

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**A INFLUÊNCIA DO EMPODERAMENTO FEMININO NA CARREIRA DE  
MULHERES DOCENTES: ESTUDO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA  
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO**

**THE INFLUENCE OF WOMEN'S EMPOWERMENT IN WOMAN TEACHERS'S  
CAREER: STUDY IN UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA CAMPUS SANTANA  
DO LIVRAMENTO**

Bibiana Giudice Da Silva Cezar, Laura Alves Scherer e Kathiane Benedetti Corso

**RESUMO**

O objetivo da pesquisa é analisar a influência do empoderamento feminino na carreira de mulheres docentes em uma Instituição de Ensino Superior Pública. Utilizou-se como metodologia o estudo de caso descritivo-exploratório, fazendo uso de um roteiro de entrevista semiestruturado sobre o empoderamento feminino baseado em Malhotra et al. (2002) e Luttrell et al. (2009) com sete docentes da Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento. Para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo em que as seis dimensões do empoderamento feminino foram definidas como categorias *a priori*: Dimensão Econômica, Sociocultural, Familiar, Legal, Política e Psicológica. As entrevistadas apresentaram diversos traços de empoderamento em seus discursos. Ao resistirem à cultura patriarcal buscando autonomia e poder sobre suas próprias vidas, as docentes alcançaram êxito em suas carreiras. Optaram por qualificarem-se intelectualmente, adiarem a maternidade e por ter menos filhos. Ressalta-se que o fato de essas docentes estarem na carreira pública, auxilia ao direcionamento da igualdade entre os gêneros. Sendo assim, verificou-se que o empoderamento influenciou-as a serem economicamente ativas e independentes e capazes de escolher, gerir e planejar sua carreira.

**Palavras-chave:** empoderamento feminino, docentes mulheres, ensino superior.

**ABSTRACT**

The objective of the research is to analyze the influence of women's empowerment in the career of women teachers in a public institution of higher education. It was used as methodology the descriptive and exploratory study of case and a semi-structured interview about women's empowerment based on Malhotra et al. (2002) e Luttrell et al. (2009) with seven teachers of Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento. As data analysis it was used content analysis with the six dimensions of women's empowerment as *a priori* defined categories: Economic Dimension, Sociocultural, Familial, Legal, Political and Psychological. The interviewees showed many traces of empowerment in their speeches. To resist the patriarchal culture looking for autonomy and power over their own lives, the teachers have achieved success in their careers. They chose to qualify intellectually, delay motherhood and to have fewer children. It is emphasized that the fact that these teachers are in the public career, assists the direction of gender equality. Therefore, it was found that the empowerment influenced them to be economically active and independent and able to choose, manage and plan your career.

**Keywords:** women's empowerment, women teachers, higher education.

## 1 INTRODUÇÃO

Ao analisar a conjuntura das mulheres na sociedade, percebe-se que estas foram oprimidas desde a antiguidade por uma cultura tradicionalmente patriarcal, marcada pela desigualdade de gênero. Essa circunstância impôs diversas dificuldades na trajetória pessoal e profissional feminina, que aos poucos foi se modificando, mas ainda está em pauta.

O desejo de transformar essa situação deu origem ao conceito de empoderamento feminino, que busca o reconhecimento e valorização das mulheres como forma de alcançar sua emancipação e a igualdade entre os gêneros (COSTA, 2004; LISBOA, 2008; MELO e LOPES, 2012).

O sexo feminino ao empoderar-se, passou a ter menos filhos, a desenvolver o grau de instrução e a ser economicamente ativo e independente, suscitando diversas mudanças socioculturais e econômicas (BRUSCHINI e PUPPIN, 2004). Um aspecto que se redefiniu devido às diversas transformações das mulheres na sociedade é sua carreira, visto que outrora eram restringidas às tarefas domésticas. Atualmente, de maneira constante, o sexo feminino insere-se e permanece no mercado de trabalho, construindo e gerindo sua carreira e assim alcançando por mérito lugar de destaque nas organizações (DINIZ e GUIMARÃES, 2013; ANDRADE e BARBOSA, 2013).

A carreira, além de ter seu significado atribuído à perspectiva objetiva da esfera profissional (sucessão de profissões e atividades realizadas), também abrange questões subjetivas como as percepções e aptidões do indivíduo (LONDON e STUMPF, 1982; HALL, 2002; COSTA e DUTRA, 2011). Esses aspectos subjetivos são muito relevantes na análise da perspectiva feminina sobre sua carreira, pois tornam possível vislumbrar a complexidade da trajetória feminina no âmbito profissional.

Nesta pesquisa o campo de análise traz a perspectiva da carreira de mulheres docentes. Apesar das mulheres representarem 60% da população graduada e 51% da pós-graduada brasileira (MOVIMENTO HABLA, 2012) e essas possuem uma média de anos de estudo maior que ao sexo masculino (8,1 anos em comparação com 7,7 anos) (IBGE, 2014a), a maioria dos docentes segundo o censo realizado pelo IBGE (2014a), ainda são homens, tanto em instituições públicas quanto privadas, independentemente do grau de instrução (especialização, mestrado ou doutorado). Essa constatação é reflexo da pesquisa realizada pela OCDE (2013) que expõe a predominância masculina em empregos que demandam qualificação de nível superior: 91% dos homens frente a 81% do sexo feminino.

Mesmo assim, há muitas mulheres ingressando na carreira do magistério superior. No setor público, incluindo as universidades federais, por sua vez, as dificuldades enfrentadas pelas mulheres são supostamente menores (MIRANDA et al., 2009). Pelo meio de admissão ser via concurso público, questões relacionadas à carreira, como salários, promoções e plano de carreira ocorrem por critérios iguais para ambos os gêneros, sem subjetividade (PUPPIN, 1995). Sendo assim, barreiras como assimetria de poder deveriam não existir ou pelo menos ser minimizadas nessas organizações.

Nesse sentido, o presente trabalho busca analisar a influência do empoderamento feminino na carreira das mulheres pelo ponto de vista de docentes de uma universidade federal.

Este artigo será apresentado em cinco partes sendo a primeira uma introdução ao tema, seguido do referencial teórico que aborda conceitos de carreira e empoderamento feminino, da metodologia empregada para alcance dos objetivos, da apresentação e análise dos dados e, por fim, das considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CARREIRA

No início dos anos 1970 iniciaram-se estudos sobre as teorias de carreira derivadas da constatação da escassez de pesquisas no âmbito do conhecimento humano sobre essa área (DUTRA et al., 2009). Autores como Schein (1990) e Hall (2002), em seus trabalhos, estabeleceram importantes considerações sobre o tema que proporcionam uma base sólida para novos estudos.

Etimologicamente, a palavra carreira tem origem no latim medieval *via carraria*, uma estrada designada para meios de transporte (MARTINS, 2001), difundindo-se atualmente ao sentido de caminho a ser seguido na vida profissional, e possuindo diferentes aplicações e conotações (SCHEIN, 1996).

Segundo Chiavenato (2010), carreira consiste na sucessão de posições e funções realizadas pelo indivíduo no decorrer de sua permanência na organização. De maneira semelhante, Rezende (2014) restringe o conceito a uma série de classes, ou seja, de determinadas atividades, um processo com início e fim. Para London e Stumpf (1982) essa noção se dá somente na perspectiva da organização, consistindo em políticas, procedimentos relacionados a graus hierárquicos organizacionais, e o movimento de pessoas na instituição.

Entretanto, em relação à perspectiva do indivíduo, de acordo com London e Stumpf (1982), Hall (2002) e Costa e Dutra (2011), a carreira é mensurada não somente em uma sequência temporal de ocupações, empregos, cargos e posições no trabalho, estudos e experiências, mas também em determinadas percepções, condutas e aptidões profissionais do indivíduo, refletindo, conforme Motta (2006), em sua vida pessoal.

Apesar da constatação da influência das empresas e sociedade (LONDON; STUMPF, 1982), percebe-se uma maior valorização das pretensões e inclinações dos indivíduos, juntamente com uma postura proativa baseada em experiências subjetivas do profissional sobre a escolha, planejamento e desenvolvimento da carreira (CANTARELLI et al., 2014).

Sendo assim, na visão de Schein (1993), é fundamental a análise de carreira em dois cenários: a carreira externa ou objetiva e a carreira interna ou subjetiva. Para o autor, a carreira externa se fundamenta no modo como o indivíduo desenvolveu sua carreira ao longo do tempo e expressa-se em profissões, qualificações, status e remunerações. A carreira interna, por sua vez, consiste em referências de cunho psicológico, a percepção que o sujeito possui de sua trajetória profissional. Ao abranger questões subjetivas e individuais, a carreira interna baseia-se no autoconhecimento, identificado com o passar do tempo conforme influências externas, valores, necessidades, habilidades e experiências (VASCONCELOS et al., 2010).

A partir desse contexto, Costa (2010) expõe que a maneira mais adequada de analisar a carreira de um indivíduo é pela perspectiva do próprio profissional, pois este irá ponderar aspectos da carreira objetiva e da subjetiva, enquanto outras pessoas tendem a perceber somente a carreira externa.

### 2.2 EMPODERAMENTO FEMININO

De acordo com Capelle et al. (2004), as relações de gênero fundamentam-se conforme os preceitos em vigor na sociedade e são influenciadas pelas transformações socioculturais, tecnológicas e econômicas, que moldam o comportamento e a condição de vida dos indivíduos.

Seguindo essa linha de raciocínio, a trajetória da mulher rumo à sua inserção, permanência e desenvolvimento no ambiente profissional vem sendo construída em compasso às mudanças na sociedade (MILES, 1989), induzida por uma cultura machista e patriarcal

enraizada (MELO e LOPES, 2012), aceita pela sociedade e, conseqüentemente, transposta para o ambiente organizacional (FONSECA, 2000).

Gomes (2005) faz uma contextualização histórica, partindo dos primórdios da humanidade, onde o trabalho concentrava-se no lar dos indivíduos, envolvendo afazeres rudimentares como plantação, criação de animais e artesanatos de lã e cerâmica. Já nessa época é possível perceber a segregação de gênero uma vez que as atividades que exigiam maior esforço físico, como a caça, eram designadas aos homens enquanto as mulheres ocupavam-se com a produção doméstica. De acordo com o autor, essa divisão conservou-se com poucas alterações por muito tempo, restringindo a mulher somente aos afazeres do lar e aos papéis de dona de casa, esposa e mãe (GOMES, 2005).

Essa cultura somente começou a ser questionada nas décadas de 1960 e 1970 em virtude das transformações culturais e econômicas da sociedade e no perfil das mulheres (GOMES, 2005; MELO e LOPES, 2012). No ponto de vista de Castells (1999), esse movimento de inserção feminina no mercado de trabalho pode ser explicado pelos seguintes fatores: crescimento da economia informacional e educacional do mundo, mudanças na perspectiva da reprodução da espécie e relações conjugais, evolução tecnológica, desenvolvimento do movimento feminista e a rápida difusão de ideias em uma cultura globalizada.

Porém, mesmo admitidas no ambiente laboral, as mulheres ainda eram tratadas de maneira desproporcional em relação aos homens e vítimas de preconceitos de gênero (MELO e LOPES, 2012). Ao perceber e incomodar-se com essa situação, iniciou-se a conscientização da indispensabilidade do empoderamento feminino, a fim de transformá-la, tanto em questões de igualdade entre ambos os sexos na esfera sócio-política e econômica, quanto com o objetivo de desenvolver os direitos humanos básicos como saúde e educação (MELO e LOPES, 2012).

A palavra empoderamento derivou-se da tradução do termo *empowerment*, utilizado no meio organizacional para referir-se a atribuição ou transferência de poderes a alguém, como forma de encorajar os indivíduos e equipes a comprometer-se mais com os resultados da empresa (MARTINS, 2003). Entretanto, de acordo com Deere e León (2002), empoderamento apresenta diversos significados e aplicações, dependendo do contexto ou perspectiva utilizados, podendo ser interpretado como emancipação e trajetória rumo ao poder sócio-político ou como a busca pelo domínio sobre a própria vida e futuro do indivíduo.

Na concepção feminista e de interações de gênero, o empoderamento feminino surge como afirmação, reconhecimento e valorização das mulheres (LISBOA, 2008), apresentando-se, segundo Costa (2004), em oposição e resistência às relações patriarcais, no meio familiar e profissional. Conforme Melo e Lopes (2012), reivindica-se o fim da dominação masculina e seus privilégios sobre as mulheres, garantindo-as autonomia e controle de seus próprios corpos, sexualidade, ideologias e direitos, com a finalidade, segundo Prá (2006), de alcançar a igualdade de gênero, tanto em relação ao acesso a recursos quanto aos benefícios.

Já na perspectiva das mulheres no espaço organizacional, o empoderamento feminino fundamenta-se, de acordo com Melo e Lopes (2012), na busca pela emancipação, pessoal e financeira, da qual, para Machado (2002) é um desejo tão relevante quanto a maternidade e o matrimônio. Para isso, a mulher empenha-se preparando-se e qualificando-se para o mercado laboral, a fim de desenvolver sua própria identificação e planejar seu futuro de acordo com seus desejos e não de outrem (MELO e LOPES, 2012).

Malhotra et al. (2002) e Luttrell et al. (2009) traçam dimensões para a análise do empoderamento feminino:

A **Dimensão Econômica** trata do acesso, controle e contribuição dos recursos pelas mulheres no ambiente familiar e admissão feminina no mercado de trabalho inclusive exercendo cargos de liderança, assegurando a capacitação adequada para alcançar tais níveis.

A **Dimensão Sociocultural** refere-se ao poder da mulher sobre sua própria vida e liberdade. Abrange o desejo pela mudança dos padrões patriarcais e suas representações simbólicas.

A **Dimensão Familiar / Interpessoal** discorre sobre a autonomia da mulher sobre seu corpo e o momento e circunstância de casar-se e ter filhos.

A **Dimensão Legal** trata dos direitos femininos e a busca pela conquista destes, a partir da criação de leis que amparem as mulheres e campanhas que mobilizem a sociedade.

A **Dimensão Política** abrange o sistema político e a representação feminina no ambiente governamental, atendendo seus interesses.

Por fim, a **Dimensão Psicológica** refere-se à autoestima e bem estar psicológico feminino, além do desejo interno de mudança da situação atual da sociedade objetivando melhorias na vida das mulheres.

Portanto, na percepção de Gomes (2005), o século XXI está desencadeando-se com mulheres de perfil divergente das suas ancestrais, e de acordo com Melo e Lopes (2012), não para superar os homens, mas sim para competir em equidade com eles, o que acarreta grandes transformações na sociedade como um todo.

Segundo Andrade e Barbosa (2013), o empoderamento feminino envolve um impacto tanto social, como político e econômico. As mulheres estão cada vez mais instruídas intelectualmente, sendo economicamente ativas e independentes, possuindo menos filhos, reduzindo e até modificando os padrões de família, e, conseqüentemente, apresentando-se mais acessíveis ao trabalho e capazes de escolher, gerir e planejar sua própria carreira (BRUSCHINI e PUPPIN, 2004).

Entretanto, embora o sexo feminino tenha redefinido seu papel tanto na família quanto na sociedade em que está inserida (SANTOS, 2011), a mulher ainda afluje-se com obstáculos no espaço laboral. Conforme Miranda et al. (2013), questões como a necessidade de conciliar as responsabilidades como mãe, cônjuge, dona de casa e profissional; desigualdade de poder, preconceito de gênero.

Na perspectiva da carreira de mulheres docentes em uma instituição federal, algumas das dificuldades previamente citadas são teoricamente inferiores do que no meio empresarial considerando o fato da contratação não sujeitar-se a aspectos subjetivos e sim a melhores colocações em concurso público (MIRANDA et al., 2007). Entretanto, de acordo com Rosemberg (2001), apesar de o meio de admissão ser o mesmo para ambos os gêneros, as questões primárias como a cultura patriarcal, desigualdade de privilégios e condições e o conflito trabalho e família são presentes.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para o alcance do objetivo proposto, adotou-se o estudo de caso como o método na presente pesquisa que baseia-se na percepção sobre o empoderamento feminino de um grupo específico: sete docentes mulheres da Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento. Este é composto por cursos da área de ciências sociais aplicadas (Administração, Relações Internacionais, Direito, Gestão Pública e Ciências Econômicas). Sendo assim, visto que o tema é recente e ainda não possui conclusões consolidadas, abrindo espaço para mais estudos sobre o assunto, caracteriza-se por ser do tipo descritivo-exploratória.

Para essa análise adotou-se uma abordagem qualitativa utilizando como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semiestruturado. O roteiro de entrevista englobou quinze questões embasadas nas dimensões do empoderamento feminino de Malhotra et al. (2002) e Luttrell et al. (2009): Dimensão econômica, sociocultural, familiar/interpessoal, legal, política e psicológica. Foram elaboradas, em média, duas questões para cada dimensão, com base na sua conceituação e mais três perguntas amplas, gerais sobre o tema. Estas foram gravadas e transcritas na íntegra. Foi enviado um e-mail para cada professora entrevistada



para que elas pudessem escolher um nome fictício para serem citadas no trabalho. Os nomes elegidos estão demonstrados na apresentação das respondentes.

Propõe-se como técnica de análise de dados a análise de conteúdo baseada nas seguintes categorias definidas a priori: Dimensão Econômica, Dimensão Sociocultural, Dimensão Familiar/Interpessoal, Dimensão Legal, Dimensão Política e Dimensão Psicológica. Estas categorias são as dimensões de Empoderamento feminino de Malhotra et al. (2002) e Luttrell et al. (2009). Para cada entrevista foram marcados e divididos, por dimensão, os trechos que tinham como base as concepções dos autores. Logo, os fragmentos foram relacionados com o aporte teórico deste estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 PERFIL DAS ENTREVISTADAS

Sete docentes participaram da coleta de dados. O quadro 2 apresenta o perfil das respondentes e seus respectivos nomes fictícios:

Quadro 2 – Perfil das Respondentes

Docente	Idade	Estado Civil	Filho (s)	Tempo desempenhando a função de docente	Titulação	Cargo(s) de coordenação ou coordenação substituta já ocupado(s)
Júlia	33	Casada	–	10 anos	Mestre (doutorado em andamento)	–
Clarissa	49	Casada	2	7 anos	Pós-Doutora	Coordenadora de Curso
Paula	40	Separada / Divorciada	1	11 anos	Mestre (doutorado em andamento)	Coordenadora de Comissão Coordenadora de Curso
Cristina	32	Casada	1	7,5 anos	Doutora	Coordenadora de Curso
Beatriz	41	Casada	2	17 anos	Pós-Doutora	Diretora
Augusta	43	União Estável	2	21 anos	Pós-Doutora	Coordenadora de Curso Diretora Pró-Reitora de Ensino
Rosa	26	Solteira	–	3 anos	Mestre (doutorado em andamento)	Coordenadora de Curso

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação à vida pessoal e familiar, as docentes entrevistadas têm entre 26 e 49 anos, são em maioria casadas e possuem um ou dois filhos. Quanto à carreira docente, a maioria é doutora ou pós-doutora, e as demais estão em processo de doutoramento. Possuem entre 3 e 21 anos de experiência na função e já ocuparam cargos de gestão no ambiente acadêmico, de coordenadora de comissão a diretora.

### 4.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

#### 4.3.1 DIMENSÃO ECONÔMICA

A inserção tardia das mulheres no mercado de trabalho juntamente com as dificuldades enfrentadas por estas é evidente, tanto no senso comum, como nas pesquisas e trabalhos acadêmicos.

Ao comparar a sua condição com as gerações anteriores, as entrevistadas demonstraram opiniões semelhantes quanto à maior limitação de recursos, oportunidades e acesso das suas ancestrais:

A carreira da minha mãe e da minha avó é dona de casa. Minha mãe não tem o ensino fundamental completo, ela tem até a quarta série, nunca teve tanta oportunidade pra estudar. Aí acabou se tornando dona de casa, então, é uma outra perspectiva de carreira. Por isso que ela sempre incentivou a minha formação acadêmica e profissional porque ela não teve essa oportunidade, nem ela, nem a minha avó, nem todas as mulheres da minha família (Rosa).

Minha mãe abre mão da vida profissional pra nos criar. Meus pais fizeram uma escolha como casal de que a mãe ficaria em casa cuidando da gente, pra gente ter um futuro mais próspero. Sei que a mãe sofre com isso até hoje. Ela desistiu da carreira dela, da vida profissional e isso tem um peso muito grande de frustração pra ela então, de certa forma, eu segui o exemplo contrário, de não seguir o mesmo caminho porque a gente percebia que isso criou uma lacuna pra ela de frustração, de tristeza e que a gente não queria repetir (Augusta).

Essas barreiras enfrentadas pelas mães ou avós das entrevistadas podem ser explicadas, segundo Schlickmann e Pizarro (2013), pela forte cultura patriarcal da época caracterizada pela divisão de gênero que designava as mulheres somente os afazeres domésticos e a criação dos filhos.

Esse paradigma demorou muito para começar a ser desconstruído, fomentando consequências que ainda podem ser percebidas no contexto atual (SANTOS, 2011). Entretanto, de acordo com as entrevistadas, constata-se um empoderamento feminino a partir de grandes avanços e conquistas deste sexo: *“Hoje eu sinto uma realidade mais aberta para a mulher, a mulher está participando mais do mercado de trabalho, os postos estão mais abertos”* (Beatriz); *“A mulher ganhou muito espaço e tende a ganhar mais”* (Cristina).

Mais acessíveis ao trabalho, economicamente ativas e independentes e capazes de escolher, gerir e planejar sua carreira, segundo Melo e Lopes (2012) e Andrade e Barbosa (2013), o sexo feminino dedica-se, cada vez mais, a elevar sua qualificação intelectual para o mercado laboral, assim como ressaltado pelas entrevistadas:

Creio que é pela educação, pelo ensino, que se consegue qualificar as pessoas para elas se inserirem melhor na sociedade, inclusive almejando cargos importantes, tanto politicamente quanto profissionalmente. Tem pesquisas no Brasil que identificam que tem um índice maior de mulheres concluintes de nível superior, consequentemente, isso implica ela ter mais espaço na hora de uma seleção para alguma empresa ela conseguir um melhor currículo. (Beatriz)

O que torna possível a quebra de paradigmas e o alcance de postos de liderança (MELO e LOPES, 2012), tal quais os exemplos das docentes em suas antigas profissões:

Tive que ser muito persistente, fui para a indústria e a indústria é predominantemente masculina, onde a grande maioria eram engenheiros homens. Então aos poucos eu tive que conquistar o meu espaço. Meu mestrado é em engenharia da produção, predominantemente masculino também, então essa questão de mostrar que tu tens a capacidade sempre esteve presente durante a minha história, a minha trajetória. (Paula)

Quebrei alguns paradigmas: não existiam mulheres trabalhando no chão de fábrica, em cargo de chefia. Eu fui uma das primeiras mulheres que assumiu um cargo de supervisão em chão de fábrica dentro da empresa. (Augusta)

É de consenso das entrevistadas que a carreira de docente em uma universidade pública acompanhou essa evolução da mulher no mercado de trabalho:

Posso dar o exemplo de quando fiz a minha graduação, eu tive só duas professoras mulheres em todo o quadro docente. Quando ingressei na academia, dando aulas

depois do mestrado, aí sim acho que encontrei um pouquinho mais de conforto por que eu tinha mais colegas mulheres. A gente conseguiu conquistar o espaço dessa profissão, tanto na carreira como docente, como na sociedade (Paula).

Na carreira docente a mulher já tem mais espaço, eu vejo cada vez mais mulheres se interessando pela docência no ensino superior (Cristina).

Para Augusta, isso explica-se pelo fato de que:

Dentro do ensino superior, ou seja, professores de ensino superior, eu acho que existe uma grande vantagem que vem da questão da educação. São pessoas que tem uma formação que lhe permite uma maior crítica da sociedade, da questão de gênero, da questão das relações de poder. (Augusta)

Tornando possível uma maior admissão de mulheres em cargos de liderança, evidenciado por Cristina e Augusta: *“Acho que tem mais espaço, inclusive em atividades de gestão, querendo ou não, na carreira docente é onde parece que se visualiza mais”* (Cristina); *“É um espaço onde não é tão difícil enxergar mulheres no poder, não é tão difícil encontrar uma mulher sendo diretora de campus, uma mulher sendo reitora, uma mulher sendo pró-reitora”* (Augusta).

Em síntese, as entrevistadas salientaram a evolução das mulheres na esfera profissional, usando como exemplo de comparação a carreira de suas ancestrais com seu contexto atual. A dimensão econômica do empoderamento feminino é percebida por todas, principalmente na carreira docente, visto que estas optaram por qualificar-se progressivamente, enfrentando as barreiras inerentes ao gênero e, almejando evoluir como profissional.

#### 4.3.2 DIMENSÃO SOCIOCULTURAL

Apesar de ter redefinido seu papel na sociedade ao inserir-se no mercado de trabalho, a mulher ainda é oprimida por questões socioculturais históricas: padrões patriarcais e suas representações simbólicas, que resultaram do processo evolutivo dos seres humanos e persistem até hoje (MELO e LOPES, 2012). Como apresentado anteriormente, um desses paradigmas é a concepção de que a atribuição da mulher limita-se ao âmbito do lar.

Embora cientes de se trata de uma questão da sociedade em geral, as entrevistadas salientam que a cultura da região da campanha, onde vivem, é caracterizada por um tratamento mais patriarcal, devido a questões históricas *“Figuras como fazendeiros, pessoas que tem uma construção social familiar patriarcal”* (Clarissa) e por tratar-se de uma região mais interiorana: *“Se a gente pega aqui, a região da campanha, que ainda é muito forte a questão da mulher como indivíduo de segunda classe. Você vai perceber é que regiões mais interioranas tendem a ser mais conservadoras do que regiões metropolitanas. Você vê esse processo cultural se repetindo e ainda vai demorar muito até que isso seja superado”* (Augusta); *“Talvez não nos grandes centros, mas na periferia ou em cidades muito menores essa tendência machista deve acontecer por uma característica cultural do desenvolvimento do Brasil”* (Cristina).

Entretanto, ao analisar essa dimensão na carreira docente as entrevistadas concluíram que certas diferenciações diminuem, principalmente pelo maior grau de estudo envolvido:

Me parece que isso diminui ou quase desaparece do ambiente profissional no momento em que eu escolho a universidade como ambiente de trabalho. Essa questão mais intelectualizada, a gente consegue levar as discussões pro campo das ideias em muitos momentos. É uma das poucas profissões, pelo menos no ensino público, aonde você recebe o mesmo salário que um professor homem no mesmo nível. Mas às vezes aparece alguns discursos que sinalizam um pouco de preconceito, mas ok, eu acho que aqui a gente pelo menos consegue discutir de igual pra igual por que tende a ser um ambiente que permite isso. (Augusta)



Pode-se constatar que as docentes, mesmo ocupando cargos importantes e possuindo alto nível educacional, também percebem os frutos de uma sociedade patriarcal, passando por situações de desigualdade e preconceito. Entretanto, apesar de viver e trabalhar em uma região interiorana e mais conservadora, conseguem empoderar-se e impedir que essas barreiras obstruam seu crescimento profissional e pessoal, almejando e pleiteando sempre pela quebra desses paradigmas.

#### 4.3.3 DIMENSÃO FAMILIAR

Na percepção de Miranda et al. (2013), um dos maiores obstáculos para o sexo feminino é a necessidade de conciliar as responsabilidades de mãe, cônjuge e dona de casa com as de profissional. Assim como manifestado pelas docentes: *“Eu acho que é um pouco administrar trade offs, assim como a gente faz no ambiente dentro das firmas, muitas vezes você abre mão de um objetivo em prol de alcançar o outro. Uma mãe que trabalha vai ter que administrar isso, exige da gente uma grande capacidade de organização da vida pra ter tempo pra tudo”* (Augusta); *“Muitas vezes eu paro pra pensar nas facilidades que, daqui a pouco, um homem tem e que a mulher não consegue se desvincular”* (Paula).

Sendo assim, as mulheres contemporâneas estão tendo filhos mais tarde, reduzindo e até modificando os padrões de família, priorizando seu desenvolvimento pessoal e financeiro, e planejando a maternidade e o matrimônio de acordo com o momento e a circunstância de suas vidas (ANDRADE e BARBOSA, 2013; MALHOTRA et al., 2002; LUTTREL et al., 2009).

Das entrevistadas que já são mães, somente Paula não teve um planejamento em relação a maternidade, o que, em sua opinião a gerou algumas dificuldades:

Tornar-se mãe não foi algo planejado na minha vida. Me impediu de dar seguimento em algumas coisas que eu gostaria, como é o caso do meu doutorado. Eu demorei muito tempo pra conseguir arrumar a questão familiar, pra eu poder sair e me dedicar mais a minha carreira. Na época eu já estava fazendo, como aluna especial, um doutorado e já estava mais ou menos me encaminhando. Me assustou por que eu não estava preparada pra ser mãe, pra mim era um grande desafio ser responsável por uma vida. Então a partir daquele momento refiz todos os meus planos. (Paula)

Já para as demais docentes mães, ter filho foi algo planejado, porém adiado devido as demandas profissionais, assim como o exemplo de Beatriz:

Priorizei a carreira, após eu conseguir alcançar os meus objetivos na carreira, aí eu pensei em filhos. Eu já era casada há bastante tempo, mas como tu tem que viajar muitas vezes pra fazer doutorado e mestrado fora, então primeiro concluí essas etapas na trajetória profissional. Após concluir isso e passar no concurso público, aí eu me dediquei a família e optei por ter filhos. Acho que a profissional que é mãe e até opta por ser mãe mais tarde, ela é madura o suficiente pra conseguir conciliar as questões de não influenciar negativamente numa situação ou outra. (Beatriz)

As entrevistadas que ainda não são mães, além de demonstrar desejo em ter filhos, ressaltaram seu planejamento para a maternidade em um momento posterior de suas vidas: *“Estou passando por um momento mais distinto por estar trabalhando, fazendo doutorado, tentando conciliar várias coisas. Eu pretendo ter filhos depois de passar por esse momento: primeiro concluir a formação acadêmica”* (Rosa).

Possuindo filhos ou não, as docentes salientaram em seus discursos a primazia em equilibrar as esferas pessoal e profissional de sua vida. *“É esse o compromisso: tu tens que dividir e achar o equilíbrio entre a carreira e a família”* (Clarissa); *“Creio que a mulher consegue fazer esse gerenciamento coletivo, ela lida bem com as questões familiares e com as questões profissionais. Eu acho que não prejudica em nada, a mulher tem condições de estar*

*no mercado de trabalho, se realizar profissionalmente, não abrindo mão da qualidade da família” (Beatriz).*

Em suma, as docentes entrevistadas apresentaram em seus discursos a dimensão familiar do empoderamento feminino visto que equilibram sua carreira e família e, em geral, planejaram ou estão planejando o momento e a circunstância de tornarem-se mães.

#### 4.3.4 DIMENSÃO LEGAL

De acordo com IBGE (2014b), o avanço da legislação trabalhista nos últimos anos, no que diz respeito aos direitos e benefícios das mulheres, impulsionou a inserção feminina no mercado de trabalho. As docentes reconhecem esse progresso e a importância do papel do governo para a conquista da igualdade de gênero: *“Avançamos bastante em termos de legislação e em termos trabalhistas para a mulher” (Júlia).*

Em relação a carreira docente foi destacado pela maioria das entrevistadas a possível legalização da disponibilização de creches nas organizações. Conforme o IBGE (2014b), a falta de oferta de estruturas que auxiliem no cuidado com as crianças afeta potencialmente a participação e ascensão da mulher no mercado de trabalho:

Claro que muita coisa a gente ainda precisa ter, um espaço para a gente deixar as crianças, acho que isso era uma coisa que a gente deveria batalhar mais. Por exemplo, lá na FURG, eles têm a brinquedoteca, tem um espaço que as mães podem deixar o filho lá, aí tem acadêmicos que trabalham com as crianças. Então as mães servidoras e professoras ficam mais tranquilas e é algo que foi conquistado dentro das regras e normas da universidade. (Paula)

É bastante discutido aqui na universidade a questão da creche que não tem aqui. Isso é uma questão bem importante por que é uma tendência: nós temos várias professoras que não tem filhos e que provavelmente terão dentro de no máximo 10 anos. Então ter uma organização aí atrás disso será bem importante eu acho. (Júlia)

Portanto, em relação à dimensão legal do empoderamento feminino, as docentes percebem que há uma sustentação nas leis atuais que amparam as mulheres na busca e conquista dos direitos femininos e de uma sociedade igualitária. Quanto à carreira docente na UNIPAMPA e a necessidade da criação de novas leis, foi levantada a questão de legitimar a implementação de creches nas organizações para auxiliar as mães trabalhadoras na conciliação entre trabalho e família.

#### 4.3.5 DIMENSÃO POLÍTICA

A inserção feminina na política é recente, entretanto, mesmo existindo um avanço, este ocorre em um compasso muito menor ao esperado (MAIS MULHERES NA POLÍTICA, 2015). Em um ranking de 188 países o Brasil ocupa a 158ª posição no quesito representatividade feminina no poder legislativo (IPU, 2015). Apesar de representarem 51,3% da população brasileira e 52% do eleitorado (IBGE, 2015) a presença das mulheres no parlamento brasileiro é ínfima, o que é percebido pelas docentes: *“A gente vê que ainda tem poucas mulheres na vida política e isso se reflete na situação que a gente tem hoje” (Clarissa); “A gente ainda tem uma representação política dominada pelos homens e isso reflete no tradicionalismo da nossa sociedade” (Augusta).*

Contudo, Paula acredita que empoderamento feminino na dimensão política está se desencadeando a partir do desejo das mulheres em se qualificar para ocupar cargos no poder público: *“Tanto que nos cursos de gestão pública a gente tem um número bem grande de mulheres aqui” (Paula); e nos espaços mais locais do país, como por exemplo, conselhos municipais:*

Dentro dos conselhos municipais que eu participei tinha mulheres em espaços grandes então eu percebo que, aos poucos, de baixo para cima, ela está conseguindo assumir essas posições e ter uma voz na questão pública. A partir do momento que ela vai ganhando os espaços, preenchendo os espaços mais locais, ela vai subindo e aí ela vai influenciando porque a mulher vai usando essa experiência de vida pra influenciar essa discussão. (Paula)

Nesse contexto de empoderamento feminino político em questões mais locais, mas não menos importantes, manifesta-se o papel da mulher docente, percebido pelas entrevistadas como um fator de mudança muito importante:

Por ter esse espaço público de diálogo, de abertura, de representatividade, uma profissional docente pode favorecer o diálogo com a comunidade dizendo: olha, se chegamos até aqui todas nós podemos almejar cargos maiores nas suas áreas que cada mulher escolha pra sua carreira. Então ela pode vislumbrar no potencial de uma docente uma possibilidade de melhorar o seu acesso e o seu empoderamento na sociedade. (Beatriz)

Ela vai ter uma influência em relação a essa discussão dentro de sala de aula da importância do papel feminino na sociedade, das conquistas, dos exemplos. Eu acho que trazer isso como exemplo pode acabar influenciando essa discussão e influenciando que também outras mulheres consigam fazer essa formação profissional, pessoal e alcancem os seus desejos e confiança ao longo do tempo. A docente pode acabar auxiliando, servindo como um exemplo ou tentando fazer com que as outras mulheres alunas corram atrás desse empoderamento também. (Rosa)

Em síntese, é percebida a inserção feminina na política em espaços mais locais com possibilidade de propagação a cargos políticos mais altos, estes que atualmente possuem uma baixa representatividade feminina. As docentes entrevistadas reconhecem a responsabilidade atribuída pela sua profissão de ter uma voz ativa na sociedade, mesmo que em espaços menores, porém importantes. Ao transmitir não só o ensino proposto nos projetos pedagógicos de curso, mas a necessidade e o desejo de mudança, a mulher docente tem um papel essencial no empoderamento feminino.

#### 4.3.6 DIMENSÃO PSICOLÓGICA

De acordo com Lisboa (2008), o primeiro passo para o empoderamento feminino baseia-se na dimensão psicológica, ou seja, no despertar do desejo interno de mudança por parte das mulheres. Ao inquietar-se com a desigualdade de gênero e melhorar sua auto percepção sobre elas mesmas, as mulheres empenham-se em transformar a situação atual do sexo feminino, quebrando paradigmas e buscando o poder sobre suas próprias vidas (MALHOTRA et al., 2002; LISBOA, 2008; LUTTREL et al., 2009). Como o exemplo de Clarissa: *“Não tive medo de enfrentar as pessoas, nunca me senti menos que um homem. Sinto-me digna apesar das falhas e defeitos”* (Clarissa).

Todavia, Augusta salienta que nem todas as mulheres conseguem dar esse primeiro passo:

Não dá pra fazer generalizações. A gente vai ter pessoas do sexo feminino que descobrem a sua fortaleza e que vão atrás dos seus direitos, abrem um espaço e conseguem ser respeitadas no ambiente de trabalho; vai ter aquelas que percebem tudo isso, mas que não conseguem ter forças pra fazer a mudança; mas vamos ter pessoas que vão com o fluxo, quer dizer: minha mãe foi assim, foi dona de casa, submissa ao marido e é assim que eu vou ser e educa o filho pra ser isso também. Isso não tem a ver com classe social, isso tem a ver com a forma como as pessoas recebem a educação e a forma como elas trabalham isso nas suas cabeças, existe muito isso de você seguir o caminho que você foi condicionado a seguir. (Augusta)

O sentimento de bem estar e uma boa autoestima são essenciais para o empoderamento feminino (LISBOA, 2008). Percebeu-se nas entrevistas que as docentes manifestam um sentimento de bem estar e realização em conseguir conciliar as esferas pessoal e profissional de sua vida e desgosto ao não conseguir (SCHEIN, 1996). O que pode ser identificado no discurso das entrevistadas:

A partir do meu planejamento, do meu esforço, eu consegui alcançar meus principais objetivos de vida. Eu estou dentro da carreira que eu escolhi pra mim, num lugar bom de trabalhar, num lugar que eu consigo me desenvolver e que eu consigo desenvolver os meus propósitos que é ser uma docente cada vez melhor e poder estudar pra isso, ser uma boa pesquisadora, incentivar na graduação a pesquisa futura, propósitos que eu escolhi pra mim como profissional. Eu noto que minha vida pessoal também se estruturou de uma forma como eu imaginava, o desejo de ser mãe eu consegui realizar e estou muito realizada com isso e os outros aspectos, também da minha vida pessoal, se encaixaram bem e hoje me fazem ser uma pessoa realizada na posição que eu estou. (Cristina)

A partir do momento, agora que eu estou fazendo doutorado que é a minha realização profissional, que eu não consigo conciliar, não estou conseguindo atender plenamente o que é importante para mim: a minha família, os meus alunos, a sala de aula e a instituição afeta nessa questão emotiva ou até a questão da saúde e em alguns momentos eu não sinto, não enxergo essa felicidade. (Paula)

Assim como sua realização é dependente da harmonia entre carreira e família, as entrevistadas percebem que essas duas esferas são aspectos que influenciam sua auto estima. Sendo assim, pode-se concluir que a carreira docente as permite usufruir de aspectos em que elevam sua autoestima e fazem com que sintam-se realizadas. Em relação à dimensão psicológica, percebe-se que as docentes alcançaram o empoderamento, o que pode influenciar nas outras dimensões.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi realizada com mulheres docentes com carreira no ensino superior público de 26 a 49 anos de idade, já doutoras, pós-doutoras ou com doutorado em andamento. Sendo assim, parte-se do pressuposto de que são mulheres bem-sucedidas na carreira que optaram por seguir, já que foram aprovadas em concurso público, tem possibilidade de qualificação e crescimento contínuo na carreira.

Após coleta e análise das informações obtidas, constatou-se como resultado que as docentes entrevistadas apresentaram diversos traços de empoderamento em seus discursos. Ao resistirem à cultura machista e patriarcal e buscarem autonomia e poder sobre suas próprias vidas, as docentes conseguiram alcançar êxito em suas carreiras. Por instruírem-se e qualificarem-se intelectualmente, adiarem a maternidade e optar por ter menos filhos, verificou-se que o empoderamento feminino influenciou as entrevistadas a fazerem-se economicamente ativas e independentes e capazes de escolher, gerir e planejar sua carreira. Ressalta-se que o fato de essas docentes estarem na carreira pública, em que o ingresso por concurso, os encargos de trabalho e salários são determinados por lei, auxilia ao direcionamento da igualdade entre os gêneros.

Percebe-se a dimensão econômica, uma vez que empenharam-se visando uma capacitação adequada a admissão na carreira docente, contribuem tanto para a renda familiar como para a movimentação da economia como um todo e alcançaram cargos de liderança no meio acadêmico. A dimensão sociocultural, pois, apesar da cultura da região em que estão inseridas ser considerada machista, empoderaram-se sobre sua própria vida e buscaram a mudança dos padrões patriarcalis e suas representações simbólicas. A dimensão familiar, pelo fato da maioria planejar ou ter planejado o momento e a circunstância de tornarem-se mães

para que pudessem conciliar melhor o âmbito familiar e o profissional. A dimensão legal, visto que houve conquistas de direitos femininos que as permitam ajustarem a maternidade e sua carreira, como a licença maternidade, e pela busca de mais direitos como, por exemplo, a instauração de creches nas organizações. A dimensão política, uma vez que mesmo não atuando diretamente na política, possuem voz ativa na sociedade, tornando-se ícone de exemplo e representatividade para seus alunos. Por fim, a dimensão psicológica pois sentem-se bem e possuem uma autoestima saudável, estando a maioria realizadas em sua carreira.

Acredita-se que o trabalho contribuiu para o campo de estudo, pois ao aprofundar o conceito de empoderamento feminino e suas dimensões, tema que ainda precisa ser mais explorado na área acadêmica, permitiu mais perspectivas sobre o assunto.

Apesar de ter alcançado seu objetivo, a presente pesquisa conteve algumas limitações, entre elas o fato da entrevista ter sido realizada no horário de expediente, o que se deve levar em consideração as diversas ocupações de uma mulher docente, que podem causar certa distração e sentimento de pressa, e possivelmente, comprometer a profundidade dos dados.

Para finalizar, pode-se sugerir para trabalhos futuros, pesquisas com análise do empoderamento feminino com mulheres docentes em instituições privadas, ou profissionais de outras carreiras a fim de verificar se existem diferenças de percepção conforme o tipo de vínculo profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, J.O.; BARBOSA, A. C. Q. Carreiras Femininas: Indo Além Do Senso Comum – Um Estudo Com Mulheres Profissionais Brasileiras. In. XXXVII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 7 a 11 de Setembro 2013, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro, 2013.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A.; Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. In. **Cadernos de Pesquisa da Fundação Chagas**, v. 34, n. 121, p. 105-138, janeiro/abril, 2004.
- CAPPELLE, M.; MELO, M.; BRITO, M.; BRITO, M. Uma Análise da Dinâmica do Poder e das Relações de Gênero no Espaço Organizacional. In: **RAE-eletrônica**. São Paulo: v. 3, n. 2, Julho / Dezembro, 2004.
- CASTELLS, M. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, v. 2, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COETZEE, M.; SCHREUDER, D. The relation between career anchors, emotional intelligence and employability satisfaction among workers in the service industry. **Southern African Business Review** v.15, n.3, p. 77 – 97, 2011.
- COSTA, A. Gênero, Poder e Empoderamento das Mulheres. **A Química das Mulheres**. Salvador: p. 20 - 21, Março, 2004.
- COSTA, L. **A relação entre a percepção de sucesso na carreira e o comprometimento organizacional: um estudo entre professores de universidades privadas selecionadas da grande São Paulo**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- COSTA, L.; DUTRA, J. A Influência da Percepção de Sucesso na Carreira sobre o Comprometimento Organizacional: Um Estudo entre Professores Universitários. In: III ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO. **Anais Eletrônicos...** João Pessoa, 2011.
- DEERE, C.; LEAL, M. **O empoderamento da mulher: direitos à terra e direitos de propriedade na América Latina**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2002.



- DINIZ, E.; GUIMARÃES, R. **Editorial: Agora é com Elas**. GV-executivo, vol. 12, n. 1, São Paulo, janeiro-junho 2013.
- DUTRA, J.; VELOSO, E.; FISCHER, A.; NAKATA, L. As Carreiras Inteligentes E Sua Percepção Pelo Clima Organizacional . In: **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. São Paulo: v. 10, n. 1, p. 55-70, 2009.
- FONSECA, T. **Gênero, subjetividade e trabalho**. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.
- GOMES, A. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista De Gestão USP**, São Paulo: v. 12, n. 3, p. 1-9, julho/setembro 2005.
- GOMES, D.; SALA, O.; SANTOS, E.; TREVISAN, L. Entre a Âncora de Carreira e a Escolha Profissional – Análise das Primeiras Definições de Carreira dos Formandos de Curso de Administração em São Paulo. **Revista Pensamento & Realidade**. São Paulo: n.1, v. 26, 2011.
- HALL, D. **Careers in and out of Organization**. Londres: Sage, 2002.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo da Educação Superior de 2012: Resumo Técnico**. Brasília : Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2014a.
- \_\_\_\_\_. **Estatísticas de Gênero: Uma análise dos resultados do Censo Demográfico 2010**. n°33. Rio de Janeiro: IBGE, 2014b.
- LEE, H.; YEN, K. A Study of the Relationship Between Work Values and Career Orientation of Employed in the High Technology Industry. **Quality & Quantity: International Journal of Methodology**, v. 47, n. 2, p. 803-810, 2013.
- LEMO, A.; MELLO, G.; GUIMARÃES, M. Gerações Produtivas E Carreiras: O Que As Mulheres Da Geração Y Querem? **Revista de Administração da UFSM**. Santa Maria: v. 7, n. 1, p. 135-152, março, 2014.
- LISBOA, T. O Empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais. In. **Fazendo Gênero 8 – Corpo, Violência e Poder**. Florianópolis: Agosto, 2008.
- LONDON, M.; STUMPF, S. **Managing careers**. Reading, Mass. : Addison-Wesley, 1982.
- LUTTRELL, C.; QUIROZ, S.; SCRUTTON, C.; BIRD, K. **Understanding and operationalising Empowerment**. London: Overseas Development Institute, 2009.
- MACHADO, H. **Identidade empreendedora de mulheres no Paraná**. (Tese de doutorado). Programa de Pós-Graduação em engenharia de produção. Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC, 2002.
- MAIS MULHERES NA POLÍTICA. Procuradoria Especial da Mulher, Senado Federal, Secretaria da Mulher, Câmara dos Deputados (org). Secretaria de Editoração e Publicações SEGRAF, 2015. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/publicacoes/2a-edicao-do-livreto-mais-mulheres-na-politica>. Acesso em: Maio de 2015.
- MALHOTRA, A.; SCHULER, S.; BOENDER, C.. **Measuring Women’s Empowerment as a Variable in International Development**, 2002.
- MARTINS, C.. Trabalhadores na Reciclagem do Lixo: Dinâmicas Econômicas, Socioambientais e Políticas na Perspectiva de Empoderamento. Tese (doutorado). In: **LUME UFRGS Repositório Digital**. Porto Alegre: 2003.
- MARTINS, H. **Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento: Abordagem Conceitual & Resultados de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MELO, M.; LOPES, A. Empoderamento De Mulheres Gerentes: A Construção De Um Modelo Teórico De Análise. **Revista Gestão E Planejamento**, Salvador: v. 12, n. 3, p. 648-667, setembro/dezembro, 2012.
- MILES, R. **The Women's History of the World**. HarperCollins Publishers, 1989.
- MIRANDA, A.; FONSECA, F.; CAPPELLE, M.; MAFRA, F. Professoras e Gerentes: articulando identidade e gênero na gestão pública executiva. In: ENCONTRO DA

ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 19 a 23 de Setembro de 2009, São Paulo, SP. **Anais Eletrônicos...** São Paulo, 2009

MIRANDA, A.; FONSECA, F.; CAPPELLE, M.; MAFRA, F.; MOREIRA, L. O Exercício Da Gerência Universitária Por Docentes Mulheres. In. PRETEXTO, v. 14 n. 1 p. 106 – 123, janeiro/março, Belo Horizonte. **Anais Eletrônicos...** Belo Horizonte, 2013

MOTTA, P. Reflexões sobre a Customização das Carreiras Gerenciais: A Individualidade e a Competitividade Contemporâneas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. (Coord.). **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, cap.1, p. 9-19, 2006.

MOVIMENTO HABLA. **Conte com Elas**. São Paulo: Editora Abril, 2012.

OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Education at a Glance**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2013.

PRÁ, J. Políticas Públicas, Direitos Humanos e Capital Social. In: BAQUERO, M.; CREMONESE, D. (Org.). **Capital Social: Teoria e Prática**. Editora Unijuí. Ijuí: 2006.

PUPPIN, A. Mulheres em cargos de comando. In: **Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil**. Cristina Bruschini e Bila Sorj (org). 1ª Edição, v. 1, p. 13-36. Fundação Carlos Chagas, São Paulo, 1994.

REZENDE, E. As Carreiras Profissionais no Serviço Público. **Revista do Serviço Público**. Brasília, Outubro/dezembro 2014.

ROSEMBERG, F. Educação Formal, Mulher e Gênero no Brasil Contemporâneo. In: **Estudos Feministas**. p. 515 - 540, 2001

SANTOS, H. **O processo de dual career family**: um estudo sobre os impactos e implicações na vida do casal. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

SCHEIN, E. Career Anchors and Job Planning: The Links Between Career Pathing and Career Development. Cambridge: **MIT Review**. 1990.

\_\_\_\_\_. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SCHLICKMANN, E.; PIZZARRO, D. A evolução da mulher no mercado de trabalho: uma abordagem sob a ótica da liderança. In: **Revista Borges**. Florianópolis: v. 3, n. 1, 2013.