

**EMPODERAMENTO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO FRENTE AO EMPODERAMENTO FEMININO EM MULTINACIONAIS NO SETOR DE MINERAÇÃO**

**GEIZIANE DAS GRAÇAS MAXIMIANO**

**LORRAYNE DAS GRAÇAS MAXIMIANO**

**SILVANA ALVES DE OLIVEIRA**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BELO HORIZONTE (UNI-BH)

**FELIPE GOUVÊA PENA**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BELO HORIZONTE UNIBH

**JÉSSICA ALESSANDRA SANTOS BRITO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

# **EMPODERAMENTO FEMININO: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO FRENTE AO EMPODERAMENTO FEMININO EM MULTINACIONAIS NO SETOR DE MINERAÇÃO**

## **INTRODUÇÃO**

No século XX, o aumento dos mercados financeiros e das empresas transnacionais teve um marco muito importante sobre a ampliação dos fluxos de capitais e mercadorias no mundo globalizado. A década de 1950, marcada pelo pós-guerra, trouxe elevada demanda por novos produtos, propiciando que as empresas transnacionais abrissem filiais em países subdesenvolvidos, e a partir disso, elas passaram a dominar o mercado internacional, com o principal objetivo de obter máxima lucratividade (QUEIROZ; CARVALHO, 2005).

De todo modo, as transnacionais têm concretizado uma expansão dos mercados, tendo em vista que no Brasil, as mineradoras multinacionais atraem muito investimentos. A extração de minérios tem parte da ocupação do território nacional, gerando equilíbrio econômico e riquezas, tendo como consequência os olhos de mercados estrangeiros pelos solos brasileiros e tem sido um dos setores mais importantes para a economia onde proporcionam indiretamente a matéria prima para diversos tipos de indústria, benefícios sobre importância da sustentabilidade e o processo socioeconômico.

Diante dessa relação indireta de matéria prima com outras indústrias, as multinacionais no ramo de mineração tornam-se uma das principais fontes de geração de empregos em ambos os gêneros. Porém, no mercado de trabalho observa-se que as mulheres encontram barreiras para sua ascensão profissional incluindo, principalmente, a desigualdade de gênero pelo fato de ser um setor de domínio masculino. Contudo, existem possibilidades de empoderamento feminino dentro das organizações que servem como oportunidade para seu desenvolvimento profissional. Diante disso, o presente trabalho busca responder: como se dá o processo de empoderamento das mulheres que exercem cargos de gestão em duas empresas multinacionais do setor de mineração?

Destarte, o trabalho teve como objetivo geral compreender o processo de empoderamento das mulheres que exercem cargos de gestão em duas empresas multinacionais do setor de mineração, a partir da elucidação dos seguintes objetivos específicos: (I) descrever a percepção de mulheres atuantes em cargos de gestão sobre o papel das mulheres no mercado de trabalho; (II) demonstrar as facilidades e as dificuldades encontradas no que refere-se a ascensão profissional em comparação com os homens, no ramo de mineração multinacional; (III) identificar quais as características profissionais das mulheres empoderadas entrevistadas; e por fim, (IV) descrever a percepção das entrevistadas sobre a atuação das mulheres no segmento de mineração. Destacando que, apesar de um caloroso movimento em prol da ascensão feminina no contexto organizacional, a priori na mineração, note-se que as mulheres ainda encontram uma dificuldade na inclusão neste setor, pois o reconhecimento das mesmas ainda é inferior em relação às remunerações masculinas.

Nesse sentido, é relevante entender os contextos de duas empresas multinacionais do setor de mineração, além de avaliar os cargos atuais que as pesquisadas ocupam no âmbito da organização, as facilidades e as dificuldades encontradas em atuar no ramo de mineração multinacional.

Este trabalho se justifica pela possibilidade de comparar as vivências de empoderamento feminino entre empresas multinacionais do setor de mineração correlacionando a teoria e prática vivenciada ao longo do curso de administração e ampliando os estudos sobre a temática. Além de contribuir para demonstrar como são estabelecidas as relações de empoderamento exercidas em detrimento das relações de gênero, e também, trazer

mudanças de visão para gestão de pessoas, e conscientização das mulheres empoderadas no setor organizacional.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção é composta por três subcapítulos: História do Empoderamento Feminino, Empoderamento das Mulheres no ambiente organizacional, Identidade profissional da mulher e Multinacionais, o Segmento da Mineração e as Mulheres.

### **História do Empoderamento feminino**

Há mais de um século, as feministas estão em busca da igualdade social, econômica e política, com intuito de aumentar seus direitos. Tendo em vista que os mesmos não eram reconhecidos, desenvolveram uma mobilização para conquistar seus interesses estratégicos. Através de alguns movimentos sociais, as mulheres se organizaram e foram em busca da mudança em sua posição perante a sociedade. Porém, essa mobilização não teve um resultado plausível na população feminina referente aos seus interesses estratégicos que era a igualdade, mas conquistaram um resultante da ação coletiva, ampliando a renda familiar, acesso a saúde e educação. De acordo com Sandberg (2013 p. 24) “podemos reacender a revolução interiorizando a revolução. A mudança para um mundo mais igualitário vai se dar nas pessoas, uma a uma. A meta maior da verdadeira igualdade fica mais próxima cada vez que uma mulher faz acontecer”.

Na década de 80, não satisfeitas com os resultados da movimentação e intervenção do projeto que perpetuam a exploração das mulheres, as feministas foram à luta novamente reivindicando melhorias que não atacavam os fatores estruturais. Foi nesse contexto que as mulheres passam a utilizar o conceito empoderamento como movimento de direitos civis. Na perspectiva de Batliwala, “a sociedade só é forçada a mudar quando um grande número de mulheres se encontram mobilizadas e pressionando para a mudança” (BATLIWALA, 1994, p.132).

No início da década de 90, houve uma ausência no conteúdo mais político e o termo empoderamento já estava sendo bastante utilizado perante as mulheres. Para as feministas o empoderamento é ser capaz de reconhecer e valorizar as mulheres, eliminando diretriz vulnerável que propicia a opressão de gênero atual nas sociedades. De acordo com Magdalena Leon:

O empoderamento como autoconfiança e autoestima deve integrar-se em um sentido de processo com a comunidade, a cooperação e a solidariedade. Ao ter em conta o processo histórico que cria a carência de poder torna-se evidente a necessidade de alterar as estruturas sociais vigentes; quer dizer, se reconhece o imperativo da mudança (LEON, 2001, p.97).

Para Nailakabber (1999) o empoderamento é o recurso para aquelas pessoas que não conseguiram sustentar a pressão, a desconfiança de estruturas repletas de preconceito, e capacidade de fazer escolhas estratégicas para sua vida, sendo assim, poder é a capacidade de fazer escolhas. Para autora:

O empoderamento das mulheres libera e empodera também aos homens no sentido material e o psicológico, já que a mulher logra ter acesso aos recursos materiais em benefício da família e da comunidade, a compartilhar responsabilidades, e também devido a que se permitem novas experiências emocionais para os homens e os libera de estereótipos de gênero. (LEON, 2001, p.21).

O processo de empoderamento da mulher ocasiona uma nova concepção de poder, gerando um rendimento e crescimento socioeconômico, principalmente, no ambiente

empresarial através de seu potencial significativo em construir novos métodos de tomada de decisões e responsabilidades compartilhadas.

### **Empoderamento das Mulheres no ambiente organizacional**

Tendo como foco as mulheres empoderadas, a autora do livro “O segundo sexo”, argumenta que “existe hoje um número assaz grande de privilegiadas que encontra em sua profissão uma autonomia econômica e social. São elas que pomos em questão quando indagamos das possibilidades da mulher e de seu futuro” (BEAUVOIR, 1999, p. 451). Porém, enfatiza a autora que “o que falta essencialmente à mulher de hoje, para fazer grandes coisas, é o esquecimento de si: para se esquecer é preciso primeiramente que o indivíduo esteja solidamente certo, desde logo, que se encontrou. Recém-chegada ao mundo dos homens, e mal sustentada por eles, a mulher está ainda ocupada em se achar” (BEAUVOIR, 1999, p. 471). Todavia de acordo com o argumento da Sandberg:

Para ganhar poder, é fundamental se livrar dessas barreiras internas. Há quem diga que as mulheres só poderão chegar ao topo quando acabarem as barreiras institucionais. É o caso típico do ovo e da galinha. A galinha: nós mulheres derrubaremos as barreiras externas quando alcançarmos papéis de liderança. [...] O ovo: precisamos antes eliminar as barreiras externas para que as mulheres assumam esses papéis. (SANDBERG, 2013 p. 21-22).

A atuação das mulheres no ambiente corporativo vem trazendo alterações nas atividades, pelo fato de existir funções que estão determinadas em ambos os gêneros. A presença feminina tem gerado um desbloqueio perante a gestão organizacional através do anseio em alcançar com credibilidade altas hierarquias pelo real valor do papel que ela desempenha em uma instituição. Segundo Bruschini e Lombardi (1999) afirmam que o trabalho feminino é qualificado por possuir dois polos opostos de atividades. No primeiro polo se situam 40% das trabalhadoras brasileiras, possuindo baixos níveis de rendimento, de formalização e longa jornada de trabalho, provando assim a precariedade deste. No polo oposto se verificam as boas ocupações, onde as condições de trabalho são melhores por possuir maiores níveis de formalização, rendimentos e proteção.

Nos últimos anos o crescimento do movimento pelo empoderamento feminino tem sido relevante, de acordo com Melo e Lopes (2012), é a busca pela independência, financeira e pessoal. “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; LOPES, 2012).

### **Identidade profissional da mulher**

Examinando a trajetória das mulheres nas organizações, é relevante ressaltar como se constrói a identidade das mulheres na sociedade, considerando sua posição social e suas dificuldades para construírem suas identidades nas empresas. Segundo o autor Stuart Hall (2011, p. 1-3):

As velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como um sujeito unificado [...] as identidades estão sendo descentrado ou fragmentado por questões de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade, que no passado tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais.

Sobre o seu pertencimento social, de gênero e racial podemos verificar que:

De fato, divisões de classe e outras linhas fundamentais de desigualdade, como as que dizem respeito a gênero ou etnicidade, podem ser em parte definidas em termos

do acesso diferencial a formas de autorrealização e de acesso ao poder. A modernidade, não se deve esquecer, produz, diferença, exclusão e marginalização. Afastando a possibilidade da emancipação, as instituições modernas ao mesmo tempo criam mecanismos de supressão, e não de realização do eu. (GIDDENS, 2002, p.13).

Tratando-se sobre questões de adaptações nas organizações, segundo o autor Giddens (2002) as organizações diferenciam de todos os métodos anteriores de ordem social quanto ao seu dinamismo, ao grau em que interferem com hábitos e costumes tradicionais, e ao seu impacto global. As mulheres em virtude de seu posicionamento social relacionados com a dinâmica das organizações multinacionais tentam se posicionar de forma mais profunda demonstrando seus pontos de vistas sobre sua vida individual, pessoal, com regras, modelos, padrões sociais das organizações que estão inseridas, aos ambientes sociais, comunitários e familiares de onde elas provêm.

### **Multinacionais, o Segmento da Mineração e as Mulheres**

Para melhor ilustrar o universo escolhido para essa pesquisa, faz-se necessário incluir a definição de Multinacionais e discorrer rapidamente sobre o Segmento de Mineração.

Conforme Rugman e Li (2007) multinacional é um negócio que possui vendas no exterior e atividades em outros países, sendo que, quando há a atividades em outros países ela se dá por meio de empresas conhecidas como subsidiárias. Já Hill (2008) de maneira bem objetiva define como multinacional qualquer atividade que uma determinada empresa realize em dois ou mais países. Hill, destaca ainda, que se observa um aumento significativo desde a década de 40 até o início do século XXI de empresas atuando fora de seus países de origem.

No Brasil, segundo Queiroz e Carvalho (2005) tanto a abertura ao capital, quanto o fechamento ao comércio foram determinantes para o processo de industrialização. Segundo os autores, especialmente, a partir de meados da década de 50, as empresas estrangeiras passaram a assumir um papel importante na história do país. Isso se deu devido ao Plano de Metas do Governo Kubitscheck que pretendia um “saldo de cinquenta anos em cinco” utilizando-se de capital nacional e privado internacional. Naquela época o investimento de multinacionais foi determinante para impulsionar alguns segmentos da indústria. Mas, vale ressaltar que nos anos 90 notou-se, também, um grande crescimento do investimento direto estrangeiro no país ocasionado em especial pelas oportunidades oriundas dos programas de privatização federal e estaduais e a aquisição de ativos privados, ocasionados pela intensa desvalorização cambial que culminou em um movimento de aquisições de empresas brasileiras por empresas multinacionais.

As empresas foco do estudo, aqui denominadas como X e Y, são de origem da Bélgica e França, e possuem unidades no Brasil desde a década de 90 e 80, respectivamente, atuando no ramo de mineração.

Acerca do segmento de mineração destaca-se sua contribuição é decisiva para a geração de superávits para a balança comercial. Tendo em vista que só em 2017 o Brasil exportou 403 toneladas de minerais gerando cerca de US\$28,3 bilhões. Vale ressaltar que esse montante perfaz 13% do total de exportações, segundo dados divulgados pelo Relatório Anual de Atividades do Instituto Brasileiro de Mineração - IBRAM (2018).

O relatório do IBRAM (2018) destaca, ainda, o papel da indústria extrativista na composição do Produto Interno Bruto (PIB), representando 3,7 % do total do PIB brasileiro, sendo que, o extrativismo mineral representa cerca de 1,4% do PIB.

Segundo informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2015) a indústria extrativista empregou cerca de 180 milhões de trabalhadores diretamente naquele ano. Portanto, trata-se de importante fomentador da indústria nacional, uma vez que, fornece matéria-prima para as demais indústrias do país.

Destes milhões de trabalhadores da indústria extrativista, grande parte são mulheres, tendo em vista, que segundo dados o portal da Indústria (2016) o setor que mais aumentou a participação feminina em seus quadros de funcionários foi o industrial, apresentando um crescimento de 14,3% em 20 anos de acordo com dados do Ministério do Trabalho e Emprego. Destaca-se ainda, que o segmento com maior crescimento de mulheres no período de 1995 a 2015 foi o da mineração (65,8%), seguido por material de transporte (60,8%) alimentos e bebidas (49,3%), madeira e mobiliário (39,3%), indústria mecânica (37,3%) e papel e gráfico (24,7%). Contudo, é importante destacar que esse aumento da participação das mulheres nas organizações não representa igualdade e equilíbrio em todas as posições hierárquicas.

Em um estudo realizado pelo instituto Ethos (2016) com as 500 maiores empresas do Brasil visando mapear o perfil social, racial e de gênero das empresas brasileiras, evidenciou-se que, embora, as mulheres sejam maioria da população segundo dados do IBGE (2017) perfazendo 51,5% no estudo em questão elas aparecem sub-representadas, tendo em vista, que compõem apenas 35,5% do quadro funcional das aludidas empresas.

Mas, o dado mais significativo demonstrado pelo instituto Ethos (2016) é o que se denominou de “afunilamento hierárquico” no corpo de colaboradores. Verificou-se uma menor inclusão de mulheres em cargos em que se observa o aumento das atribuições de gestão.

Os dados evidenciam uma redução significativa acerca da representatividade das mulheres em cargos mais altos da hierarquia das organizações pesquisadas, sendo que, elas perdem 7,5 pontos percentuais dos cargos de supervisão às gerências, das gerências aos cargos de diretorias perdem mais 18 pontos percentuais e nos conselhos de administração representam apenas 11% em detrimento a 89% de homens nessa posição. Conforme dados explicitados na figura 1.

Figura 1- Distribuição do pessoal por sexo (%)

	HOMENS	MULHERES
Conselho de Administração	89,0	11,0
Quadro Executivo	86,4	13,6
Gerência	68,7	31,3
Supervisão	61,2	38,8
Quadro Funcional	64,5	35,5
Trainees	57,4	42,6
Estagiários	41,1	58,9
Aprendizes	44,1	55,9

Fonte: Instituto Ethos (2016).

Os dados da pesquisa realizada pelo Instituto Ethos evidenciam a necessidade de se compreender como se dá o processo de empoderamento feminino, em especial em cargos de gestão em um segmento que por muito tempo foi predominantemente ocupado por homens, a mineração.

## **METODOLOGIA**

Para consecução do objetivo apresentado, optou-se por uma pesquisa empírica caracterizada por ser do tipo descritivo com abordagem qualitativa. Diante disso, buscou-se com a pesquisa realizada compreender a percepção das mulheres em atuar em empresas mineradoras multinacionais por acessibilidade e intencionalidade, visto que o tema é recente e

ainda é necessário ser mais discutido, abrindo espaço para mais estudos sobre o assunto e esse trabalho proporciona dar voz aos sujeitos de pesquisa.

Quanto aos meios foram utilizadas duas pesquisas, sendo a pesquisa como estudo de caso com intuito de aprofundar um determinado objeto de modo que se obtenha amplo conhecimento comparativo com duas mineradoras multinacionais. E a segunda utilizada será a pesquisa de campo feita de coleta de dados através de entrevistas com roteiro semiestruturado tendo como objetivo descrever e analisar a percepção de duas mulheres atuantes em cargos de gestão sobre o empoderamento feminino em cada mineradora. Deste modo, o roteiro de entrevista com questões embasadas nas dimensões do empoderamento feminino, foi finalizado por saturação de informações quando for perceptível a exploração do fenômeno em análise.

Por fim, O tratamento dos dados oriundos das entrevistas se deu a partir da análise descritiva, contemplando a descrição, a análise e a interpretação dos mesmos. Sendo que, na descrição os mesmos foram organizados considerando-se cada um dos entrevistados, analisados a partir de uma leitura atenta visando à compreensão do conteúdo evidenciado em cada uma das questões submetidas às pesquisadas e, por fim, os dados foram interpretados a partir da elaboração de uma síntese entre a teoria e os dados primários, ou seja, buscou-se criar um diálogo entre os diversos estudos existentes acerca do tema e as narrativas das entrevistadas. (GOMES *et al*, 2005).

## **ANÁLISE DE DADOS**

Esse trabalho tem por objetivo geral compreender o processo de empoderamento das mulheres que exercem cargos de gestão em duas empresas multinacionais do setor de mineração, buscou-se ainda, a partir dos objetivos específicos, descrever a percepção de mulheres atuantes em cargos de gestão sobre o papel das mulheres no mercado de trabalho; demonstrar as diferenças acerca da ascensão profissional quando comparadas aos homens; identificar quais as características profissionais das mulheres empoderadas entrevistadas; e por fim, descrever a percepção das entrevistadas sobre a atuação das mulheres no segmento de mineração.

A pesquisa foi realizada com cinco (5) mulheres, aqui denominadas como ME1 (Mulher Empoderada 1), ME2, ME3, ME4 e ME5, atuantes em cargos de gestão de duas mineradoras multinacionais situadas em Minas Gerais aqui denominadas empresa X e Y. Os resultados são apresentados em duas partes a seguir: perfil das entrevistadas e análise dos dados sobre a trajetória de empoderamento feminino. Foram entrevistadas três (3) mulheres da mineradora X e duas (2) da mineradora Y, cujos dados sócio demográficos e profissionais são apresentados no tópico 4.2. O próximo tópico, porém, apresenta-se uma breve caracterização das empresas X e Y.

### **Caracterização das Empresas X e Y**

A empresa X é líder global na produção de Cales, Calesdolomíticas e Minerais. Com sede na Bélgica, está presente em 25 países com mais de 100 unidades industriais ao redor do mundo. Chegou ao Brasil em 2003 e adquiriu a divisão de cal industrial. Atualmente, possui cerca de 600 funcionários e 9 unidades fabris/escritórios no Brasil, Chile e Colômbia.

A empresa Y atua no abastecimento de três tipos de minério de ferro: Hematita, Goethita e Itabirito minério de ferro, além de comercializar e fabricar de tubos de aço. A empresa atende aos setores de energia, petrolífero, industrial, construção civil e automotivo. Com mais de 19.000 empregados no mundo, a empresa Y está presente em mais de 20 países entre eles, a França, Alemanha, China, Estados Unidos e no Brasil.

## Perfil das Entrevistadas

Os dados sociodemográficos das entrevistadas demonstram que todas as entrevistadas se enquadram entre 26 e 45 anos de idade, sendo que, uma (1) possui até 30 anos; duas (2) de 31 até 35 anos; e duas (2) entre 40 e 45 anos. Em relação à vida familiar, quatro (4) são casadas e uma (1) solteira, referente a maternidade, a maioria, tem filhos, conforme dados demonstrados no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Dados sociodemográficos e pessoais das respondentes

Nome	Cargo atual	Idade	Estado Civil	Filho(s)	Escolaridade
ME1	Coordenadora de RH	26 a 30 anos	Casada	Não	Ensino Superior Completo
ME2	Coordenadora de RH	36 a 40 anos	Casada	Sim	Especialização
ME3	Supervisora de Meio Ambiente	31 a 35 anos	Solteira	Não	Especialização
ME4	Supervisora de Qualidade	31 a 35 anos	Casada	Sim	Ensino Superior Completo
ME5	Técnica em controle de Processos II	41 a 45 anos	Casada	Sim	Ensino Superior Completo

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Verificou-se, ainda, que quanto à formação acadêmica, 3 das entrevistadas possuem graduação e 2 estão se especializando. Sobre os cargos em que atuam, 2 são Coordenadoras de Recursos Humanos, 1 supervisora de Meio Ambiente, 1 Supervisora de Qualidade e 1 Técnica em controle de Processos, ou seja, todas ocupam cargos de nível tático.

O Quadro 2 demonstra os dados profissionais das entrevistadas, evidenciando o tempo de efetivas na empresa atual, tempo de experiência profissional, faixa salarial e, ainda, buscou-se verificar se alguma delas está pensando em se demitir do trabalho.

Quadro 2 - Dados Profissionais das entrevistadas

Nome	Tempo de trabalho no geral	Tempo que atua na mesma empresa	Tempo que trabalha nesta atuação	Faixa salarial	Pensando em se demitir do Trabalho?	Atua com outra atividade profissional?
ME1	10 a 15 anos	2 a 5 anos	10 a 15 anos	5 a 7 salários mínimos	Raramente	Não
ME2	15 a 20 anos	3 a 5 anos	11 a 15 anos	Acima de 10 salários mínimos	Nunca	Não
ME3	5 a 10 anos	2 a 5 anos	2 a 5 anos	5 a 7 salários mínimos	Nunca	Não
ME4	15 a 20 anos	10 a 15 anos	10 a 15 anos	4 a 5 salários mínimos	Raramente	Não
ME5	20 a 25 anos	10 a 15 anos	10 a 15 anos	3 a 4 salários mínimos	Nunca	Não

Fonte: Dados da Pesquisa (2018).

Em referência ao tempo em que atuam na mesma empresa, duas (2) possuem de 2 a 5 anos, uma (1) de 3 a 5 anos e duas (2) de 10 a 15 anos. Quanto ao tempo de trabalho na área verificou-se que a maioria possui entre 10 a 25 anos no geral.



Acerca da faixa salarial uma (1) entrevistada recebe de 3 a 4 salários mínimos, (uma) 1 recebe 4 a 5 salários mínimos, duas (2) recebem de 5 a 7 salários mínimos, e uma (1) recebe acima de 10 salários mínimos.

Sobre a possibilidade de demitir do trabalho, duas (2) responderam que raramente pensam a respeito e 3 responderam que nunca pensaram na possibilidade.

Do total das entrevistadas nenhuma atua com outra atividade.

Tais dados demonstram o perfil das entrevistadas, auxiliando na melhor compreensão dos dados e expressões de empoderamento.

### **Análise dos dados sobre a trajetória de empoderamento feminino**

As mulheres entrevistadas relatam que as principais características que um trabalhador deve ter para conquistar o sucesso profissional é o comprometimento e a busca constante por novos conhecimentos, conforme pode ser constatado nas falas:

[...] hoje as jornadas estão cada vez mais flexíveis e a tendência é que isso aumente, o profissional precisa ser comprometido com os resultados da organização (ME2).

[...] além dos pré-requisitos do cargo, conhecimentos adicionais e atualização nas matérias (ME2)

[...] desenvolvimento constante pela busca de conhecimento técnico e crescimento pessoal (ME1).

Além do comprometimento e a preocupação acerca da busca por novos conhecimentos, as entrevistadas apontaram que as mulheres precisam ter estabilidade emocional, desenvolvimento em línguas estrangeiras, ter um bom relacionamento, saber interagir e engajar com as pessoas é fundamental. Outros componentes como ética, proatividade, alta energia, foco e responsabilidade, também foram citados como sendo importantes para conquistar o sucesso profissional.

Ao descreverem como se deu o seu desenvolvimento dentro da organização, foi possível perceber que cada entrevistada definiu sua trajetória de acordo com sua experiência profissional. Entretanto, a entrevistada ME2, apontou que a busca constante por novos conhecimentos e sair da zona de conforto, foi fundamental ao seu percurso profissional.

Na organização atual, já entrei na posição de coordenação. Porém até chegar nessa posição, tive que buscar desenvolvimento na língua inglesa e também oportunidades profissionais que me projetasse. Passei por grandes organizações em desafios diferentes. Para isso, morei fora da minha cidade por diversas vezes e distância pra mim, nunca foi o problema (ME2).

Sob o mesmo ponto de vista a ME1 destaca que tem um líder que apoia e contribui com orientações construtivas para seu desenvolvimento na organização, conforme se observa no discurso abaixo:

Meu desenvolvimento foi bastante produtivo. Tenho um líder que me acompanha, cobra e me fornece orientações necessárias para o meu desenvolvimento. Busco meu desenvolvimento pessoalmente, e hoje consigo colher “frutos” destes esforços (ME1).

É importante salientar, que segundo Melo e Lopes (2012) nos últimos anos, o crescimento do movimento pelo empoderamento feminino tem sido relevante, tendo em vista, a busca pela independência, financeira e pessoal. “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).

Para as entrevistadas ME4 e ME5, o desenvolvimento na organização foi realizado em várias etapas de evolução nos cargos e setores até se posicionarem na função atual.

De modo consequente, nota-se que a busca por novos conhecimentos das entrevistadas ajudou bastante para o empoderamento, uma vez que, elas relataram estar sempre buscando a ascensão no ambiente organizacional.

Ao apontar quais são as suas ambições profissionais foi possível identificar nas mulheres que apesar da posição em que atuam, há um sentimento de busca pelo crescimento profissionalmente dentro da organização. Para ME4, sua ambição profissional é ser uma referência na empresa no cargo em que atua. Já para ME5 alcançar o cargo de Supervisora na área de operação é um dos pontos de ambição profissional. A entrevistada ME1 compartilha o mesmo anseio, relatou que deseja galgar cargos mais altos de gestão, e se tornar fluente em dois idiomas. No ponto de vista das entrevistadas ME2 e ME3, crescer profissionalmente é um dos seus objetivos, porém, enfatizaram que é importante a busca contínua do desenvolvimento profissional e pessoal, bem como, o equilíbrio entre eles.

As mulheres empoderadas relataram, como características próprias, serem: comprometidas, competentes, proativas e determinadas. Já a entrevistada ME2 destacou em seu relato que sempre está desempenhando seu papel para entregar melhores resultados. Ressaltou, ainda, que mesmo com sua qualificação é preciso desenvolver novos conhecimentos, constantemente:

Procuo me aprimorar constantemente e buscar desenvolver nos pontos que ainda não domino, na posição de coordenação, trabalhamos com temas diversos, que não necessariamente fazem parte da minha formação e com isso, é necessário estudar e conhecer. Além disso, tenho bastante atitude e assumo a responsabilidade das situações para mim. Corro atrás de entregar resultados e de desempenhar meu papel da melhor forma possível (ME2).

Entretanto, sob o mesmo ponto de vista, a ME1 com características curiosa e aberta, busca sempre por inovação e ter um bom relacionamento em equipe. Observou-se nas falas das entrevistadas que o desenvolvimento profissional é a forma mais eficaz para conquistar algo. Verifica-se, também, que o desejo por alçar novos cargos consiste em uma via de empoderamento por parte das mulheres, que se configura pela busca de qualificação como estratégia fundamental para o crescimento.

Ao descreverem se sentem pressionadas por serem mulheres e ocuparem os respectivos cargos dentro da organização, a maioria respondeu que não. No entanto, a ME1 salientou que, atualmente, em relação ao seu cargo não, mas dentro da empresa existem posições em que as mulheres são pressionadas. Na percepção da ME2 em um ambiente masculino não pode ser “mulherzinhas” com frescuras, deve-se manter o pulso firme e não importar com os termos “chulos”, usados pelos homens.

Na visão das entrevistadas, ao responderem se o setor de mineração é para mulheres, nota-se que as expressões evidenciam o empoderamento das mulheres. O aumento da presença feminina no ambiente organizacional gera novas proporções acerca das relações de gênero e de poder nas empresas.

Sim, em minha opinião o setor de mineração, como qualquer outro, não tem gênero, cor, idade, etc. É possível ter diversidade. Tudo depende da cultura da Empresa e do pensamento das pessoas. (ME1)

Sim, todo setor é para mulher e para homem. Não faço distinção. Temos sim, atividades mais pesadas que acabam sendo mais direcionadas para o sexo masculino, até mesmo por questão muitas vezes de formação e afinidades. Mas isso tem

mudado no mercado. Cada profissional, tem uma característica diferente e na minha opinião a empresa só tem a ganhar com a pluralidade. (ME2)

Dentro do âmbito de mineração, em que a predominância de valores e condutas na maioria é masculinizada, as entrevistadas em sua percepção, apontaram as dificuldades encontradas para crescer profissionalmente sendo mulher nesse ambiente. Para algumas, há um certo preconceito, inclusive, das próprias mulheres. Na opinião da ME5 as opiniões e/ou atitudes machistas apresentam-se como dificuldades. Sob o mesmo ponto de vista, a entrevistada ME4 destacou que é possível enxergar preconceitos por parte dos homens pois, alguns ainda consideram o setor de mineração somente para domínio masculino. Para ME1, dependendo da cultura da empresa, a questão de gênero referente a área produtiva/operações há uma possibilidade de restrição feminina. Entretanto, a ME2 ao opinar sobre o assunto, reconhece que é um ambiente masculino, contudo, expõe de forma empoderada a postura das mulheres perante as dificuldades.

Bom, é difícil de falar, pois estou no ramo de mineração a 7 anos e minha ascensão profissional foi neste ramo. Ocorreu de uma forma bem natural. Mas é um ambiente mais masculino e mais uma vez, temos que provar que não somos frescas, nem frágeis. Na área de rh, isso é mais tranquilo, porque já existe uma predominância feminina no segmento e de uma forma geral, somos bem aceitas nessa área. Mas os homens se sentem mais presos do nosso lado, tem que manear na forma de falar e isso acaba dificultando o relacionamento com alguns profissionais. Existe, sim, um certo preconceito, mas eu finjo que não vejo e sigo minhas atividades de forma profissional. Não podemos nos sentir vítimas da situação e deixar que esse sentimento, nos impeça de agir. Quando isso ocorrer, aí sim, você tem problemas na sua atuação. (ME2)

Acerca dessa questão destaca-se que segundo dados do portal da Indústria (2016), dos milhões de trabalhadores da indústria extrativista, grande parte são mulheres, tendo em vista, que o setor que mais aumentou a participação feminina em seus quadros de funcionários foi o industrial, apresentando um crescimento de 14,3% em 20 anos de acordo com dados do Ministério do Trabalho e Emprego. Destaca-se ainda, que o segmento com maior crescimento de mulheres no período de 1995 a 2015 foi o da mineração (65,8%), seguido por material de transporte (60,8%) alimentos e bebidas (49,3%), madeira e mobiliário (39,3%), indústria mecânica (37,3%) e papel e gráfico (24,7%). Contudo, é importante destacar que esse aumento da participação das mulheres nas organizações não representa igualdade e equilíbrio em todas as posições hierárquicas.

Vale ressaltar, também, que embora os dados da pesquisa evidenciam um aumento significativo das mulheres na indústria extrativista, em especial na mineração, as entrevistas demonstraram que o setor se apresenta como extremamente machista, dominado pelo preconceito e restrições acerca do público feminino.

Na percepção da ME5 o afastamento por licença maternidade atrasa a vida profissional, gerando certo preconceito por parte dos homens. A entrevistada ME1 acrescentou que o fato de ser mulher e trabalhar num ambiente de maior público masculino, ocorrem alguns assédios que não considera como dificuldade, mas, diminuem o rendimento profissional e contribuem para a manutenção do preconceito.

Na minha posição e área de atuação, não passei nenhuma dificuldade por ser mulher. Não é uma dificuldade profissional, mas em determinados locais o fato de você ser mulher ocorrem alguns assédios, cantadas, etc. (ME1)

Durante a pesquisa, ao descreverem qual é a sua concepção em relação aos homens terem mais oportunidades profissionais e maior possibilidade de crescimento em sua carreira, a entrevistada ME5 respondeu que “sim”, os homens conquistam postos mais importantes por

ainda existir uma cultura machista e não terem muitas responsabilidades como mulheres que conseguem conciliar carreira e família, e com isso, acabam por ter maior rendimento profissional em razão do equilíbrio emocional. Entretanto, a ME2 acrescentou que tem empresas bem-sucedidas que posicionam mulheres em cargos de gestão, e isso tem promovido um movimento de ascensão feminina em posicionamento de liderança e acredita que no futuro será mais natural. No mesmo ponto de vista, a ME1 ressaltou que mesmo de forma gradativa, o cenário pode mudar de acordo com a fala abaixo:

Acredito que os homens têm mais oportunidades profissionais, principalmente nos segmentos de indústria, mineração política e esporte. Em contrapartida, algumas Empresas já vêm trabalhando a questão de mulheres na liderança muito fortemente, então existem sim mulheres que conseguem progredir na carreira. Eu enxergo está dificuldade por uma questão cultural na sociedade, onde as mulheres sempre cuidavam de casa e os homens traziam o alimento/sustento da família, e conseqüentemente o mercado, principalmente em segmentos de indústria e mineração (por ser associado a um trabalho “pesado”) refletiu na mesma forma não aceitando essas mulheres. Mas percebo um movimento, mesmo que ainda lento, para mudar este cenário. (ME1)

Ao responderem se existe a desigualdade profissional em relação ao gênero, para algumas das entrevistas não existe desigualdade. Em contrapartida as entrevistas ME1 e ME2 reforça a efetiva desigualdade entre homens e mulheres no ambiente corporativo, são raízes culturais, da sociedade, mas que de forma gradativa as barreiras estão quebrando.

Vale ressaltar, que a percepção da maioria das entrevistadas coaduna com os dados oriundos de uma pesquisa realizada pelo instituto Ethos (2016) que buscou mapear o perfil social, racial e de gênero das empresas brasileiras, e que se constatou a existência de um “afunilamento hierárquico” no corpo de colaboradores, tendo em vista que evidenciou-se uma menor inclusão de mulheres em cargos em que se observa o aumento das atribuições de gestão.

Os dados evidenciaram uma redução significativa acerca da representatividade das mulheres em cargos mais altos da hierarquia das organizações pesquisadas, sendo que, elas perdem 7,5 pontos percentuais dos cargos de supervisão às gerências, das gerências aos cargos de diretorias perdem mais 18 pontos percentuais e nos conselhos de administração representam apenas 11% em detrimento a 89% de homens nessa posição (INSTITUTO ETHOS, 2016).

Acerca da atuação de mulheres no segmento de mineração que é conhecidamente masculino, a ME3 enxerga isso como um momento oportuno para o amadurecimento profissional e abertura de novas oportunidades no mercado de trabalho. Na opinião da ME5 para permanecer nesse ramo a mulher deve desempenhar muito bem o seu papel para não correrem o risco de serem “taxadas”. Para ME4, é inspirador quando vê uma mulher progredindo na carreira de mineração, pois sabe que é uma conquista. Na visão da ME2, o ramo de mineração tem espaço para todos e a diversidade faz bem para o negócio. Para ME1 com expressão de empoderamento, expõe que as mulheres estão dispostas a cada dia lutar pela igualdade social com o intuito de conquistar o seu espaço, conforme observa-se na fala abaixo:

Acredito que as mulheres estão com muita vontade de mudar esse cenário, e as que estão dispostas, “brigam” por esse direito de igualdade e por muitas vezes acabam conseguindo conquistar este espaço, mas só conseguiram por muito esforço, o que deveria ser forma natural assim como os homens. Já escutei de um gerente geral de mina dizendo que no período em que ele teve em sua gestão o quadro na maioria de mulheres líderes, foi o período de melhores resultados. (ME1)

O relato da ME1 corrobora com Stuart Hall (2011, p. 1-3), quando o autor cita que as “velhas identidades” estão em declínio, embora, tenham por muito tempo balizado as ações do mundo social. As mudanças oriundas desse declínio apontam para o surgimento de novas identidades.

Essa nova identidade visa à revolução por um mundo mais igualitário, sendo que “[...]a meta maior da verdadeira igualdade fica mais próxima cada vez que uma mulher faz acontecer”. (Sandberg, 2013 p. 24).

Haja visto que ocupar um cargo significa mostrar-se competente para assumir tal posição, ao interrogar as entrevistadas sobre posição da mulher em altos cargos dentro das empresas, o ponto de vista foram as seguintes:

Assim como os homens, elas têm a mesma capacidade de exercer altos cargos de liderança. Hoje temos em nosso quadro de alta liderança, 10 homens e 1 mulher (a primeira que conseguiu entrar nesse grupo na história da Empresa). Ainda é um número mínimo, mas no passado, isso nunca aconteceu. Mesmo que de forma lenta, as mudanças vêm acontecendo. (ME1)

Acho maravilhoso e procuro me espelhar em tais. (ME4)

As mulheres entrevistadas citaram outros componentes como competência, resiliência, frutos de reconhecimento através de desempenho, como formas para alcançar altos cargos.

Ao serem questionadas sobre a reação das pessoas dentro da organização quando dizem que ocupam os respectivos cargos, algumas responderam que as pessoas ficam surpresas, acham que é sorte, mas, poucos conseguem enxergar o que elas passaram para alcançar os objetivos profissionais dentro da organização. Outras responderam que é normal e que nunca perceberam reações pejorativas.

Durante a entrevista, ao serem questionadas sobre considerar-se uma mulher empoderada, todas ressaltam que “sim”, para elas, empoderamento feminino trata-se da liberdade para tomar suas próprias decisões conforme pode ser constatado nas falas:

Se levarmos em conta a questão de empoderamento significa que as mulheres podem ser o que querem e fazer as escolhas que mais fazem sentido para si, sim, eu me considero uma mulher empoderada, pois faço as minhas escolhas dentro do que me faz bem. (ME2)

Sim, na verdade para mim, ser empoderada é poder fazer suas próprias escolhas e nesse aspecto eu posso. (ME1)

Considero batalhadora, focada a conseguir meus objetivos e nunca deixei que pelo motivo de ser mulher parar a minha carreira, por mais que tenho filhos e marido desde cedo foi treinada a ser independente pagar minhas contas e vencer os desafios propostos. (ME5)

Sim, sou dona das minhas decisões e convicta dos meus valores. (ME3)

Para Nailakabber (1999), o empoderamento é o recurso para aquelas pessoas que não conseguiram sustentar a pressão, a desconfiança de estruturas repletas de preconceito, e capacidade de fazer escolhas estratégicas para sua vida, sendo assim, poder é a capacidade de fazer escolhas.

A autora destaca, ainda, que o processo de empoderamento da mulher ocasiona uma nova concepção de poder, gerando um rendimento e crescimento socioeconômico, principalmente, no ambiente empresarial através de seu potencial significativo em construir novos métodos de tomada de decisões e responsabilidades compartilhadas (Nailakabber, 1999).

A presença feminina tem gerado um desbloqueio perante ao ambiente organizacional através do papel que ela desempenha em uma instituição, sendo assim, ao serem abordadas

sobre a como elas se enxergam perante o papel da mulher no mercado de trabalho, algumas das entrevistadas consideram-se fundamentais, essenciais e necessárias para o mercado de trabalho. Entretanto, a ME3 enxerga que as mulheres são tão importantes como os homens.

Para ME1, como expressão de mulher empoderada, informou que as mulheres com todas as dificuldades devem continuar em busca de se posicionarem no mercado de trabalho, conforme fala abaixo:

Hoje as mulheres não ficam somente no lar, elas passaram a buscar e se posicionar no mercado de trabalho, mesmo que com dificuldades. Hoje a mulher tem uma maior autonomia, liberdade de expressão, confiança, com mais voz ativa. (ME1)

Na percepção da ME2, o papel da mulher é fundamental no mercado de trabalho, além disso, ajuda a contribuir com as despesas da casa:

Fundamental, a mulher contribui de forma diferente para as organizações, mas além disso, hoje o mercado é muito estável e é um risco colocar todas as moedas em um único cofre. Portanto, não dá para ter somente o homem trabalhando na casa. (ME2)

Perante aos posicionamentos das entrevistadas a respeito da mudança que ainda é necessária para que de fato se tenha um contexto de trabalho mais respeitoso e com igualdade de gêneros, a ME1 sinalizou três pontos fortes para a mudança revolucionária: a mudança de cultura, a quebra de paradigma e igualdade de salários. No ponto de vista da ME5, mostrar para seus filhos desde pequeno que mulher não é um ser frágil, e que os homens têm os mesmos deveres domésticos, e as mulheres não precisam aceitar ser assediadas para alcançar seus objetivos, é um ato de mudança para igualdade de gênero. Entretanto, a ME3 mostrou um pouco desmotivada, dizendo que o país é de cultura machista e essa mudança é de difícil trato, porém, enfatizou que o respeito entre gêneros é a principal ferramenta para mudança.

Para ME2, as mudanças vêm de geração para geração conforme argumento abaixo:

Acho que é uma questão que tende a melhor de geração para geração, a mulher até muito pouco tempo atrás não votava e nem tinha cpf. A medida que essas coisas se tornam mais distantes e a presença da mulher no mercado de trabalho for cada vez maior e mais comum, a tendência é ir mudando, claro que temos que lutar pelos nossos direitos e para que as coisas sejam mais igualitárias. Mas acho que criamos igualdade com igualdade e não com cotas, por exemplo. (ME2)

A partir da análise de dados verificou-se a percepção de mulheres que atuam em cargos de gestão de duas multinacionais do segmento de mineração sobre suas trajetórias profissionais, desafios e dificuldades, além de evidenciar a visão das mesmas acerca do empoderamento feminino.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa apresentou como objetivo geral compreender o processo de empoderamento das mulheres que exercem funções em cargos de gestão em duas empresas multinacionais do setor de mineração.

Verificou-se que em relação ao papel das mulheres no mercado de trabalho, as entrevistadas ressaltaram que “Elas” vem conquistando seus espaços e se sentem com mais autonomia para atuar nas organizações, mesmo que ainda existam algumas dificuldades, em que os aspectos que fundamentam o patriarcado ainda predominam. Porém, as mulheres vêm se sentindo mais prósperas por ter suas responsabilidades profissionais, e através disso, conseguir ajudar na renda familiar.

Observou-se, ainda, que a percepção das entrevistadas acerca das oportunidades de ascensão em comparação aos homens demonstra que há uma diferença acerca das oportunidades em relação, pois os homens acabam conquistando postos mais importantes

dentro das organizações, por ainda existir uma cultura machista e por não terem a mesma rotina familiar das mulheres. Mas, existem algumas organizações que estão dando mais oportunidades para as mulheres que exercem cargos de gestão, e isso, faz com que as mulheres se sintam mais empoderadas.

As principais características profissionais das mulheres empoderadas evidenciadas nas entrevistas foram comprometimento, busca constante por novos conhecimentos, estabilidade emocional, desenvolvimento em línguas estrangeiras, bom relacionamento, saber interagir, engajar pessoas, ser ética, proativa, foco, responsabilidade foram apontadas como determinantes para o sucesso profissional.

Quanto a atuação das mulheres no segmento de mineração verificou-se que na percepção das entrevistadas o setor ainda possui uma cultura machista, em que as mulheres relataram sofrerem preconceito, inclusive, das outras mulheres, pois dependendo da cultura da empresa, levando em consideração a área produtiva e operações, existe uma certa restrição para o sexo feminino. Apesar de todas as dificuldades encontradas neste segmento, o estudo evidenciou que as mulheres acreditam que as organizações estejam se adaptando a predominância feminina no setor de minério.

Constata-se, portanto, que foi possível responder ao problema de pesquisa que buscou demonstrar “Como se dá o processo de empoderamento das mulheres que exercem cargos de gestão em duas empresas multinacionais do setor de mineração?”, uma vez que, verificou-se a percepção das entrevistadas sobre o papel da mulher no mercado de trabalho, a ascensão profissional em comparação aos homens, as principais características das mulheres empoderadas e identificar a participação das mulheres no segmento de mineração.

Como limitação da pesquisa destaca-se a ausência de mulheres em cargos de nível estratégico na amostra, seja por se apresentarem em menor quantidade nesse nível ou pela falta de acesso a elas. A pesquisa foi realizada com mulheres que atuam em cargos de gestão em níveis operacionais ou táticos.

Para futuras pesquisas recomenda-se, portanto, a inclusão de mulheres que atuam no nível estratégico de grandes organizações.

A pesquisa se mostrou extremamente relevante, tendo em vista, a necessidade de buscar-se maior igualdade nos âmbitos social, organizacional e político.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, L.. **A situação da mulher latino-americana. O mercado de trabalho no contexto da reestruturação.** Mulher e Trabalho Experiências de ação afirmativa S.P, Boitempo Editorial, abril de 2000.

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...** Rio de Janeiro, 2013.

BATLIWALA, S. **The meaning of women’s empowerment: new concepts from action.** In. G. SEN, A. Germain & L.C.Chen (eds.), Population policies reconsidered: health, empowerment and rights, pp.127-138. Boston: Harvard University Press, 1994.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **A Bipolaridade do Trabalho Feminino no Brasil: O Emprego Doméstico e as “Novas” Ocupações.** Mulher e Ocupação 1999.

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.

COSTA, A. **Gênero, Poder e Empoderamento das Mulheres. A Química das Mulheres.** Salvador: p. 20 - 21, Março, 2004.

HILL, C. W.L. **Global business today.** 5.ed. New York: McGraw-Hill, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE - **Pesquisa Industrial Mensal de Emprego e Salário - PIMES - 2000 - 2015.** <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/industria/9298-pesquisa-industrial-mensal-de-emprego-e-salario.html?=&t=séries-históricas>>. Acesso em: 12 de out 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO - IBRAM. **Relatório Anual de Mineração: 2017 - 2018.** <[http://portaldaminerao.com.br/ibram/wp-content/uploads/2018/07/Diagrama%C3%A7%C3%A3o\\_Relat%C3%B3rioAnual\\_vers%C3%A3oweb.pdf](http://portaldaminerao.com.br/ibram/wp-content/uploads/2018/07/Diagrama%C3%A7%C3%A3o_Relat%C3%B3rioAnual_vers%C3%A3oweb.pdf)>. Acesso em 12 de out de 2018.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014.** Organizadores: Luana Simões Pinheiro et al. Nota Técnica, n.24. Brasília: IPEA, 2016.

INSTITUTO ETHOS, **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. 2016.** Disponível em <[http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil\\_social\\_racial\\_genero\\_500empresas.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Perfil_social_racial_genero_500empresas.pdf)>. Acesso em: 16 nov de 2018.

KABEER, N. **Resources, Agency, Achievements: Reflectionson themeasurementofwomen's empowerment.** Development and Change, Vol. 30, no. 3, pp.435-464, 1999.

LEÓN, M. **El empoderamiento de las mujeres: Encuentro del primerytercer mundos em los estudios de género.** La Ventana, no. 13, pp.94-106, 2001.

LISBOA, T. K. **O Empoderamento como estratégia de inclusão das mulheres nas políticas sociais.** Seminário Internacional Fazendo Gênero: Corpo, Violência e Poder, v. 8, 2008.

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.

**Poder e lideranças das mulheres - BEAUVOIR, S. O segundo sexo: a experiência vivida.** 9.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999b. v.2.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Agência de Notícias CNI. **Participação de mulheres no mercado de trabalho industrial cresce 14,3% em 20 anos.** <<http://www.portaldaindustria.com.br/agenciacni/noticias/2016/11/participacao-de-mulheres-nomercado-de-trabalho-industrial-cresce-143-em-20-anos/>> Acesso em: 19 mai. 2018.

QUEIROZ, S; CARVALHO, R. Q. **Empresas Multinacionais e Inovação Tecnológica no Brasil.** Revista São Paulo em Perspectiva. v. 19, n. 2, p. 51-59. abr/jun 2005.

RUGMAN, A.; LI, J. **Will China'smultinationalsucceedgloballyor regionally?** European Management Journal, v. 25, p. 333-343, 2007.