e decidi aceitar. Duas semanas depois aceitei uma proposta, novamente com uma promoção, e iniciei minha carreira na nova empresa em setembro, onde ainda atuo.

Hoje vejo que as dificuldades que enfrentei em minha carreira relacionadas ao fato de eu ser mulher não só me fizeram mais forte, mas, também, me convenceram do meu potencial, por ter me obrigado a superar tanta coisa. Além disso, depois de que comecei a terapia e entendi melhor os recursos internos que tenho para lidar com essas dificuldades impostas por um ambiente de trabalho misógino, eu fui capaz de subir 3 níveis na minha carreira (de júnior para sênior) em apenas 7 meses, e isso se deu, principalmente, pelo fato de agora eu saber e acreditar que sou capaz e que mereço sempre mais.

Apesar de estar me sentindo totalmente feliz e realizada, sei que a vida nem sempre será perfeita, mas isso não me preocupa, porque agora, mais do que nunca, eu sei que a qualquer sinal de infelicidade eu tenho dentro de mim toda a coragem e determinação para mudar e ser o que eu quiser! Por isso eu digo às mulheres: contem suas histórias.

## **2 INTRODUÇÃO**

“A representação do mundo, como o próprio mundo, é operação dos homens; eles o descrevem do ponto de vista que lhes é peculiar e que confundem com a verdade absoluta” (Beauvoir, 1980, p. 183). Diante desta constatação atemporal de Simone de Beauvoir, é possível observar que a sociedade foi moldada em esquemas de opressão e dominação masculina, culturalmente localizados em arranjos patriarcais de submissão e imposição de padrões de comportamento às

mulheres (Davis, 2016). Por isso, justificam-se estudos que busquem compreender as consequências desse modelo estrutural a partir do ponto de vida de quem vivencia diariamente a desigualdade entre os gêneros: as mulheres.

Considerando os questionamentos dos movimentos feministas acerca das limitações impostas pela sociedade às mulheres (Kanan, 2010), este trabalho surge como um desdobramento dessa luta pelo reconhecimento da igualdade entre gêneros. Pretende-se através do relato autobiográfico da primeira autora e de relatos de outras mulheres, evidenciar as amarras sociais impostas às mulheres em um ambiente de trabalho que limite seu potencial, bem como apresentar as estratégias adotadas por estas para se libertar destas amarras. Neste sentido, este trabalho é relevante do ponto de vista social e acadêmico, uma vez que o crescimento dos movimentos feministas exige que as questões sociais sejam revistas à luz de uma perspectiva feminista. Dessa forma, a entrada das mulheres no mercado de trabalho exigiu que a questão dos direitos destas no ambiente profissional se tornasse um ponto de discussão, pois, a partir de sua inserção no mercado de trabalho, as desigualdades de gênero presentes na sociedade foram, também, evidenciadas no meio organizacional.

Apesar de as mulheres terem conquistado maior participação quantitativa no mercado de trabalho - saltando de 18% na década de 1970 para 54,5% em 2019 (Cavazotte *et al.*, 2009; IBGE, 2021) - muitos fatores ainda denunciam a desigualdade de gênero nas organizações, como a discriminação salarial, a segregação ocupacional e a sub-representação feminina nos níveis mais altos das corporações, que também ocorre quando as mulheres possuem um nível de escolaridade superior ao dos homens (Mota Santos, 2014; Hanashiro *et al.*, 2005 *apud* Rezende *et al.*, 2014). Embora os dados comprovem este abismo estrutural, ainda são poucos os avanços teóricos que buscam compreender e equalizar a lógica organizacional sexista do mercado de trabalho (Fraga *et al.*, 2019), tornando esta pesquisa relevante para o campo da Administração, principalmente dada a carência de pesquisas que utilizem narrativas autobiográficas nesta área de conhecimento (Ferreira, 2020).

Diante da invisibilidade das mulheres nas posições de alto nível organizacional, bem como as barreiras que as impedem de ascender hierarquicamente neste ambiente hegemônico, esta pesquisa tem como objetivo compreender como o empoderamento feminino atua como estratégia de resistência e superação aos desafios e as barreiras impostas às mulheres no

ambiente organizacional. A partir desta questão, esta pesquisa se propõe a realizar essas discussões a partir dos relatos das experiências vividas pela primeira autora e por outras mulheres.

Transcendendo a importância acadêmica desta pesquisa, este trabalho por apresentar uma pesquisa autobiográfica, é significativa para as autoras não apenas por serem mulheres, feministas e viventes das disparidades de gênero no mercado de trabalho, mas, também (e apesar de não ser a finalidade desta pesquisa), por contribuir à primeira autora em sua construção como sujeito, pela oportunidade de esta reexperimentar e ressignificar sua história, reconstruindo, assim, sua própria identidade. Não por acaso, a escolha do método autobiográfico para esta pesquisa - ainda como um método inovador no contexto acadêmico (Bueno *et al.*, 2006) - conversa intimamente com as expectativas, trajetória, características e o ímpeto da primeira autora (compartilhado pelas coautoras) em utilizar uma metodologia não-convencional como forma de ceder a sua história para empoderar outras mulheres a também quebrarem padrões e romperem barreiras.

Para além do desenvolvimento pessoal, as reflexões provocadas pela investigação da própria história podem ser utilizadas em prol do aperfeiçoamento profissional, por permitir que o sujeito teorize sobre suas experiências e produza a sua própria formação, em um processo que exige ousadia e maturidade do profissional (Marques; Satriano, 2017). Mais uma vez - corroborando a escolha do método autobiográfico - as perspectivas e as vivências da narradora e da pesquisadora se entrelaçam aqui a partir de suas relações sociais e culturais, indo além de seus aspectos individuais em prol de uma dimensão coletiva.

Além desta introdução, este trabalho conta com uma seção de referencial teórico, onde aborda-se as noções de carreiras e seus aspectos, a tomada de decisão de carreira na atualidade, a desigualdade de gênero no mercado de trabalho e as relações entre empoderamento feminino e carreira. Apresenta-se também a abordagem utilizada como lente teórica nesta pesquisa: a metodologia autobiográfica. Em seguida, apresenta-se a proposta de metodologia a ser utilizada na construção da pesquisa, com a descrição dos procedimentos e técnicas de coleta de dados, bem como análise e interpretação destes dados.

### 3 A MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Para entendermos o cenário atual da participação da mulher no mercado de trabalho, faz-se necessário um breve resgate histórico sobre a evolução da condição feminina no universo organizacional. Como consequência da construção patriarcal das sociedades antigas, até meados do século XX, o domínio público foi restrito aos homens e o privado às mulheres (Muraro, 1997 *apud* Kanan, 2010), sendo o trabalho feminino nunca considerado como produtivo, apenas o do homem (Kanan, 2010).

Somente a partir da década de 1970 que as mulheres adentraram com mais consistência no mundo produtivo, quando 18% das mulheres brasileiras trabalhavam (Cavazotte *et al.*, 2009). Em 2019, esse número cresceu para 54,5% - contra 73,7% entre os homens (IBGE, 2021). Tal crescimento pode ser explicado pelas mudanças na dinâmica socioeconômica do capitalismo, que provocaram gradualmente uma maior inclusão da mulher no mercado de trabalho formal. Além disso, as áreas de atuação profissional da mulher também se diversificaram (Serafim; Bendassolli, 2006) e os atributos denominados “femininos” - como inovação e intuição - começam a ser mais valorizados (Santos; Teixeira, 2011).

Entretanto, esse cenário, apesar de mais receptivo às mulheres e mais favorável quantitativamente, deve ser analisado com cautela, pois as evidências seguem apontando para a persistência da discriminação de gênero nas organizações (Cavazotte *et al.*, 2009), tanto que seu enfrentamento se tornou uma das principais bandeiras da organização mundial do trabalho (OIT, 2008).

Dentre os principais mecanismos de reprodução da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, podemos destacar, inicialmente, a discriminação salarial, uma vez que os homens tendem a receber remuneração superior à das mulheres ao desempenharem ocupações idênticas (Giuberti; Menezes-Filho, 2005), além das desigualdades em relação a recompensas, como aumentos de salários e promoções (Cavazotte *et al.*, 2009). Outro catalisador de disparidade entre homens e mulheres é a segregação ocupacional, pelo fato de as mulheres ocuparem funções menos qualificadas e mais mal remuneradas do que os homens, agravadas pela dificuldade de ascensão profissional das mulheres aos níveis hierárquicos superiores (Cavazotte *et al.*, 2009) (fenômeno denominado “teto de vidro”, cujos conceitos serão aprofundados na seção seguinte).

Tais desigualdades impactam o desempenho não apenas profissional, mas pessoal das mulheres, uma vez que estão estritamente relacionadas à satisfação no trabalho, e esta está relacionada ao bem-estar e realização pessoal (Cavazotte *et al.*, 2009). Pesquisas internacionais apontam que, em comparação aos homens, as mulheres apresentam maior queda no nível de satisfação quando identificam discriminação de gênero no ambiente de trabalho (Foley *et al.*, 2005). Na literatura internacional, também, há observações de que o senso de injustiça na distribuição e alocação de remunerações afetam negativamente a identificação das mulheres com as empresas (De Cremer, 2005), afetando significativamente sua intenção de deixar a organização (Cavazotte *et al.*, 2009).

Além destes fatores, pesquisas brasileiras detectaram algumas outras insatisfações, angústias e inseguranças da mulher na vida profissional, como: a) a decepção frente à desvalorização, pelo marido e pela família, das dificuldades enfrentadas durante a dupla jornada de trabalho; b) a sensação de impotência diante de comportamentos machistas inaceitáveis dos chefes, clientes e colegas de trabalho; e c) a necessidade de assumir o discurso e as atitudes impostas pelo modelo masculino para obter ascensão ou sucesso profissional (Oliveira *et al.*, 2000).

Dessa forma, além de lutarem contra o preconceito e a discriminação, as mulheres ainda precisam provar continuamente sua competência e competitividade. Precisam fazer tudo que os homens fazem, porém melhor que eles, para se livrarem dos estigmas a elas impostos (Mota Santos *et al.*, 2014). A evolução das organizações depende, portanto, do reconhecimento das pluralidades existentes em cada indivíduo, e isso envolve, principalmente, a maior aceitação e reconhecimento do trabalho feminino (Cappelle *et al.*, 2004).

Ainda que sejam crescentes os discursos igualitários entre os gêneros em áreas como educação e cultura, “as mudanças permanecem escassas quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho dentro das empresas” (Carvalho Neto *et al.*, 2014, p.58) e a desigualdade é, sem dúvida, uma realidade (Rezende *et al.*, 2014); embora as mulheres atualmente representem metade da força de trabalho, elas ainda estão fortemente sub-representadas nos níveis mais altos das corporações (O’Neil; Bilimoria, 2005), mesmo as que têm um nível mais alto de escolaridade (Bruschini; Lombardi, 2016).

Nogueira (2006, p.57) evidencia que as mulheres “continuam a ser uma minoria nas posições de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições de topo”. Mesmo em funções majoritariamente desempenhadas por mulheres, elas dificilmente chegam a ocupar postos de direção (Mota Santos, 2014). No Brasil, apesar de as mulheres terem, em média, um nível de escolaridade superior ao dos homens, a presença delas é cada vez menor à medida que se eleva o nível hierárquico nas organizações (Hanashiro *et al.*, 2005 *apud* Rezende *et al.*, 2014).

É neste contexto - da nítida e incontestável presença de barreiras para o crescimento das mulheres nas organizações - que em 1986 foi criado o termo glass ceiling, ou teto de vidro, que é uma definição emblemática de uma barreira aparentemente sutil, porém suficientemente forte a ponto de dificultar a ascensão de mulheres aos cargos de liderança nas empresas (Mota Santos, 2014). Dentre estas barreiras - que se aplicam tanto às mulheres executivas quanto às mulheres de outros níveis hierárquicos - destacam-se: os preconceitos e a discriminação; a capacidade de liderança (diferente da postura autoritária tipicamente masculina); o conflito entre o trabalho e a família e a questão da maternidade (Carvalho Neto *et al.*, 2010; Betiol; Tonelli, 1991).

Estas barreiras e seus desdobramentos podem se apresentar de diversas formas conceituais e práticas no dia a dia das mulheres que ocupam ou que buscam uma ascensão na pirâmide organizacional, conforme detalhado por várias pesquisas encontradas na literatura (Betiol; Tonelli, 1991; Bruschini; Lombardi, 2002; Lima *et al.*, 2013). É possível encontrar na literatura pelo menos duas vertentes que buscam explicar a existência deste fenômeno, conforme exposto no quadro 2.

**Quadro 2 - Vertentes que buscam explicar a existência do fenômeno teto de vidro**

<b>Vertente</b>	<b>Modelo</b>	<b>Características</b>
<b>Discriminação</b>	<b>Discriminação por preferência</b>	Enfatiza que a partir de uma discriminação influenciada por fatores culturais e psicológicos, o empregador prefere contratar um homem a uma mulher, mesmo que ambos tenham um nível de produtividade idêntica.
	<b>Discriminação estatística</b>	Supõe a existência de um estigma social de que a produtividade das mulheres seria menor que a dos homens.
<b>Diferença comportamental</b>	<b>Utilidades marginais</b>	Supõe que as mulheres teriam vínculos mais instáveis com as empresas do que os homens por possuírem utilidade marginal maior em atividades fora do contexto da empresa como, por exemplo, cuidar dos filhos.
	<b>Qualificação</b>	Sugere que mulheres mais qualificadas não têm interesse em deixar de trabalhar para ficar em casa, reduzindo as diferenças de gênero em cargos que requeiram altos níveis de qualificação e restringindo o fenômeno do "teto de vidro" àquelas que visam chegar em cargos de comando, não sendo aplicável àquelas que já alcançaram os altos escalões da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lima (*et al.*, 2013).

Para fins deste estudo, vamos assumir as barreiras do teto de vidro como obstáculos de ascensão das mulheres na hierarquia organizacional, já que a vivência e a realidade da autora no mercado de trabalho foram intimamente pautadas na existência destas barreiras.

#### **4 EMPODERAMENTO FEMININO E CARREIRA**

O termo empoderamento<sup>4</sup> se assemelha em seu significado ao de autonomia, referindo-se à capacidade do indivíduo e/ou grupos poderem decidir sobre as questões que lhes dizem respeito (Fernandes *et al.*, 2016), sendo considerado na literatura, também, como "uma abordagem voltada para melhorar a situação e a posição dos grupos mais vulneráveis" (Kleba; Wendausen, 2009, p. 735).

Em termos históricos, a construção do empoderamento teve suas raízes na reforma protestante, emergindo, principalmente, através das lutas pelos direitos sociais e civis do movimento feminista no século XX, buscando uma participação real e simbólica que possibilite a

<sup>4</sup> Também utilizado por alguns autores como empowerment, a fim de manter a fidedignidade à sua formulação de origem inglesa (Baquero, 2012). "O prefixo em é herança do latim in [...] que nas línguas românicas, assim como em inglês [...] geralmente denota ação e às vezes o significado tende a aumentar ou variar ... " (Venier, 1996, p. 18, *apud* García, 2003, p. 223, tradução da autora)

democracia (Baquero, 2012). Desta forma, a construção conceitual do empoderamento ganhou força à medida que se apresentavam às mulheres os desafios para o rompimento dos padrões sociais e organizacionais oriundos de uma cultura tradicionalmente machista e patriarcal, em uma sociedade onde o poder de decisão pertencia aos homens (Melo; Lopes, 2012).

Neste contexto, “a partir da década de 70, inicia-se a conscientização da necessidade de empoderamento das mulheres para aumentar tanto a igualdade social, econômica e política, quanto para ampliar o acesso a direitos humanos fundamentais, como saúde e educação” (Melo; Lopes, 2012, p. 649). Neste sentido, a primeira vertente do empoderamento está atrelada à discriminação de gênero, através do reconhecimento da desigualdade entre homens e mulheres (Fernandes *et al.*, 2016) o que, segundo Costa (2008) exige a construção de novos mecanismos de tomada de decisões e de responsabilidades compartilhadas, ao conferir formas mais democráticas ao conceito de poder nas relações de gênero. Tal exigência pode tornar o processo de igualdade de gênero vagaroso e ao mesmo tempo desafiador, devido aos padrões de valores, crenças e práticas arraigadas na sociedade, e favoráveis à dominação masculina “pois, a primazia universalmente concedida aos homens se afirma na objetividade de estruturas produtivas e reprodutivas” (Bourdieu, 2007, p.45 *apud* Melo; Lopes, 2012, p. 650).

Na contramão das barreiras socialmente impostas a este processo, existem diferentes dimensões do empoderamento feminino como manifestações e ações para o fortalecimento do gênero feminino (Fernandes *et al.*, 2016) dada a abrangência das relações sociais e de gênero, cujas características estão descritas no quadro abaixo.

**Quadro 3 - As dimensões do empoderamento feminino**

<b>Categorias</b>	<b>Características</b>
Econômica	Refere-se à qualidade do envolvimento econômico da mulher a partir de sua participação no mercado de trabalho nos cargos e nas rendas de forma igualitária ao gênero masculino, trazendo independência econômica e influenciando no empoderamento psicológico.
Psicológica	Capacidade da consciência dos indivíduos de crescer e se desenvolver por meio da autoconfiança e motivação, em busca da conquista por autonomia e emancipação.
Sociocultural/ Educativa	Acesso aos espaços sociais e à aquisição de novos valores através da educação, sendo o saber um elemento de empoderamento das mulheres no nível relacional na sociedade

Políticas e grupal	Busca pelo poder social a fim de obter poder de decisão em níveis micro e macro da sociedade envolvendo as relações e ideologias de gênero e direitos.
Familiar	Desafia as relações vigentes entre homens e mulheres ao propor o empoderamento feminino na atuação dentro da família, incluindo, mas não se limitando às questões domésticas, às tomadas de decisões em relação ao aumento de membros da família e ao acesso a recursos.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Arruda (1996), Costa (2008), Fernandes *et al.* (2016), Melo e Lopes (2012).

Estas dimensões podem ser observadas não como excludentes, e sim, complementares, uma vez que a perfeita definição de empoderamento deve incluir componentes cognitivos, psicológicos, políticos e econômicos, mas não se limitar à ideia de que um desses componentes deve preceder aos demais, assim como muitas vezes as mulheres atuam com independência nas esferas econômicas e políticas sem necessariamente terem conquistado autonomia em seus relacionamentos pessoais (García, 2003).

Dada a inquestionável congruência e coexistência dessas dimensões em diversos âmbitos da vida das mulheres, ao longo desta pesquisa aprofundaremos os estudos com base na dimensão psicológica, também chamada por Stromquist (1997) de “o poder de dentro” ou autonomia (Stromquist, 1997 *apud* García, 2003), entendidos como “a capacidade de atribuir um senso de controle à própria vida, de resistir ao poder dos outros e definir bases sobre as quais é possível construir alternativas (Kabeer, 1994; Rowlands, 1997)” (García, 2003, p. 228, tradução da autora). A relevância da dimensão psicológica neste trabalho se dá pela convergência destes conceitos à aplicação prática na vida da autora em situações de definição de carreira e, principalmente, de redirecionamento da própria carreira, onde o empoderamento funcionou como agente catalisador à tomada de decisão.

## 5 METODOLOGIA

“A evolução do emprego feminino é uma situação de algumas luzes e muitas sombras” (Mota Santos *et al.*, 2014, p.60), e é neste contexto - em que se busca desvelar as trajetórias das mulheres no mercado de trabalho - que se construiu esta pesquisa, caracterizada como qualitativa, exploratória e descritiva (Gil, 2008), com o objetivo de compreender como o empoderamento feminino atua como estratégia de resistência e superação aos desafios e as barreiras impostas às mulheres no ambiente organizacional.

Para atingir esse objetivo, utilizou-se as vivências de uma das autoras deste, como instrumento de pesquisa através da perspectiva autobiográfica (Pineau, 1999 *apud* Ferreira, 2020). A metodologia autobiográfica, é um instrumento teórico onde os indivíduos representam a si mesmos numa perspectiva temporal de sua existência, a partir de suas experiências construídas ao longo da vida e de suas relações sociais e singulares (Souza, 2014).

Na presente pesquisa, será adotada a narrativa autobiográfica ou autonarrativa, que é a escrita sobre si, que propõe o estudo da própria história de vida pelo pesquisador através da memória individual (Abrahão, 2012). Tal ferramenta metodológica possibilita a coexistência do sujeito e do objeto de estudo, permitindo ao ser humano narrar o mundo e a si mesmo, revisitando questões internas, e assim, se desenvolvendo (Marques; Satriano, 2017). Nesta pesquisa, o relato autobiográfico foi narrado na primeira pessoa e orientado pela cronologia dos fatos, buscando-se identificar e destacar os eventos que mais marcaram e influenciaram a trajetória da autora em torno das questões aqui abordadas.

Para nortear o reconhecimento e identificação desses marcos, foi utilizado como suporte metodológico a análise das trajetórias sociais da primeira autora (também conhecido como “Linhas da Vida”). As Linhas da Vida, propostas por Gaulejac (2014) - são uma forma de análise da trajetória social do indivíduo a partir de seu contexto pessoal, familiar e sócio-histórico, que propõe aos indivíduos que coloquem em perspectiva “as características das diversas posições ocupadas a partir de indicadores socioprofissionais; os principais acontecimentos pessoais e familiares que tiveram influência sobre a trajetória; e os acontecimentos históricos e as mutações sociais que modificaram seu curso” (Gaulejac, 2014, p. 177).

A partir desta proposição, foi realizado o registro gráfico de três Linhas da Vida da primeira autora, a saber, “Eu e marcos feministas”, “Marcos da família” e “Marcos profissionais”. Estas linhas foram definidas buscando abranger a totalidade da vida da autora em diferentes aspectos, contextualizando-os com o objetivo e o problema de pesquisa previamente definidos, de forma a propor um reconhecimento da autora sobre a própria história e do contexto sócio-histórico no qual está inserida. A linha “Eu e marcos feministas” traz os momentos-chaves vividos exclusivamente pela autora, intimamente relacionados à sua própria vivência e aos momentos

em que o feminismo e o empoderamento marcaram sua trajetória. A segunda linha, “Marcos da família”, é populada com acontecimentos pessoais e familiares que relatam a formação pessoal da autora e o seu papel no âmbito familiar. A última linha tem o foco em destacar as situações de carreira e as posições ocupadas ao longo dos anos, formal ou informalmente, onde os destaques são as rupturas que deram origem a esse objeto de pesquisa.

De forma orgânica e fluida - como preconiza o próprio método - as linhas foram preenchidas pelos marcos identificados pela autora a partir do recurso da memória, como forma de expressão e impressão dos acontecimentos relevantes em sua vida que influenciaram ou modificaram a sua trajetória (Gaulejac, 2014). Os marcos destacados nestas linhas pertencem a um recorte temporal que se inicia com marcos da família em 1961 e se encerra com os recentes marcos profissionais na carreira da autora em 2021 (vide Figura 1).

A partir da criação e da composição das linhas, foi possível à autora redigir a sua própria história através de uma narrativa em primeira pessoa, buscando analisar os acontecimentos entre a posição inicial e a adquirida ao longo do tempo, onde se faz ecoar a voz do sujeito à medida que permite a reconstrução de sua própria identidade, uma vez que “a experiência de relatar sua história de vida, oferece àquele que a conta uma oportunidade de (re)experimentá-la, ressignificando sua vida” (Silva *et al.*, 2007, p.31).

A fim de enriquecer a pesquisa com vivências e os relatos de mulheres no mercado de trabalho, foram realizadas entrevistas estruturadas com 20 mulheres de diferentes áreas de atuação. As entrevistas foram realizadas no período de 30/06/2021 até 12/07/2021. O acesso a essas mulheres ocorreu por critério de acessibilidade. A fim de preservar a identidade e anonimidade das entrevistadas, seus nomes foram substituídos por nomes de feministas que inspiraram importantes transformações na vida de mulheres ao longo das décadas.

**Quadro 4 - Sumário dos sujeitos participantes da pesquisa**

Entrevistada	Raça	Faixa etária	Estado civil	Setor de atuação
Joana	Branca	30-35	Casada	Tecnologia
Dandara	Branca	25-30	Solteira	Tecnologia
Simone	Branca	35-40	Casada	Indústria
Virgínia	Branca	20-25	Solteira	Tecnologia
Glória	Negra	30-35	Solteira	Tecnologia

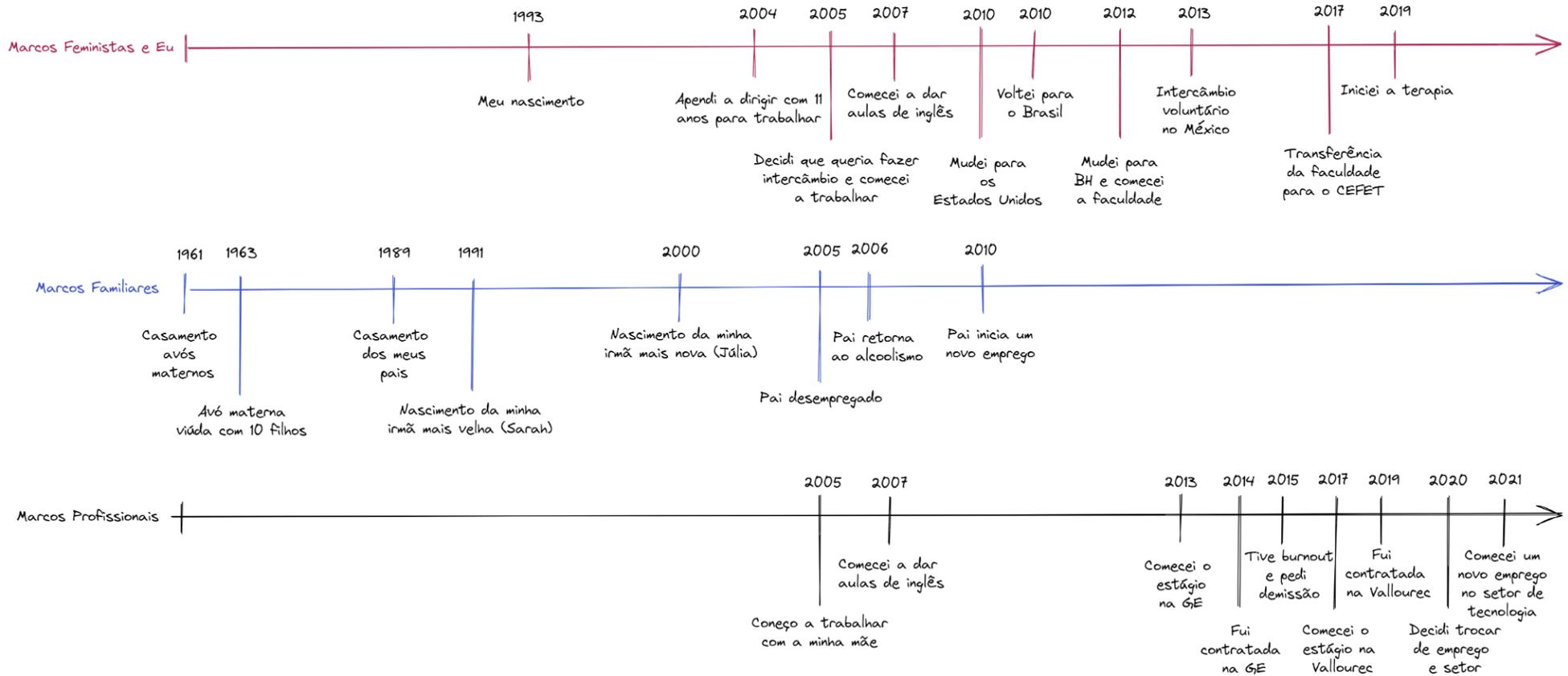
Flora	Branca	25-30	Solteira	Acadêmica
Malala	Branca	35-40	Solteira	Tecnologia
Teresa	Branca	25-30	Solteira	Indústria
Frida	Branca	25-30	Solteira	Tecnologia
Chimamanda	Negra	30-35	Solteira	Tecnologia
Indira	Branca	30-35	Solteira	Saúde
Anne	Branca	25-30	Casada	Tecnologia
Julia	Branca	25-30	Casada	Acadêmica
Rose	Branca	25-30	Solteira	Tecnologia
Angela	Branca	30-35	Solteira	Financeira
Alda	Branca	25-30	Solteira	Tecnologia
Harriet	Branca	20-25	Solteira	Educação
Djamila	Negra	25-30	Casada	Tecnologia
Lelia	Branca	25-30	Solteira	Tecnologia
Heleieth	Branca	30-35	Casada	Indústria

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os dados coletados foram extraídos em planilha do Excel e analisados à luz da análise de conteúdo (Bardin, 1977). Utilizou-se a técnica da análise categorial, um processo estruturalista que se dá a partir da investigação de pontos em comum na investigação do tema através de duas etapas: o isolamento/desmembramento dos elementos e o reagrupamento analógico com base em categorias conceituais definidas ao final da análise (Bardin, 1977). Os dados foram agrupados em 5 categorias, que foram utilizadas para a elaboração da análise e discussão dos resultados, sendo elas: desigualdade de gênero, provar sua competência/valor, ferramentas de opressão, estratégias de resistência e quebra de barreiras.

Pretende-se, por meio do arcabouço teórico e metodológico apresentado, observar sistematicamente os fenômenos da realidade a partir da análise do relato autobiográfico aliado ao relato de outras mulheres, conduzindo uma investigação acerca dos paradigmas que cerceiam o papel da mulher no mercado de trabalho, para, assim, explicar e relacionar esses fenômenos, a fim de responder às questões deste estudo.

Figura 1 – Linhas da vida de Moana



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Apresentamos, a seguir, a análise dos dados a partir das categorias identificadas: desigualdade de gênero, provar sua competência/valor, ferramentas de opressão, estratégias de resistência e quebra de barreiras.

### 6.1 DESIGUALDADE DE GÊNERO

Foi possível verificar que as mulheres vivenciam e se demonstram muito conscientes da desigualdade de gênero no mercado de trabalho - principalmente devido ao padrão dos ambientes organizacionais, dominado por homens - sendo sucessivos os relatos femininos sobre discriminação e preconceito em diversos aspectos relacionados ao trabalho, trazendo à tona as barreiras do teto de vidro, agora não tão invisíveis.

Ser mulher no mercado de trabalho, é [...] uma luta diária contra o machismo, espaço, reconhecimento e mudança cultural das empresas. É lutar para entrar em cargos, que nenhuma outra mulher entrou. É fazer as pessoas entenderem que certas profissões e cargos não são definidos por gênero. É batalhar por um respeito, que deveria ser dado espontaneamente. É se desviar dos assédios em forma de piadas, das investidas de colegas do sexo oposto e das inúmeras dúvidas das pessoas, de como você conseguiu ascender em posições que deveriam ser ocupadas por um homem. É a luta incessante por direitos iguais. (Frida)

Neste aspecto, foram citadas diversas manifestações desse preconceito - tendo clientes e colegas de trabalho como protagonistas de desigualdades - através de machismo, discriminação salarial, questionamentos sobre a maternidade, assédio físico e moral, *gaslighting*<sup>5</sup> e outras que se resumem na fala das entrevistadas.

Passei 3 anos sem receber aumento e só tive coragem de pedir aumento no meu último mês no trabalho. [...] Eu esperei 3 anos pra fazer isso, porque eu achava que ninguém em sã consciência ia me contratar. Por todo aquele tempo eu me achava incompetente e acreditava que merecia ganhar pouco e que não havia nada que justificasse um aumento de salário. (Angela)

---

<sup>5</sup> O termo *gaslighting* refere-se a uma forma de violência psicológica às mulheres, geralmente sutil, mas muito dolorosa, onde o homem - através de distorções, omissões ou criação de informações - manipula a mulher psicologicamente para que ela questione a realidade dos fatos, sua capacidade e até mesmo a sua sanidade mental, gerando dúvidas, inseguranças e medos (Stocker; Dalmaso, 2016).

Já sofri alguns abusos psicológicos de companheiros de trabalho, alguns líderes já duvidaram da minha capacidade e questionavam incansavelmente meu posicionamento em reuniões, além de já ter feito algumas entrevistas de emprego onde me perguntavam se eu não queria ter filhos. (Rose)

Já passei por situações onde a minha opinião não era dada importância, enquanto um homem se posicionando com a mesma ideia era escutado e elogiado. (Glória)

Verificou-se que o compartilhamento dessas experiências violentas é um tabu. Uma das respondentes relatou que sofreu assédio em um local de trabalho e que, até então, nunca havia compartilhado com ninguém esta vivência, mas que sentiu que deveria compartilhar para contribuir com essa pesquisa, dada a importância do estudo e visibilidade desse tema para ajudar outras mulheres a não passarem por isso. O relato também exemplifica que as empresas apresentam um ambiente machista em que a vítima se cala para não sofrer represálias.

Já sofri assédio por um homem com cargo importante na empresa e já presenciei ele assediando outras pessoas. [...] Os comentários inapropriados sempre me constrangeram e me deixaram desconfortável no meu ambiente de trabalho, me fazendo repensar as roupas que usava, se deveria controlar o meu nível de simpatia com meus colegas de trabalho para "não dar margem" para isso ocorrer. [...] A empresa não era acolhedora e não dava espaço para esse tipo de discussão. Considerando que o homem era braço direito da Diretoria e eu precisava do meu emprego, me calei. Quando saí da empresa, na entrevista de saída, também não tive espaço para denunciar esse comportamento, mas mesmo pensando em fazer se tivesse oportunidade, me senti constrangida e com medo de julgamentos, pois no final, sempre nos sentimos culpadas e não deveria ser assim. [...] Minhas condições financeiras não me permitem recusar um emprego caso eu precise e tenho medo de retaliações no mercado, dada a influência do assediador. (Alda)

Como mulher no mercado de trabalho há 8 anos, inevitavelmente também já vivenciei diversas situações de assédio, em todos os níveis hierárquicos que ocupei - desde estagiária a gerente - e em todas as empresas e segmentos em que atuei, ainda que em diferentes escalas. Quando trabalhava na empresa Multi1, em um ambiente onde 80% dos colaboradores eram homens, as investidas constantes dos colegas de trabalho me deixavam em situações muito constrangedoras, e muitas vezes até mesmo afetava a qualidade do meu trabalho, já que eu começava a evitar algumas reuniões ou ocasiões em que eu pudesse vivenciar isso novamente. Porém, nesta empresa, o que mais me marcou foi quando um dos porteiros tirou uma foto minha de costas enquanto passava pela portaria, mas por acaso eu me virei para trás e percebi, mas fiquei muito sem reação e não consegui confrontá-lo. Inicialmente pensei em não contar para

ninguém, mas decidi reportar para minha liderança, e a partir daí começou um processo de denúncia interna do que ocorreu, o que foi extremamente desgastante e mesmo assim ainda levado na brincadeira por alguns outros colegas homens. Durante esse processo descobri que essa não era uma situação inédita e, mesmo que eu nunca tenha sabido o resultado da sindicância interna, me senti de alguma forma feliz por isso ter acontecido comigo e por eu ter visto, para que possa ser um alerta para outras mulheres ou até evitar que isso ocorresse com elas.

Na empresa Multi2, que também é da indústria e tem dentro da sua planta uma fábrica com 95% de profissionais do sexo masculino, os olhares e os comentários no refeitório também eram constantes, mas nessa empresa eu vivenciei mais fortemente o machismo dos colegas de trabalho do escritório. A todo momento eu ouvia piadas e comentários maldosos e misóginos sobre outras mulheres e só conseguia pensar no que eles comentavam sobre mim quando eu não estava presente, o que definitivamente me gerou muita ansiedade e preocupação adicional às já relacionadas ao trabalho, contribuindo para que eu quisesse trocar de emprego.

No meu emprego atual, a cultura organizacional não favorece e nem permite comentários machistas ou sexistas, e durante o período em que tenho trabalhado lá, sempre me senti muito confortável em relação a isso. Porém, no último mês, em reunião com um cliente (uma grande multinacional Suíça de comidas e bebidas processadas, que aqui chamarei de Multi3), percebi que todos os homens presentes na reunião - por parte do cliente, não escutavam as ideias das mulheres, mas sempre priorizavam as ideias de outros homens. Esse fato também foi identificado no relato da respondente Joana “Principalmente com relacionamento com clientes é nítido a prioridade para escutar as ideias masculinas em reuniões.”

Na minha vivência, fiquei inicialmente com essa impressão de que as mulheres não eram ouvidas da mesma forma que os homens, o que foi se confirmando ao longo das próximas reuniões, até que finalmente sofri um assédio moral por parte do cliente, que me fez novamente ficar sem reação e, assim que acabou a reunião, chorei por duas horas seguidas me achando muito incompetente e a pior profissional do mundo. Neste dia, tive muito apoio da minha irmã e dos meus colegas de trabalho (principalmente das mulheres). No início fiquei com medo de o fato de eu ter chorado demonstrasse fraqueza emocional ou que eu não fosse capaz de lidar com os desafios propostos a mim pela empresa, e minha irmã Júlia me ajudou bastante a entender que um assédio moral não pode ser considerado desafio, ele vai além do que podemos e

devemos suportar. Com a ajuda da minha família, amigos, colegas de trabalho e terapia consegui relembrar meu valor e acreditar novamente no meu potencial.

## 6.2 FERRAMENTAS DE OPRESSÃO

Identificou-se que as ferramentas de opressão às mulheres no mercado de trabalho fazem com que elas se julguem, se cobrem e, principalmente, questionem a sua competência e o seu valor, com o objetivo de manter o ambiente organizacional imutável, onde a hegemonia é favorável aos homens. Devido a isso, dentre os desafios de carreira citados pelas mulheres, o mais recorrente foi a priorização das ideias e da voz masculina no ambiente de trabalho, o que corrobora para que as mulheres contestem seu potencial e se cobrem além da sua função para terem vez e voz dentro das organizações.

Trabalho num mercado dominado por homens. Então pra mim, ser mulher no mercado de trabalho significa: batalhar por espaço todo dia. É lutar pra ter voz em reuniões. É lutar para ser vista como tão competente quanto homens. É escutar falas machistas e ter que ficar calada. É sofrer *gaslighting* constante. [...] Agora vejo que no início da minha carreira passei 3 anos em um lugar em que sofria *gaslighting* constante. Eram abusos quase imperceptíveis, sutis, mas nas entrelinhas eu era taxada como incompetente. Não me passavam trabalhos desafiadores, e quando passavam eu entrava no trabalho para "ajudar". [...] Por 2 desses 3 anos eu realmente me senti MUITO incompetente. Eu vivia com medo de ser demitida, porque não entendia o motivo de uma agência tão incrível ter me contratado. Eu achava que eles estavam me fazendo um grande favor. [...] Então, além de todas essas lutas, eu ainda luto pela excelência absoluta. Porque eu não posso só fazer meu trabalho bem-feito. Pra garantir meu espaço, eu tenho que fazer que meu trabalho seja umas 3x melhor do que o de um homem. (Angela)

Além da cobrança no ambiente de trabalho, é inegável a pressão sofrida pelas mulheres pela estigmatização do papel que é esperado delas pela sociedade, conciliando os aspectos públicos e privados, citados sutilmente pelas respondentes como “necessidade de esforço em triplo”, “obstáculos da rotina múltipla” e “lugar de ‘multi thread’ que muitas vezes é esperado de nós”, que as fazem se sentir sobrecarregadas pelos esforços adicionais e, muitas vezes, desvalorizadas.

[...] temos as preocupações comuns de qualquer profissional (como buscar aprender e se atualizar, os desafios financeiros, a relação com líderes e colaboradores, desejar reconhecimentos, etc.) e também temos preocupações que homens não tem, como os julgamentos relacionados à vida pessoal, sexual, materna, assédios, lidar com pessoas diminuindo nossas capacidades

profissionais em detrimento da aparência física, etc. Não acredito que as preocupações que mulheres possuem em relação ao mercado de trabalho deveriam ser maiores do que as dos homens. (Alda)

Identificou-se que o perfil hostil e hegemônico do mercado de trabalho em algumas situações ultrapassa os limites do trabalho e da esfera pública e atingem, também, a esfera privada e as decisões particulares das mulheres. O exemplo mais citado pelas mulheres entrevistadas foi a decisão - de caráter pessoal - de optar ou não pela maternidade. Verificou-se que possíveis impactos na trajetória profissional despertam e intensificam ansiedades e dúvidas sobre a escolha pela maternidade, o que não seria experienciado se houvesse equidade no mercado de trabalho.

Ser mulher no mercado de trabalho é lidar com uma dúvida constante sobre o momento certo de ter filhos. (Simone)

O conflito entre o trabalho e a família e a questão da maternidade foi algo que acompanhei bem de perto com todas as líderes que tive. A primeira delas era mãe de dois filhos, de 3 e 5 anos, e ocupava uma posição de Analista de Planejamento, mas por vezes reclamava que se sentia desvalorizada, principalmente em relação ao salário. Quando foi oferecida a ela uma vaga de coordenadora, ela recusou, e confesso que no momento eu fiquei intrigada pois, na minha cabeça de jovem trabalhadora, aos 21 anos, não fazia sentido algum recusar uma oportunidade de liderança e promoção, além de conseguir o aumento salarial que ela gostaria. Porém, ao questioná-la, ela me disse que essa nova função exigiria que ela chegasse mais tarde em casa, e que perderia a oportunidade de buscar seus filhos na escola e de passar tempo com eles antes que dormissem, e foi quando eu entendi o valor intangível de algumas coisas e que promoção nada tem a ver com valorização.

Na minha segunda experiência, tive uma líder que tinha 40 anos, 13 deles dedicados à empresa, e sonhava em ser mãe. Ela era casada e muitas vezes comentava sobre os questionamentos do marido sobre “o prazo limite para ter filhos”. Além disso, presenciei várias vezes em que ela foi abordada pelos colegas de trabalho e questionada sobre quando engravidaria, afinal, “já está casada há 5 anos e já é a hora de engravidar”. Mesmo sendo seu sonho, ela compartilhou comigo que a única coisa que a impedia era a insegurança em relação ao seu emprego, porque tinha medo de voltar de licença maternidade e ser demitida, por ter sido substituída por alguém

durante sua ausência, como se seu trabalho fosse facilmente desempenhado por qualquer outra pessoa. Instantaneamente a questioneei sobre isso, dizendo que isso provavelmente não aconteceria, mas, para minha surpresa, esta revelou ser uma prática relativamente comum na empresa, pois já havia acontecido com outras mulheres.

### 6.3 ESTRATÉGIAS DE RESISTÊNCIA

Ao longo da minha jornada profissional, a cultura empresarial dos lugares onde trabalhei fez com que eu começasse a questionar o ambiente de trabalho onde eu estava inserida. Identificou-se dentre as respondentes, relatos em que afirmam terem desistido de um mercado de trabalho específico, de uma área ou de uma empresa devido à dominação masculina neste ambiente e as consequentes violências que ele acarreta, e viram a mudança de emprego como uma estratégia de resistência a esse cenário.

Fiz um técnico em automação industrial e simplesmente desisti do mercado de trabalho e da área por essa questão de ser do sexo feminino [...] A visão que você tem, não altera o estado das coisas, mas altera muito o caminho e a forma que você vai lidar com essas coisas. (Frida)

Eu certamente me demitiria de um local de trabalho com qualquer tipo de ambiente abusivo. (Malala)

Não fico mais tentando levar a questão [do machismo] pra liderança e caso apareça esse tipo de atitude de novo, eu prefiro me ausentar e buscar outro lugar para trabalhar. (Chimamanda)

[...] Até que percebi que a solução era mudar de emprego. De lá pra cá já mudei de emprego 4 vezes. Passei por lugares renomados, fiz bons trabalhos e atualmente eu recebo constantes propostas de trabalho, e os lugares que já trabalhei fazem ofertas para que eu volte. (Angela)

Essa vivência também faz parte da minha trajetória, uma vez que a minha transição de carreira também foi impulsionada pelas situações de machismo que vivenciei nas minhas experiências de trabalho anteriores. Comecei minha carreira trabalhando em multinacionais no segmento da indústria - um ambiente majoritariamente masculino - e isso nunca me intimidou, muito pelo contrário; eu acreditava que era capaz de mostrar às pessoas que uma mulher poderia sim ser uma líder excelente, uma profissional exemplar e com entregas acima da média. Porém, foram tantas as reuniões que participei onde tive que repetir a mesma coisa várias vezes para ser ouvida, foram tantas as investidas e comentários de colegas de trabalho que me geraram

constrangimento e foram tantas mulheres incríveis que vi não sendo valorizadas, que perdi o encanto pelo trabalho que sonhei desde criança.

Durante muito tempo eu tentei conscientizar as pessoas sempre que ouvia um comentário machista ou uma piada com alguma colega de trabalho (algo do qual fui tomando mais consciência da gravidade à medida que fui construindo meu eu feminista) até que entendi que não seria possível mudar o ambiente, e que infelizmente eu que deveria mudar de emprego e de segmento, pois isso passou a afetar a qualidade do que eu mais me orgulhava - que era meu trabalho - e que eu não poderia permitir.

No mesmo dia em que sofri o assédio moral do cliente da Multi3, logo após eu ter conseguido parar de chorar, recebi uma ligação do setor de Recursos Humanos de uma empresa de tecnologia me convidando para uma entrevista de emprego. Essas ligações são comuns, mas nunca dou atenção a elas, mas dessa vez decidi dar uma chance, principalmente pela situação que havia acabado de acontecer e por eu estar muito desmotivada com a ideia de ter que continuar lidando com esse cliente abusivo por mais três meses. Além disso, essa empresa é conhecida pela cultura de foco em pessoas e em diversidade, o que combina muito bem com os valores que tenho para mim. Nessa mesma semana, fiz a entrevista com o RH e com os gestores da vaga. Uma das perguntas que fiz a eles foi sobre o posicionamento deles em situações como a que aconteceu comigo e com a Multi3, pois agora esse é um fator muito relevante para mim. Há duas semanas me fizeram uma proposta, para um aumento de cargo e o dobro de salário. Eu decidi aceitar e começo essa nova jornada em setembro. Com ajuda da minha terapeuta tenho conseguido ressignificar esse assédio que sofri como uma oportunidade para me abrir a novos desafios e como forma de crescer na carreira, já que agora já sei como agir caso isso aconteça novamente.

#### 6.4 PROVAR SUA COMPETÊNCIA/VALOR

O fato da desigualdade de gênero no ambiente de trabalho - antes ignoto pelas mulheres até a década de 1950 - agora ser notada e questionada por elas, demonstra um avanço da posição da mulher na sociedade, o que foi propiciado pelos movimentos feministas e a crescente trajetória histórica do empoderamento feminino, que têm ajudado as mulheres a se imporem e a reconhecer seu valor.

É uma vitória que podemos hoje estar presente no mercado de trabalho, ao invés de viver em função da vida doméstica como já foi um dia, mas ainda há muito o que conquistar. (Alda)

Entretanto, nem todas as camadas da sociedade acompanharam essa evolução e, por isso, as mulheres ainda são confrontadas por situações constrangedoras e discriminatórias no ambiente de trabalho. Como consequência dessa desigualdade de gênero nas organizações, as mulheres se veem obrigadas a provar continuamente a sua competência, seu valor e sua competitividade. Nesse sentido, o empoderamento feminino, contribui para a mulher se entender como capaz e acreditar no seu potencial.

Ser mulher no mercado de trabalho é uma oportunidade de mostrar o valor da mulher e sua capacidade não limitada em função do gênero, mas ao mesmo tempo um desafio de ter de provar nosso valor a quase todo instante. (Glória)

[...]É provar todos os dias que eu tenho capacidade e autoridade para exercer minha função. Às vezes me sinto até incapaz, mas todo dia tenho que convencer a mim mesma e aos outros. (Harriet)

Tenho a sensação de que preciso sempre estar mais bem preparada para tudo. (Malala)

Identificou-se nos relatos das respondentes - assim como na minha trajetória pessoal - que dentre as dimensões do empoderamento citadas como ferramenta de quebra de barreiras organizacionais impostas às mulheres foi o Empoderamento Psicológico, como relatado por Anne “Superei [o machismo] com muita força de vontade, estudando mais, obtendo mais conhecimento.”

Além de lutar todo dia, mulher tem que ter muita resiliência. [...] Sou publicitária e já cansei de ter ideias reprovadas e depois ver um homem apresentar e aprovar exatamente a mesma ideia. [...] Comecei a fazer um curso de especialização na área e pra minha surpresa, eu era a melhor aluna da turma. E aos poucos fui percebendo que eu era boa. Então comecei a me impor mais, lutei pra ganhar espaço e para assumir mais responsabilidades, pedi um aumento (eu tinha medo do meu chefe, então eu estava tremendo e quase fiz xixi na calça, MAS CONSEGUI!). (Angela)

Assim como outras mulheres, sempre me vejo obrigada a comprovar meu valor e meu potencial, especialmente quando começo um emprego novo e as pessoas ainda não conhecem a qualidade do meu trabalho. Por isso, sempre faço vários cursos de capacitação (pois algumas pessoas

inicialmente são convencidas do seu potencial a partir de certificados) e trabalho em dobro para que minhas entregas sejam acima do esperado e para que eu consiga ser vista como competente pelas pessoas para além do meu gênero, e para isso preciso me esforçar em dobro para ultrapassar essa barreira.

### 6.5 QUEBRA DE BARREIRAS

A busca por qualificação, ajuda psicológica e autoconhecimento foram regularmente citadas pelas respondentes como forma de provar que não há limitações em função de gênero. O Empoderamento Psicológico foi um recurso também utilizado por mim e que desempenhou - e ainda desempenha - um papel importante na minha decisão de mudança de carreira e de segmento, principalmente para almejar a ascensão a um cargo de liderança. A partir das minhas sessões de terapia psicanalítica, pude compreender e internalizar as questões e os dilemas que assolam a realidade feminina no âmbito organizacional, sendo esta compreensão a fonte principal do empoderamento que resultou na mudança da minha jornada pessoal e profissional. Além disso, pude revisitar meus desejos e motivações pessoais, bem como rever meus critérios de sucesso psicológico, desenvolvendo meu empoderamento como tomadora de decisão autônoma e assumindo o controle da minha própria carreira.

[...]prefiro superar fazendo o meu trabalho da melhor forma, faço minha terapia e tento não me comparar. Esse tripé costuma me ajudar. [...]  
(Chimamanda)

Depois de tudo e de muita terapia, eu aprendi a me valorizar e reconhecer que eu sou competente. A cada dia duvido menos da minha capacidade e atualmente não levo desaforo pra casa e a única pessoa que eu permito duvidar de mim sou eu, mais ninguém. (Angela)

Não apenas auxiliando na quebra das barreiras do teto de vidro, a ajuda psicológica tem também ajudado a mim e a outras mulheres a ressignificar o “ser mulher” dentro da sociedade e do ambiente de trabalho em que vivemos, de forma que não apenas convivemos com as dificuldades fruto da desigualdade de gênero, mas, também, que passamos a exaltar as qualidades e o fascínio da condição feminina e suas experiências.

[...]Com o tempo ganhei um certo amadurecimento e comecei a ver que você tem que se tornar muito boa no que faz, até as pessoas não terem como ignorar

you, além que transformei a visão do fato de ser mulher como algo louvável, não como um peso. (Frida)

Ainda dentro do entendimento e da tratativa das questões psicológicas como ferramenta de construção de empoderamento, outras formas de apoio psicológico - que não o profissional - também foram apontadas como suporte para enfrentamento de barreiras organizacionais, como a sororidade, o amparo familiar e as redes de apoio femininas. Na minha vivência esta rede de apoio teve um protagonismo muito importante, uma vez que as referências de mulheres fortes e empoderadas na minha família contribuíram para o meu crescimento e a minha construção pessoal acreditando no valor e no poder das mulheres dentro ou fora do mercado de trabalho. Além disso, o fato de ter minha mãe como chefe de família por muito tempo permitiu que eu vivenciasse de perto uma mulher em situação de liderança, sustentando a família e obtendo sucesso, o que fez com que eu conhecesse e confiasse no poder feminino para além da figura de mãe e dona de casa, o que me ajudou a sempre me enxergar além dessa função.

Em vários momentos acharam que eu estava ali por namorar com algum homem que também estava. Ou por conhecer alguém e essa pessoa me indicou... Já chegaram até a insinuar que eu tinha conseguido por ser a "cota mulher". O que eu sempre fiz foi dar ouvidos a quem sempre está comigo: minha mãe, amigos e amigas, que me veem como inspiração e acreditam no que faço. Também sempre gostei de participar de eventos e comunidades femininas. Me dá força e inspiração para não parar! (Harriet)

Dessa forma, frente aos relatos analisados e às alusões à minha história de vida, entende-se que são muitos os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, onde a desigualdade de gênero e o preconceito são manifestados das mais diferentes formas, assombrando a trajetória profissional das mulheres e reforçando barreiras para sua ascensão organizacional. Nesse sentido, o empoderamento feminino é compreendido como fonte de superação desses desafios impostos às mulheres no mercado de trabalho, seja a partir do Empoderamento Psicológico, através do autoconhecimento, do suporte familiar, do apoio mútuo entre mulheres ou da busca por qualificação, que permitem às mulheres retomarem a confiança e a credibilidade no seu trabalho, que muitas vezes são questionadas por elas mesmas, permitindo-as ascender hierarquicamente ou gerenciar sua carreira de forma autônoma perante as definições de caminhos e de critérios de sucesso sem que barreiras de preconceito sejam empecilhos latentes.

## 7 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo compreender como o empoderamento feminino possibilita a superação dos desafios de carreira da mulher no mercado de trabalho. Para isso, a narrativa autobiográfica teve um papel muito importante não apenas por permitir a coexistência entre a trajetória pessoal da primeira autora enquanto mulher feminista e o objeto de pesquisa desse estudo, mas, também, por permitir a ela revisitar questões internas e aprimorar seus conceitos pessoais - como reforças seu empoderamento - por meio do estudo de sua própria história. Complementarmente, a análise de vivências de outras mulheres, por meio de entrevistas, propiciou uma visão mais abrangente sobre a questão, trazendo-a a nível social. A mescla desses dados permitiu que o objetivo supracitado fosse alcançado, a partir da compreensão, principalmente, das estratégias de resistência das mulheres frente às barreiras do teto de vidro e aos demais desafios enfrentados por elas devido à desigualdade de gênero no mercado de trabalho, sendo estas estratégias fruto de diferentes manifestações e níveis de empoderamento feminino.

Ao verificarmos os fatores determinantes na trajetória profissional das mulheres que resultaram na decisão de transição de carreira, identificamos as consequências do preconceito e da discriminação de gênero nas organizações como grande fator motivador de mudanças para as mulheres no mercado de trabalho, tanto de emprego quanto de segmento. Em relação ao objetivo específico de identificar como as barreiras do “teto de vidro” impactam o ambiente de trabalho e a carreira feminina em redutos majoritariamente masculinos, as barreiras do “teto de vidro” foram expostas e investigadas neste estudo, como proposto, por serem presentes nos relatos das entrevistadas e também da autora em suas vivências profissionais. Dessa forma, através da identificação das manifestações de desigualdade de gênero e da exposição das barreiras impostas às mulheres nas organizações, o objetivo específico de verificar como (e se) o empoderamento feminino é utilizado como estratégia de resistência no mercado de trabalho foi atendido a partir da identificação das diferentes manifestações do empoderamento feminino nas vivências das mulheres nas organizações - seja através do empoderamento psicológico, da busca por autoconhecimento, do suporte familiar, da sororidade ou da busca por qualificação - bem como seu papel relevante na trajetória profissional das mulheres, de forma a influenciar em suas decisões de transição de carreira.

Este trabalho contribui para o campo metodologicamente pela escolha de uma metodologia inovadora, a autobiografia. Também, contribui para o avanço do campo - e principalmente - traz à luz a importância da discussão e pesquisa sobre os temas aqui abordados, que são cada vez mais latentes na sociedade, concedendo maior espaço teórico e conceitual às mulheres. Por isso, este estudo tem implicações sociais para além dos muros da academia, pois cumpre com o objetivo pessoal da primeira autora em emprestar suas vivências e sua história em prol de uma dimensão coletiva e propõe uma reflexão sobre fenômenos sociais sob os quais todos somos responsáveis enquanto indivíduos e membros de uma mesma sociedade.

É oportuno ressaltar que uma limitação desta pesquisa, foi o fato de que muitas mulheres optaram por não responder completamente ou parcialmente o questionário alegando grande sensibilidade ao tema, tanto por não quererem revistar situações passadas que sejam emocionalmente desgastantes, quanto por evitarem refletir sobre a posição da mulher em um mercado de trabalho tão hegemônico. Esta esquivas ao objeto de estudo deste trabalho por parte de algumas mulheres, podendo ser interpretada como uma ferramenta de fuga à própria realidade, reforça a importância deste estudo em dar visibilidade ao empoderamento feminino como forma de superação aos desafios e barreiras impostos às mulheres no contexto organizacional e social ao qual estão expostas, e representa uma limitação desta pesquisa.

Embora esta pesquisa tenha cumprido com seus objetivos, reforçamos a importância da continuidade de estudos sobre as vivências femininas no ambiente de trabalho e as dificuldades enfrentadas por elas, visando fortalecer este tema dentro da academia e da sociedade e preenchendo lacunas de pesquisas e sociais que foram construídas ao longo do tempo, sendo a educação a maior fonte de mudança para elas. Para explorar o tema futuramente, propõe-se um aprofundamento nas nuances do empoderamento feminino buscando compreender suas demais manifestações em diferentes aspectos da vida das mulheres, assim como os demais fatores que influenciam nas suas decisões de carreira, de forma a acompanhar a evolução das barreiras do teto de vidro e a incentivar que mais mulheres contem suas histórias.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrahão, M. H. Autobiographical research: Memory, time and narratives in the first person. **European journal for Research on the Education and Learning of Adults** [s. l.], vol. 3, n. 1, p. 29-41, 2012. <https://doi.org/10.3384/rela.2000-7426.rela0051>

Arruda, M. C. C. Relação Empresa – Família: o papel da mulher. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 36, n. 3, jul./ago./set. 1996. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901996000300002>

Baquero, R. V. A. Empoderamento: Instrumento de emancipação social? Uma discussão conceitual. **Revista Debates**, Revista da Faculdade Federal do Rio Grande do Sul, vol. 6, n. 1, p. 173-187, 2012. <https://doi.org/10.22456/1982-5269.26722>

Bardin, L. Análise de conteúdo. Tradução por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

Beauvoir, S. **O segundo sexo**. Tradução: Sérgio Milliet. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

Betioli, M. I. S.; Tonelli, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 31, n. 4, p. 17-33, out./dez. 1991. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000400003>

Bourdieu, P. **A dominação masculina**. Tradução: Maria Helena Kühner. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

Bruschini, C.; Lombardi, M. R. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. **Cadernos Pagu**, Campinas, SP, n. 17/18, p. 157-196. 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/8644559>. Acesso em: 15 mar. 2021.

Bueno, B. O.; Chamlian, H. C.; Sousa, C. P.; Catani, D. B. Histórias de vida e autobiografias na formação de professores e profissão docente: (Brasil, 1985-2003). **Educação e Pesquisa**, São Paulo, vol. 32, n. 2, p. 385-410, 2006. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022006000200013>

Cappelle, M. C. A.; Melo, M. C. de O. L.; Brito, M. J. M.; Brito, M. J. de. **Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional**. Fórum Estudos Críticos em Administração. RAE electron. 3 (2), Art. 22, jul./dez. 2004. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482004000200006>

Carvalho Neto, A.; Tanure, B.; Andrade, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 9, n. 1, p. 1-23, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>

Carvalho Neto, A.; Tanure, B.; Mota Santos, C. M. Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives psychological type. **RCA- Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, vol. 0, p. 210, 2014. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p210>

Cavazotte, F. S. C. N.; Oliveira, L. B.; Miranda, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa. **Revista de**

**Administração da Universidade de São Paulo**, vol. 45, p. 70-83, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0080-21072010000100006>

Costa, A. A. **Gênero, poder e empoderamento das mulheres**, Salvador, BA, 2008. 9p.

Davis, A. **Mulheres, raça e classe**. Tradução: Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.

De Cremer, D. Procedural and distributive justice effects moderated by organizational identification. **Journal of Managerial Psychology**, [s. l.], vol. 20, n. 1, p. 4-13, 2005. [10.1108/02683940510571603](https://doi.org/10.1108/02683940510571603)

Fernandes, T. D. S.; Lopes, G. S. C.; Watanabe, M.; Yamaguchi, C. K.; Godoi, C. K. Dimensões do empoderamento feminino: autonomia ou dependência? **Revista Alcance** [s. l.], vol. 23, n. 3, p. 391, 2016. <https://doi.org/alcance.v23n3.p391-413>

Ferreira, T. **Diversidade racial em uma indústria do ramo agrícola: um estudo autobiográfico**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/225422>. Acesso em 15 mar. 2021.

Foley, S.; Ngo, H.; Wong, A. Perceptions of discrimination and justice: are there gender differences in outcomes? **Group & Organization Management**, vol. 30, n. 4, p. 421-450, ago. 2005. [10.1177/1059601104265054](https://doi.org/10.1177/1059601104265054)

Fraga, A. M.; Gemelli, C. E.; Rocha De Oliveira, S. Cenário das publicações científicas em carreira e gênero. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [s. l.], vol. 13, n. 3, p. 158-178, 2019. <https://doi.org/10.12712/rpca.v13i3.27973>

García, B. Empoderamiento y autonomía de las mujeres en la investigación sociodemográfica actual. **Estudios demográficos y urbanos: revista de El Colegio de México**, México, vol. 18, n. 2, 2003. <https://doi.org/10.24201/edu.v18i2.1162>

Gaulejac, V. **A neurose de classe: trajetória social e conflitos de identidade**. São Paulo: Via Lettera, 2014.

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

Giuberti, A. C.; Menezes-Filho, N. Discriminação de rendimentos por gênero: uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos. **Economia Aplicada: revista do Depto. de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo**, Ribeirão Preto, SP, vol. 9, n. 3, p. 369-384, jul./set. 2005. <https://doi.org/10.1590/S1413-80502005000300002>

Hanashiro, D. M. M.; Nassif, F. J.; Nassif, V. M. J.; Carvalho, V. A. C.; Bido, D. S. Diversidade na Liderança: Há diferença em Gênero?. In: XXIX Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, 2005. **Anais [...]** Brasília, DF: XXIX EnANPAD,

2005. Disponível em [http://arquivo.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Njk1](http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Njk1). Acesso em 15 mar. 2021.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Agência de Notícias IBGE**. São Paulo, 2021.

Kabeer, N. Empowerment from Below: Learning from the Grassroots. *In*: Kabeer, N. **Reversed Realities: Gender Hierarchies in Development Thought**. Londres, Reino Unido: Verso, 1994. cap. 9.

Kanan, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações e Sociedade**, Salvador, vol. 17, n. 53, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001>

Kleba, M. E.; Wendausen, A. Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. **Saúde e Sociedade**, São Paulo, vol. 18, n. 4, p. 733-743, 2009. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902009000400016>

Lima, G. S.; Carvalho Neto, A.; Lima, M. S.; Tanure, B.; Versiani, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, Belo Horizonte, vol. 14, n. 4, out./dez. 2013. Disponível em [https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u949/teto\\_de\\_vidro\\_-\\_1922-texto\\_do\\_artigo-4630-1-10-20140419.pdf](https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u949/teto_de_vidro_-_1922-texto_do_artigo-4630-1-10-20140419.pdf). Acesso em 15 mar. 2021.

Marques, V.; Satriano, C. R. Narrativa autobiográfica do próprio pesquisador como fonte e ferramenta de pesquisa. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, vol. 23, n. 51, p. 369-386, jun./set. 2017. <https://doi.org/10.26512/lc.v23i51.8231>

Melo, M. C. O.; Lopes, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão e Planejamento**, [s. l.], vol. 12, n. 3, p. 648-667, set./dez., 2012. Disponível em <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2346>. Acesso em 15 mar. 2021.

Mota-Santos, C. M.; Tanure, B.; Carvalho Neto, A. M. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, Brasil. vol. 16, n. 3, p. 56-75, 2014. <https://doi.org/10.20946/rad.v16i3.13791>

Muraro, R. M. **A mulher no terceiro milênio**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

Nogueira, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, vol. 9, n. 2, p. 57-72, 2006. <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v9i2p57-72>

Oliveira, N.; Oliveira, R.; Dalfior, S. Gênero e Novas Perspectivas de Trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. *In*: 24º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2000. **Anais [...]** Florianópolis, 2000.

O'Neil, D. A.; Bilimoria, D. Women's Career Development Phases: Idealism, Endurance, and Reinvention. **Career Development International**, [s. l.], vol. 10, n. 3, p. 168-189, 2005. <https://doi.org/10.1108/13620430510598300>

Organização Internacional do Trabalho (OIT). **A igualdade de gênero no coração do trabalho decente**, [s. l.], 2008.

Pineau, T. de. Experiências de aprendizagem e histórias de vida. In: Carré, P.; Caspar, P. (Org.). **Tratado das ciências e das técnicas da formação**. Tradução Pedro Seixas. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

Rezende, F. V.; Carvalho Neto, A.; Tanure, B. A percepção de executivos e executivas sobre os estilos de liderança. **Reuna**, Belo Horizonte, vol. 19, n. 4, p. 107-130, out. 2014. Disponível em <https://revistas.una.br/reuna/article/view/640>. Acesso em 15 mar. 2021.

Rowlands, J. Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el desarrollo. In Magdalena León (comp.), **Poder y empoderamiento de las mujeres**, Bogotá, Colômbia, Tercer Mundo/Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia, p. 213-245, 1997.

Santos, S. P.; Teixeira, E. As abordagens feministas e a inserção da mulher no mercado de trabalho. In: JP - XVI Jornada de Pesquisa, 2011, Ijuí, RS. **Anais [...]** Ijuí: UNIJUI, 2011.

Serafim, M. C.; Bendassolli, P. F. Carreiras anticoncepcionais. **GV Executivo - Especial Mulheres**, Rio de Janeiro, vol. 5, n. 2, mai./jun., 2006. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v5n2.2006.34345>

Silva, A. P.; Barros, C. R.; Nogueira, M. L. M.; Barros V. A. "Conte-me sua história": Reflexões sobre o método história de vida. **Mosaico: Estudos em Psicologia**, Belo Horizonte, vol. 1, n. 1, p. 25-35, 2007. Disponível em <https://periodicos.ufmg.br/index.php/mosaico/article/view/6224>. Acesso em 15 mar. 2021.

Souza, E. C. Diálogos cruzados sobre pesquisa (auto)biográfica: análise compreensiva-interpretativa e política de sentido. **Educação**, Santa Maria, vol. 39, n. 1, p. 39-50, 2014. <https://doi.org/10.5902/1984644411344>

Stocker, P. C.; Dalmaso, S. C. Uma questão de gênero: ofensas de leitores à Dilma Rousseff no Facebook da Folha. **Revista Estudos Feministas** [online]. 2016, v. 24, n. 3, pp. 679-690. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2016v24n3p679>

Stromquist, N. La búsqueda del empoderamiento: en qué puede contribuir el campo de la educación. In: LEÓN M. (comp.), **Poder y empoderamiento de las mujeres**, Bogotá, Colômbia, Tercer Mundo/Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional de Colombia, p. 75-95, 1997.

Venier, M. E. ¿Por qué apoderar?. **Boletín Editorial de El Colegio de México**, México, n. 67, p. 17-20, mai./jun. 1996.