MULHERES NA GERÊNCIA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ANÁLISE DE EXPRESSÕES DE EMPODERAMENTO

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Recebido em: 13/11/2008

Aprovado em: 03/02/2009

Rosa Maria Borges Cardoso de Sousa
Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes
E-mail: rosaborgessousa@gmail.com.

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
Doutora em Ciência das Organizações pela Université Paris IX
Professora e coordenadora do Programa de Mestrado em Administração da Faculdade Novos Horizontes
E-mail: lenemelo@unihorizontes.br

RESUMO

A crescente participação da mulher no mercado de trabalho imprime novos contornos às relações de gênero e de poder nas empresas. Esse fenômeno sinaliza movimentos e processos de instalação do empoderamento da mulher. 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 pela mulher de sua habilidade e competência para produzir, criar, gerir e transformar sua própria vida e seu entorno, tornando-se protagonista de sua história. Neste trabalho, analisam-se expressões que evidenciam o empoderamento de mulheres que exercem cargo de gerência na área de Tecnologia da Informação. Procedeu-se a uma pesquisa de campo, de caráter exploratório-descritivo, por meio de entrevistas semiestruturadas com 12 mulheres gerentes da área de TI em empresas situadas na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Os resultados revelaram que algumas gerentes expressam sinais mais visíveis de empoderamento do que outras. Esses sinais se expressam na conscientização e construção de uma identidade social por essas mulheres, mediante a motivação e mobilização de suas potencialidades para ocupar um cargo gerencial.

Palavras-chave: Empoderamento, Relações de Gênero, Tecnologia da Informação.

WOMEN IN MANAGEMENT OF INFORMATION TECHNOLOGY: AN ANALYSIS OF EXPRESSIONS OF EMPOWERMENT

ABSTRACT

The growing number of women in the labor market is defining new contours of gender relations and power in businesses. These point to movements and processes for empowerment of women together with a range of welfare and recognition of social relations, presenting a challenge to patriarchal relations and maintenance of male privileges. This is an increased awareness by women, who have the skill and competence, to produce, create, manage and transform their own life and surroundings while acting out their own history. This work analyzed expressions of empowerment of women who manage information technology in companies in Belo Horizonte, Minas Gerais, Brazil with an exploratory-descriptive field research with semi-structured interviews of 12 female managers. Results showed that some managers express more visible signs of empowerment than others. This was expressed through an awareness and building of a social identity, with motivation and mobilization of their potential to occupy a managerial position.

Key words: *Empowerment, Gender Relations, Information Technology.*

MUJERES EN LA GERENCIA EN TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN: ANÁLISIS DE EXPRESIONES DE EMPODERAMIENTO

RESUMEN

La creciente entrada de la mujer en el mercado de trabajo imprime nuevos contornos a las relaciones de género y de poder en las empresas. Ese fenómeno señala para movimientos y procesos de la instalación de empoderamiento de la mujer. Se asocia al alcance de bien-estar y de reconocimiento de las relaciones sociales, representando un desafío a las relaciones patriarcales y a la manutención de los privilegios del género masculino. Consiste en la tomada de consciencia por parte de la mujer de que posee habilidad y competencia para producir, crear, gestionar y transformar su propia vida y su entorno, haciéndose protagonista de su historia. En este trabajo, analizamos expresiones que evidencian el empoderamiento de mujeres que ejercen puesto de gerencia en el área de Tecnología de la Información. Procedemos a una investigación de campo, de carácter exploratorio-descriptivo, por medio de entrevistas semiestructuradas, con 12 mujeres-gerentes del área de TI en empresas situadas en la ciudad de Belo Horizonte, Minas Gerais. Los resultados apuntaron que algunas gerentes expresan señales más visibles de empoderamiento y otras, no. Esas señales se expresan en la concientización y construcción de una identidad social, con motivación y movilización de sus potencialidades para ocupar un puesto gerencial.

***Palabras-clave**: Empoderamiento, Relaciones de Género, Tecnología de la Información.*

1. INTRODUÇÃO

São inegáveis o ritmo e a força com os quais a globalização engendra mudanças no mundo das organizações. Entre essas mudanças, destaca-se o fato de a diversidade de gênero passar a ser a tônica na constituição da força de trabalho, antes caracterizada por grande homogeneidade masculina. Tal fato, no entanto, não reduziu a agudeza com que a desigualdade de gênero se apresenta na cultura e na sociedade brasileira.

As considerações de Melo, Mageste e Mendes (2006) remetem à compreensão de que as bases da desigualdade de gênero estão nas construções sociais, descartando razões ou fontes puramente biológicas para as diferenças entre o masculino e o feminino. A perspectiva de que a diferença entre os gêneros é construção sociocultural abre possibilidades para que se vislumbre como potencial viável a transformação das estruturas sociais. Tal possibilidade acena, também, com a esperança de que se possam reverter os processos geradores de desigualdade e criar outros capazes de produzir igualdade, inclusão e abertura para a diversidade.

As relações de gênero são vistas também como uma agenda de trabalho com premissa inequivocadamente ética. Tal concepção implica a construção de estruturas participativas e igualitárias, nas quais as mulheres não sejam vistas como pessoas vulneráveis e passivas ou, simplesmente, como recurso útil ou massa de manobra, mas sim como agentes ativas das suas próprias histórias. Ou seja, sujeitos, de direito e de fato. Essa premissa precisa ser internalizada na concepção das várias estruturas organizacionais e nas diferentes áreas e dimensões do mercado e das relações de trabalho, assim como na definição das ações, das políticas e das estratégias das empresas, no planejamento, gestão e avaliação dos processos, e na participação nos espaços em que as decisões são tomadas (OLIVEIRA, 2005).

As estatísticas sobre a inserção da mulher nas esferas organizacionais refletem, como um fato já consolidado, o aumento da participação feminina no mercado de trabalho brasileiro. O IBGE (2008) aponta dois fatores que explicam esse crescimento: a melhor escolaridade da mulher em comparação aos homens e a queda da fecundidade. O acesso mais amplo e mais frequente a cargos de liderança e comando também é sinal da efetividade dessa mudança social.

No que se refere à ocupação das mulheres na área de informática, constata-se que a TI demonstra ser setor de atividade em que a participação feminina avança com um pouco mais de liberdade. Rapkiewicz (1998) mostra que o setor de informática no Brasil é o que tem contado com maior participação feminina, considerando-se os setores tecnológicos. Em suas palavras "a capilaridade da microinformática, 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" (RAPKIEWICZ, 1998:197).

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

Ao se analisar a participação das mulheres gerentes no setor de informática em Belo Horizonte no período de 2004 a 2006, verificou-se crescimento bastante expressivo do número de cargos ocupados por mulheres na atividade gerencial. A quantidade de cargos por elas ocupados cresceu, em média, 44,35%. Em números absolutos, do total de 753 cargos ocupados no período, 335 foram ocupados por mulheres, representando 44,49%, enquanto 55,51% foram ocupados por homens. No mesmo período, os cargos ocupados por mulheres tiveram crescimento de 90,9%, superando os cargos ocupados por homens, que cresceram 75%. 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* (7%) e processamento de dados (6%) (MTE, 2005, 2006, 2007b, 2007c).

Diante desse cenário, parece instigante a análise da trajetória das mulheres gerentes na área de

tecnologia, verificando-se as particularidades e adentrando nos conceitos de empoderamento. O empoderamento associa-se ao reconhecimento das relações sociais e ao processo de alcance de bem-estar. Nesse processo, entender questões relativas às relações de poder, especialmente nas relações de gênero, é de fundamental importância para a compreensão das práticas sociais, pessoais e econômicas (COSTA, 2004).

Em função dessa premissa, este artigo apresenta e analisa expressões que evidenciam ou não o empoderamento de mulheres gerentes na área de tecnologia da informação. Para tanto, procedeu-se a uma pesquisa de campo, de caráter exploratório-descritivo, por meio de entrevistas semiestruturadas 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, e são apresentados à frente. Antes, porém, é apresentada uma análise teórica para a construção e o entendimento do conceito de empoderamento.

2. EMPODERAMENTO

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

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

Na Terceira Conferência da ONU sobre a Mulher, em Nairobe, no ano de 1985, o conceito de empoderamento foi empregado 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; LEÓN, 2002:53). Naturalmente, a questão do empoderamento não diz respeito unicamente às mulheres do Terceiro Mundo, mas, de maneira geral, também às formas pelas quais as mulheres promovem visões alternativas 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, homens e mulheres, no planejamento e desenvolvimento interativo e compartilhado, pelas quais poderiam ser reconhecidas as habilidades e conhecimentos pessoais (LISBOA, 2007).

Realizada em Beijing, em 1995, a IV Conferência Mundial das Mulheres foi considerada marco histórico para o movimento feminista, uma vez que passou a atribuir aos governantes a responsabilidade pela desigualdade de gênero. Nessa conferência, apontaram-se duas 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, 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).

2.1. Em busca de uma concepção de empoderamento

O empoderamento pode ser definido como estratégia ou dispositivo por meio 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 suas próprias vidas, seus entornos, 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 autonomização ou empoderamento, um neologismo.

Empoderar é um verbo que conota ação e poder. 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 dos indivíduos e grupos de 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; MEIRELLES, 2007:2). 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 envolver opressão, autoritarismo, abuso e dominação, como emancipação e forma de resistência, permitindo um novo olhar às relações de poder no campo dos estudos sobre relações de gênero. Mesmo que esse conceito de poder não possa ser descartado na análise do empoderamento feminino, nesta perspectiva o poder ganha contornos de reconhecimento e valorização da mulher.

Para Oakley e Clayton (2003), 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 eles possam empoderar-se.

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 dos objetivos e valores dessa pessoa, 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 que considerar que o êxito depende precisamente do papel que o sujeito desempenha na promoção da realização dos objetivos[1].

2.2. Dimensões do empoderamento

Deere e León (2002) desenvolvem o conceito de empoderamento como o poder interior[2] capaz de gerar forças para que o indivíduo seja capaz de enfrentar e desafiar as relações sociais preestabelecidas.

No entanto, segundo as autoras, o empoderamento não se reduz ao terreno do individual e do psicológico, manifestando-se por meio de expressões de autoajuda. Pelo contrário, há uma dimensão pessoal que requer, no social, a transformação no acesso pela mulher tanto aos bens quanto ao poder. As relações de gênero tornam-se o campo e pré-condição para a obtenção da igualdade entre homens e mulheres na prática social. A autonomia do indivíduo requerida pelo empoderamento não é algo puramente psicológico.

Por outro lado, o empoderamento não é exclusivamente social ou exógeno, nem é uma ação exclusiva ou independente de agentes externos, ou seja, de outros atores sociais. De várias maneiras os outros atores e o complexo social podem impulsionar a formação da mulher para os processos de poder de forma positiva, quer dizer, apoiá-la para que obtenha maior controle seja sobre

[1] Pode-se associar a busca do bem-estar e do 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 autoestima e, depois, volta-se para satisfazer a necessidade de autorrealização. 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).

[2] O termo resiliência adere-se aqui como a capacidade de adaptação e flexibilização diante dos desafios, como um processo de construção, compartilhamento e ressignificação das experiências. Junqueira e Deslandes (2003:234) afirmam que "o conceito de resiliência traduz a possibilidade de superação num sentido dialético. Isto é, representando um novo olhar, uma ressignificação do problema, mas que não o elimina, pois constitui parte da história do sujeito". Empoderamento envolve essa resiliência.

as fontes de poder, seja sobre os recursos: o conhecimento, a informação e as relações (NEGRÃO; VISCARRA, 2007).

A ideia de empoderamento implica a dimensão endógena ou psicológica, pois demanda que se promova conscientização, pelas 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 sobre acontecimentos relativos aos rumos da sociedade (AGENDE, 2002). No entanto, o empoderamento vai além, pois envolve a construção e a vivência da subjetividade.

Negrão e Viscarra (2007) associam o empoderamento a um processo de aquisição de autoestima 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, procurando obter maior controle sobre as fontes que determinam esse poder. Para as autoras citadas, 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 nas próprias experiências dos sujeitos empoderados, mas também nas experiências das outras pessoas, grupos e entidades envolvidos, bem como nas políticas públicas e nas estruturas culturais.

Rowlands (1997), ao tratar do conceito de empoderamento, diferencia quatro tipos de poder: "poder sobre, poder para, poder com e poder dentro". Tal diferenciação é importante, uma vez que o empoderamento é poder e ação, ou seja, habilitação e competência para, além de assumir o poder e a autonomia, lidar e relacionar-se com eles. Mesmo que haja uma concepção determinista nessa proposta, ela permite uma leitura visível do empoderamento em um campo de análise.

O "poder sobre" representa o aumento de poder de alguém sobre outra pessoa; isto é, significa que alguém perde espaço 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 um poder criador e facilitador que abre a possibilidade de 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 ideias. O "poder dentro" diz respeito ao poder interno, à força interior do sujeito. Está associado à autoestima e à 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" (ROWLANDS, 1997).

No processo de empoderamento, Romano e Antunes (2002) enfatizam 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 e quais são as formas de resistência. Enfim, é preciso coletar a maior quantidade de dados possível, favorecendo a leitura da prática social em análise.

Ainda segundo Romano e Antunes (2002), o empoderamento pode ser analisado com base em duas perspectivas. A primeira coloca as pessoas e o poder no centro dos processos de desenvolvimento, ou seja, parte da premissa de que a ação social leva à transformação. A segunda perspectiva refere-se ao 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.

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

Na perspectiva de uma rede de interações sociais, Friedmann (1996) destaca os componentes cognitivo, psicológico, político e econômico como pilares do processo de empoderamento das mulheres:

a) Componente cognitivo – refere-se à compreensão 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 autoestima são fundamentais.

c) Componente político – supõe a habilidade para analisar o meio circundante em termos políticos e sociais. Isso também significa capacidade para organizar e promover mudanças sociais.

d) Componente econômico – supõe a independência econômica das mulheres e é fundamental apoio ao componente psicológico.

Na perspectiva de gênero, Costa (2004) salienta 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 este desfrutou no sistema do patriarcado. Ora, significa, efetivamente, mudança na dominação tradicional dos homens sobre as mulheres, assegurando a estas autonomia no controle dos seus corpos, da sua sexualidade, das suas opiniões e do seu direito de ir e vir.

O empoderamento da mulher, segundo Deere e León (2002:45), dá-se a partir de maior igualdade, que é detalhada em cinco níveis: (1) bem-estar; (2) acesso aos recursos; (3) conscientização; (4) participação; e (5) controle. Essa igualdade pode ser entendida como uma "igualdade entre", estabelecida por uma relação de similaridade recíproca estabelecida horizontalmente entre indivíduos do mesmo nível.

A questão da igualdade, discutida no Fórum Econômico Mundial de 2005 (LOPEZ-CLAROS; 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 premissa é a da negação da igualdade, ou seja, de que existe desigualdade entre homens e mulheres nos seguintes aspectos: (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 do processo de empoderamento, porque verifica os níveis tanto de redução da desigualdade quanto de desenvolvimento de possibilidades de acesso à igualdade.

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, 2006:40-41).

2.3. O empoderamento no espaço organizacional

No processo de empoderamento das mulheres, um dos desafios é romper a barreira do poder de decisão tanto na esfera pública quanto na familiar, o qual, ao longo dos séculos, pertenceu aos homens. Às mulheres restava a possibilidade de utilizar estratégias de influência, às quais podiam recorrer quando precisavam exercer o poder. Essas posições de poder diferenciadas foram perpetuadas cultural e institucionalmente. A crença por parte das próprias mulheres nas barreiras ao seu acesso ao poder e ao exercício dele estabeleceu-se como um dos principais desafios ao processo de empoderamento. A subordinação de gênero foi de forma intensa e profunda introjetada também pelas mulheres e é ponto crítico para as transformações demandadas no processo de empoderamento (MARTINS, 2003).

Pensar a 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 entre mulheres e mulheres não existissem também divergências (SORJ, 1992).

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. O que se nota, porém, é uma segregação velada e manifestada de forma disfarçada, que atinge as mulheres no ambiente de 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 ocorre em função do gênero, e não da qualificação da mulher (BELLE, 1993). Visa a manutenção das desigualdades como forma de opressão e está presente em quase todos os aspectos organizacionais, desde brincadeiras, metáforas e linguagem utilizadas até políticas administrativas.

Cappelle *et al*. (2004) escrevem que as organizações se configuram como 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, Mageste e Mendes (2006), são frequentemente encobertos ou escondidos nas entrelinhas do que as pessoas falam e fazem, refletindo formas sutis de discriminação. Para romperem com todas essas questões e ultrapassarem 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.

Para Deere e León (2002), o empoderamento inicia-se pela sensibilização, para que se crie consciência da discriminação de gênero e para que a mulher mude sua percepção negativa sobre sua própria 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. É moldado para e por 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. Verifica-se, ainda, o desbloqueio de algumas situações estabelecidas dentro das organizações. É correto afirmar que não se trata de situação homogeneizada, mas de mudanças bem localizadas. Acredita-se que essas mudanças são sinais de empoderamento de mulheres em termos gerais.

3. METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida[3] caracterizou-se como descritiva. 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 em Belo Horizonte. 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 que atendem à especificação da população-alvo identificada.

O instrumento utilizado para a coleta de dados, conforme tipificação de Bruyne *et al*. (1977), foi uma entrevista semiestruturada 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.

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. O processo de análise dos dados passou pelas

[3] Esta pesquisa foi desenvolvida na Dissertação de Mestrado de SOUZA, Rosa Maria Borges Cardoso (2008), uma das autoras deste artigo.

seguintes fases de tratamento: preparação, tabulação quantitativa e tabulação temática (MELO, 2007).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

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. O espaço organizacional dessas mulheres é constituído por empresas do setor público (3) e do setor privado (9).

Os dados demográficos 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.

Quanto à formação acadêmica, 100% das entrevistadas possuem graduação e especialização; 4 entrevistadas possuem titulação de mestre. Entre as áreas mais citadas na formação acadêmica, processamento de dados e análise de sistemas correspondem a 58% da formação; ciência da computação e gerenciamento de projetos, a 25%; administração de empresas e estratégia de gestão empresarial, a 17%; engenharia elétrica e civil, a 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.

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; ROSA; MENDES, 2006). A procura por melhor posição no mercado alinha-se às exigências de formação acadêmica.

Quanto ao tempo que as entrevistadas atuam em cargos de gerência, 5 responderam que há mais de 10 anos; 2, entre 8 e 10 anos; 2, entre 5 e 8 anos; e 3, há menos de 3 anos. Todas as entrevistadas indicaram trajetória exclusivamente na área de tecnologia da informação.

Tais informações propiciaram entendimento sobre o perfil das entrevistadas e abertura para a análise das expressões de empoderamento[4].

4.1. Expressões de empoderamento

Por expressões de empoderamento entendem-se as manifestações, atitudes e ações que reforçam o empoderamento da gerente mulher, dentre as quais destacam-se: bem-estar e sucesso, reconhecimento da família, ações para a ascensão de outras mulheres, ascensão profissional, reconhecimento por mérito e participação em processos decisórios.

4.1.1. Bem-estar e sucesso

O empoderamento parece relacionar-se com certo nível de busca pessoal por bem-estar e sucesso. Para Sen (2001), como já se fez referência, 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 do processo de empoderamento e alcance do bem-estar e sucesso. Incluiria 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. O nascedouro e a desembocadura do processo são no, do e para o social.

O sucesso e o bem-estar na trajetória profissional requerem esforços no âmbito pessoal, ou seja, investimentos no plano da identidade do indivíduo no social, traduzida como autoconfiança e autoestima. Para algumas pessoas, ter sucesso significa reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. Para outras, pode denotar 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)

[4] 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.

Outro sentimento de bem-estar e sucesso pode ser percebido no relato da gerente E11, sobre como ela se sentiu quando percebeu que a família se orgulhava dela. Ela relaciona trabalho bem feito e visibilidade no mercado com 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 outra entrevistada, o bem-estar e o sucesso significam 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 no lugar que você está. [...] Eu fiquei muito feliz por passar por um crivo desse. Isso me envaideceu. (E3p13)

Destacam-se outras expressões que representam 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 ao exterior"; e "Ocupar o cargo por merecimento e competência, e não por indicação política".

4.1.2. 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 maneira diferente o seu papel de marido e ampliado a sua participação como pai na criação e educação dos filhos (MELO, 2002).

O reconhecimento e o incentivo por parte da família são avaliados por uma das entrevistadas como diferenciais 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 que eu tenha 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 um obstáculo à sua trajetória. Mas o reconhecimento por parte da família e o rompimento com padrões rígidos de comportamento representam um processo dinâmico, que ainda se encontra em construção, no qual os papéis do homem e da mulher estão sendo redefinidos (MELO, 2002).

Muitas mulheres ainda encontram obstáculos familiares na sua ascensão, dada a concepção sexista e patriarcal 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 do gênero masculino. Significa mudança nos esquemas de percepção e ação dos sujeitos.

O processo de empoderamento é constitutivamente integral, ou seja, alcança toda a vida da mulher. Nesse sentido, o apoio familiar, unidade basilar do social, é fundamental. Pais, maridos e filhos atuam como parceiros e aliados nesse processo de crescimento e valorização da mulher.

4.1.3. 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 autoestima 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.

A expressão de empoderamento não é apenas um sentimento ou consciência. O empoderamento exige ação no social. O fortalecimento do indivíduo acarreta, motiva e estimula o fortalecimento dos demais indivíduos da rede de relacionamento em situação semelhante.

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

> Tinha uma 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 de 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. Essa ação reforça a autoconfiança em sua competência e a libera para buscar novos espaços de crescimento.

> Por exemplo, há muito tempo atrás eu tinha uma secretária... 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. (E5p11)

Já a entrevistada E7 entende que faltam *networks* femininas. Sua proposta seria criar espaços em que as mulheres pudessem trocar experiências e conhecimento, além de discutir a carreira. Nota-se que, pela capacidade feminina de gerenciar vários assuntos ao mesmo tempo, nesse espaço a mulher atuaria em múltiplos papéis.

É interessante a proposta da gerente, porém ela remete novamente à ideia de "culpa" das mulheres por estarem ficando menos tempo com os filhos ou por estarem abandonando o seu "posto" no lar:

> 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 diferentes. Quando eu cheguei a pensar em um evento dessa natureza, eu imaginei 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. (E7p13)

Outra ação poderia ser a realização de palestras e *workshops* para elevar a autoestima feminina (no sentido de identidade ou reconhecimento como sujeito no social):

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

4.1.4. Ascensão profissional

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

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

No caso das gerentes entrevistadas, um dado interessante é que elas não apresentaram estagnação no cargo e conseguiram ocupar cargo de gerência num período bem curto das suas carreiras na área de TI. Considera-se isso um feito relevante, uma vez 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 em razão das rápidas mudanças tecnológicas (VIEIRA; SANTOS; PEREIRA, 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. Tem-lhes oportunizado adentrar mais nesse espaço, a partir de uma melhor formação acadêmica, qualificações e busca constante de novos conhecimentos, constituindo-se, dessa forma, em via de empoderamento para a mulher.

Para a entrevistada E2, as atividades de "trabalhar a carreira e não deixar de estudar" tornaram-se constantes na sua vida profissional. Para ela, não basta somente chegar à gerência – é preciso esforçar-se para manter-se na carreira e continuar crescendo. A trajetória da entrevistada foi marcada pelo reconhecimento da empresa por 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 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 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 pela autoestima 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.

4.1.5. Reconhecimento por mérito

Conseguir o reconhecimento do seu trabalho por parte da empresa é, para muitas mulheres, uma das formas de 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, como sujeitos sociais ativos, do desenvolvimento de expressões próprias que as impulsionem e motivem 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 motivação. Simplesmente ela ocupou um novo cargo. Há que questionar até que ponto não houve mobilização da entrevistada no sentido de empenhar-se para ocupar o cargo, pois há um reconhecimento subentendido de sua competência pela empresa.

> 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 a consciência e a mobilização. Mas, de alguma forma, ela mesma se considerava digna do reconhecimento. Seria mais um entre 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, também, pela dimensão psicológica. Não há empoderamento sem desejo, sem autopercepção, sem autorreconhecimento. A dependência do reconhecimento externo é uma forma de subordinação e espoliação patriarcal, ainda presente na conduta de algumas mulheres. No entanto, o desejo ou a vontade sem a ação efetiva, sem mobilização, não se traduz em empoderamento. Além do mais, essa vontade e essa ação precisam ser reconhecidas e legitimadas. Assim, o empoderamento parte do social, como conscientização e construção da identidade, e volta para o social como mobilização, legitimação, definição de espaços e estruturação das relações de poder.

4.1.6. 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. O relato da entrevistada E2 evidencia tal superação.

> Eu fiquei lá até novembro do ano passado, quando eu recebi um convite para trabalhar no governo do Estado, no projeto Certifica Minas, que tem um planejamento estratégico até 2023. [...] fazer uma inserção de Minas no mercado internacional, com exportação de carne, cachaça, todos os produtos de origem animal e vegetal. (E2p1,2)

De acordo com 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 área estratégica para o desenvolvimento do negócio da empresa.

> 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)

Segundo Melo, Mageste e Mendes (2006), empoderar-se exige das mulheres esforços para o desenvolvimento de alianças, manobras e estratégias voltadas para as exigências organizacionais. Sem esse posicionamento, dificilmente as mulheres estariam conseguindo superar as barreiras que ainda existem em muitas empresas e participar de forma cada vez mais efetiva nos processos decisórios organizacionais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou analisar, a partir dos relatos de mulheres que exercem cargo de gerência na área de tecnologia da informação, algumas expressões que evidenciam ou não o seu empoderamento no espaço organizacional.

Observou-se nos relatos que algumas gerentes expressam sinais mais visíveis de empoderamento. Esses sinais se expressam na conscientização e construção de uma identidade social, com motivação e mobilização de suas potencialidades para ocupar um cargo gerencial. De modos diferenciados, todas as entrevistadas exercem influência nas decisões dos diferentes níveis hierárquicos que ocupam.

Deve-se, porém, tomar o devido cuidado para que o empoderamento da mulher não se limite 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. Oakley e Clayton (2003) ressaltam, no entanto, que é preciso cuidado para que o conceito de empoderamento não se reduza à noção de compartilhamento de poder e de participação em processos decisórios organizacionais exclusivamente. De toda forma, o poder oriundo da posição hierárquica pode instrumentalizar a mulher para que ela adquira mais confiança em si mesma e se fortaleça pessoal e socialmente, favorecendo, assim, a busca do empoderamento.

Verificou-se que, ainda que não haja por parte de todas as entrevistadas a consciência de que vivem um processo de empoderamento, há evidências desse processo. É o que se percebe quando elas afirmam que o poder hierárquico da função gerencial simboliza (e se reveste de) uma série de desejos e valores. Esses desejos e valores 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 e consciência das suas potencialidades, investimento na qualificação 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.

Os extratos apresentados são representativos da trajetória gerencial de sucesso que as mulheres estão empreendendo na área de tecnologia da informação e promovem discussões sobre o empoderamento feminino nas organizações, permitindo que se atingisse a proposta deste estudo. Naturalmente, estudos mais complexos do empoderamento envolvem também a percepção de outros segmentos e agentes sociais que estejam diretamente ligados ao sujeito de análise. Assim, pode-se complementar estes resultados com o envolvimento de superiores, subordinados e pares. Sugere-se também a continuidade dos estudos sobre empoderamento com outros grupos, mistos ou não, e em outras áreas de mercado, para validar, ampliar ou refutar as hipóteses aqui desenvolvidas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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.

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

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

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

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. 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.

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

COSTA, A. A. A. *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, C. D.; LEÓN, M. *O empoderamento da mulher*: direitos à terra e direitos de propriedade na América Latina. Tradução Letícia Vasconcellos Abreu, Paula Azambuja Rossato Antinolfi, Sônia Terezinha Gehering. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.

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

HOROCHOVSKI, R. R.; MEIRELLES, G. Problematizando o conceito de empoderamento. In: SEMINÁRIO NACIONAL MOVIMENTOS SOCIAIS, PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA, 2., 2007, Florianópolis, SC. *Anais...* Florianópolis: UFSC, 2007.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 5 ago. 2008.

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

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, M. Empoderamiento: Relaciones de las mujeres con el poder. In: *Estudos Feministas*, ano 8, 2º sem. 2000.

LISBOA, T. K. Empoderamento. In: CONFERÊNCIA ESTADUAL DOS DIREITOS DA MULHER, 2., 2007, Florianópolis, SC. *Anais...* Florianópolis, 2007.

LOPEZ-CLAROS, A.; ZAHIDI, S. Empoderamento das Mulheres: Avaliação das Disparidades Globais

de Gênero. In: FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2005. Gênova: [s.n.], 2005.

MARTINS, C. H. B. *Trabalhadores na reciclagem do lixo*: dinâmicas econômicas, socioambientais e políticas na perspectiva de empoderamento. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MASLOW, A. H. *O Diário de Negócios de Maslow*. Organizado por Débora C. Stephens. Tradução Nilza Freire. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2003.

MELO, M. C. O. L. *Empoderamento de mulheres gerentes*: um estudo de caso em empresas do setor bancário, industrial e informática. Projeto de Pesquisa – NURTEG, Faculdade Novos Horizontes/CNPq, 2007.

_____. 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, 27., 2002, Porto Alegre. *Anais Eletrônicos...* Porto Alegre: UFRGS, 2002. 1 CD-ROM.

MELO, M. C. O. L.; MAGESTE, G. S.; MENDES, E. 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, 2006. CD-ROM.

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, 2006. 1 CD-ROM.

MINAYO, M. C. S. *O Desafio do Conhecimento*: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 9. ed. revista e aprimorada. São Paulo; Rio de Janeiro: HUCITEC, 2006.

MTE. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *CAGED Estatístico*. Competência: Fev/2004 a Fev/2005, Brasília: Datamec, 2005. 1 CD-ROM.

MTE. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *CAGED Estatístico*. Competência: Jan/2005 a Jan/2006, Brasília: Datamec, 2006. 1 CD-ROM.

MTE. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *CAGED Estatístico*. Competência: Ago/2006 a Ago/2007, Brasília: Datamec, 2007a. 1 CD-ROM.

MTE. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *CAGED Estatístico*. Competência: Jan/2006 a Jan/2007, Brasília: Datamec, 2007c. 1 CD-ROM.

MTE. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *Séries Históricas*. Competência: Julho/2007, Brasília: Datamec, 2007b. 1 CD-ROM.

NEGRÃO, T.; VISCARRA, S. Tecnologias de informação e comunicação como ambiente de empoderamento de gênero. SEMINÁRIO NACIONAL MOVIMENTOS SOCIAIS, PARTICIPAÇÃO E DEMOCRACIA, 2., 2007, Florianópolis, SC. *Anais...* Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2007.

OAKLEY, P.; CLAYTON, A. *Monitoramento e Avaliação do Empoderamento*. Inglaterra: Intrac, 2003.

OLIVEIRA, G. C. A Responsabilidade social e a Eqüidade de gênero. *CFEMEA*, outubro de 2005.

PRÁ, J. Políticas públicas, direitos humanos e capital social. In: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. (Orgs.). *Capital social*: teoria e prática. Ijuí, RS: Editora Unijuí, 2006. p. 275-297.

RAPKIEWICZ, C. E. *Femina Computationalis ou a construção do gênero na informática*. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Sistemas e Computação). Rio de Janeiro: UFRJ, 1998.

RICHARDSON, R. J. *et al*. *Pesquisa Social*: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMANO, J. O.; ANTUNES, M. (Orgs.) *Empoderamento e direitos no combate à pobreza*. Rio de Janeiro: ActionAind Brasil, 2002. p. 21-44.

ROWLANDS, J. *Questioning Empowerment*. Oxford: OXFAM, 1997.

SEN, A. K. *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.

SOUSA, R. M. B. C. *O empoderamento da mulher e o acesso à gerência em tecnologia da informação*: um olhar sobre gênero e poder. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2008.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *RAUSP*, v. 32, n. 3, 1997.

STROMQUIST, N. La busqueda del empoderamiento: en qué puede contribuir el campo de la educación. In: LEÓN, M. (Org.). *Poder y empoderamiento de las mujeres*. Bogotá: MT Editores, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.

VIEIRA, K. P.; SANTOS, F.; PEREIRA, F. 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, abr. 2007.